



## **ACADEMIA MILITAR**

### **Serviço de Administração Militar: Emergência, História e Desafios de Gestão de uma Especialidade do Exército Português.**

**Autor: Aspirante Aluno de Administração Militar Nuno Miguel da  
Silva Pragana**

**Orientador: Major de AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, setembro de 2013**



## **ACADEMIA MILITAR**

### **Serviço de Administração Militar: Emergência, História e Desafios de Gestão de uma Especialidade do Exército Português.**

**Autor: Aspirante Aluno de Administração Militar Nuno Miguel da  
Silva Pragana**

**Orientador: Major de AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, setembro de 2013**

## **Dedicatória**

À minha família, à minha namorada e aos meus amigos por todo o apoio que me deram no decorrer da minha vida e da minha formação na Academia Militar.

## **Agradecimentos**

Este Trabalho de Investigação Aplicada revelou-se possível na sua conceção através de diversas ferramentas adquiridas ao longo do percurso da Academia Militar, mas sem dúvida que o seu término não seria possível sem o contributo de um conjunto inigualável de pessoas. Os meus sinceros agradecimentos são deixados com profundo reconhecimento:

Ao Sr. Major de Administração Militar (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado por todos os contributos e pelo empenho, dedicação e profissionalismo demonstrados na minha formação ao longo da Academia Militar. Na primeira fase do trabalho por ter aceite ser meu orientador e, no decorrer do mesmo, pela disponibilidade, vontade, conhecimento e rigor técnico de que fez prova. Pela incansável ajuda prestada que foi traduzida numa rápida capacidade de resposta para a qual teve de abdicar de tempo na sua vida pessoal e profissional, mostrando-se assim como um pilar essencial na minha investigação.

Ao Sr. Tenente-Coronel Paulo Inocêncio por todo o apoio, prontidão e disponibilidade demonstrada no decorrer de toda a investigação e pela ajuda prestada nas suas funções como Diretor de Curso de Administração Militar.

Ao Sr. Primeiro-Sargento Alves dos Santos pelo incansável auxílio na busca de informação, no esclarecimento de dúvidas e por todos os dados fornecidos.

Ao Sr. Tenente-General Mota de Mesquita, ao Sr. Major-General Jesus da Silva, ao Sr. Coronel Borges Correia, ao Sr. Coronel Nunes Reis, ao Sr. Tenente-Coronel Carreiros Pedroso, ao Sr. Tenente-Coronel Guimarães, ao Sr. Tenente-Coronel Soares Ferreira, ao Sr. Tenente-Coronel Martins Veríssimo pelo presentear de contributos associados à sua experiência e desempenho de funções que foram traduzidos pela prontidão e disponibilidade em responder às entrevistas.

À minha Namorada por mesmo nos momentos maus fazer uso daquele sorriso, daquelas palavras, daquele carinho e daquela presença que só ela sabe. Mesmo atravessando momentos difíceis estive sempre a meu lado, revelando uma força

incansável e sobretudo porque sempre acreditou nas minhas capacidades, dando-me força para continuar e permitindo-me assim chegar onde cheguei.

À minha Mãe que no decorrer de toda a minha vida foi incessante em todas as suas ações, no seu apoio incondicional, na sua força de vencer, por todo o amor e todas as palavras sábias que me marcaram nos momentos mais difíceis. Sobretudo por ter feito de mim o homem que hoje sou.

Ao meu Pai, mesmo que longe, por todos os esforços e sacrifícios incansáveis feitos em prole do meu percurso pela Academia Militar.

À minha Irmã que, mesmo mais nova, muito me ajudou com as suas palavras, com o seu amor e com o seu olhar de orgulho para comigo, o que me levou a ganhar força para continuar nas situações mais difíceis.

Ao meu Irmão que com todas as suas brincadeiras e dilemas diários, muitos risos e momentos de alegria me proporcionou, levando-me a acreditar que, por ele, todos os esforços são válidos e necessários.

Aos meus avós e à minha restante família que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o ultrapassar de diversas barreiras até chegar a esta fase da minha formação.

Finalmente, mas não menos importante, aos meus Camaradas de Curso, por todos aqueles momentos difíceis que passámos juntos, por todas as vezes que me animaram e me disseram aquelas palavras, ajudando-me a seguir em frente, sabendo que sem a sua presença não chegaria onde cheguei.

A todos vós, o meu sincero e profundo obrigado!

Nuno Pragana

## Epígrafe

“Um desistente nunca ganha e  
um vencedor nunca desiste”.

Napolean Hill

## Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicada está subordinado ao tema “*Serviço de Administração Militar: Emergência, História e Desafios de Gestão de uma Especialidade do Exército Português*”.

O Serviço de Administração Militar foi ganhando importância no seio do Exército ao longo da sua história, o que está diretamente associado à necessidade de uma Gestão de recursos mais eficiente. Posto isto, esta investigação visa estudar as principais alterações do Serviço de Administração Militar, o seu momento de origem e os principais desafios de Gestão que lhe estiveram acometidos ao longo dos tempos.

Os objetivos definidos para este trabalho pretendem obter uma resposta para as perguntas derivadas levantadas, culminando com uma resposta à pergunta de partida.

A metodologia utilizada na elaboração deste trabalho respeitou as etapas esquematizadas por Marie-Fabienne Fortin, tendo utilizado a recolha bibliográfica, observações diretas e os inquéritos por entrevista para a colheita de informação.

O Trabalho de Investigação encontra-se estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo remete para o enquadramento teórico. O segundo descreve os procedimentos e metodologias utilizados. O terceiro elenca a evolução do conceito de Gestão e da Administração no Exército. O quarto capítulo fala da origem e evolução do Serviço ao longo dos tempos. O penúltimo capítulo demonstra os resultados obtidos junto dos interlocutores através dos inquéritos por entrevista. Por fim, são tecidas umas breves conclusões e algumas recomendações para futuras investigações nesta área.

Concluiu-se que o momento de origem do Serviço de Administração Militar foi em 1895 com o término do curso por parte do primeiro aluno na Escola do Exército. Os principais desafios de Gestão acometidos ao Serviço foram: o afastamento dos civis do desempenho de funções, as diversas alterações da Direção do Serviço de Administração Militar, a informatização dos sistemas e a centralização de competências.

**Palavras - chave:** Serviço de Administração Militar, Gestão, Finanças, Intendência, Recursos.

## Abstract

This Applied Research Work is entitled "Military Service Management: Emergency, History and Management Challenges of a speciality of the Portuguese Army."

The Administration Service has been gaining importance within the Army throughout its history, which is directly linked to the need for more efficient management of resources. In other words this research aims to study the major changes in Military Administration Service, its moment of origin and its major management challenges that affected it over time.

The goals set for this work seek an answer to the secondary questions raised, culminating with a response to the initial question.

The methodology used in the preparation of this work complied with the steps outlined by Marie-Fabienne Fortin, having used the bibliographical research, direct observations and interview surveys to collect information.

The Research Work is structured in six chapters. The first chapter refers to the theoretical framework. The second refers to the procedures and methodologies used. The third lists the evolution of the concept of Management and Administration in the Army. The fourth chapter discusses the origin and development of the service over time. The penultimate chapter shows the results obtained from the interlocutors through surveys interview. And finally, are woven some brief conclusions and some recommendations for future research in this area.

It was concluded that the moment of origin of the Service was in 1895 with the completion of the course by the first student in the School of the Army. The major management challenges that affected the service were: the removal of civilians from the performance of duties, the various changes of the Direction of Military Administration Service, the computerization of systems and centralization of powers.

**Keywords:** Military Administration Service, Management, Finance, Stewardship, Resource.

## Índice Geral

<b>Dedicatória</b> .....	i
<b>Agradecimentos</b> .....	ii
<b>Epígrafe</b> .....	iv
<b>Resumo</b> .....	v
<b>Abstract</b> .....	vi
<b>Índice Geral</b> .....	vii
<b>Índice de Ilustrações</b> .....	xi
<b>Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas</b> .....	xii
<b>Capítulo 1 - Enquadramento Teórico</b> .....	1
1.1. Introdução .....	1
1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação.....	2
1.3. Delimitação da Abordagem .....	3
1.3. Questão Central.....	4
1.4. Questões de Investigação .....	4
1.5. Objetivo do Estudo .....	5
1.7. Revisão de Literatura .....	6
1.7.1. Serviço de Administração Militar: Significado, Padroeira e Simbologia .....	7
1.7.2. EPAM: Origem, Missão, Possibilidades e Extinção .....	10
1.7.3. EPS: Origem Missão e Possibilidades .....	13
1.8. Quadro de Referência .....	15
<b>Capítulo 2 - Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação</b> .....	16
2.1. Tipo de Estudo .....	16

2.2. Amostra.....	17
2.3. Instrumentos.....	18
2.4. Procedimentos.....	20
<b>Capítulo 3 - A Gestão e o Exército Português.....</b>	<b>22</b>
3.1. Enquadramento Teórico.....	22
3.1.1. Evolução da Gestão.....	22
3.1.2. Gestão Organizacional e Gestão Estratégica.....	24
3.2. A Logística no Exército Português .....	26
<b>Capítulo 4 - Evolução da Administração Militar no Exército Português .....</b>	<b>28</b>
4.1. Origem do Serviço de Administração Militar.....	28
4.2. Alterações mais significativas no Serviço de Administração Militar .....	36
<b>Capítulo 5 – Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>42</b>
5.1. Os Inquéritos por Entrevista .....	42
5.2. Apresentação dos Resultados dos Inquéritos por Entrevista .....	43
5.2.1. Questão 1B .....	43
5.2.2. Questão 3B .....	44
5.2.3. Questão 4B .....	45
5.2.4. Questão 2A e 5B .....	45
5.2.5. Questão 3A e 2B .....	46
<b>Capítulo 6 - Conclusões e Recomendações .....</b>	<b>47</b>
6.1. Respostas às Questões de Investigação .....	47
6.2. Resposta à Questão Central .....	50
6.3. Grau de Cumprimento dos Objetivos .....	51
6.4. Limitações da Investigação.....	51

6.5. Desafios para Futuras Investigações .....	52
<b>Bibliografia</b> .....	53
<b>Apêndices</b> .....	1
Apêndice A – Guião de Entrevista a Militares na Reserva/Reforma (Guião A) .....	2
Apêndice B – Guião de Entrevista a Militares no Ativo (Guião B) .....	4
Apêndice C – Caracterização dos Interlocutores .....	6
Apêndice D – Inquérito por Entrevista (Guião A) ao Entrevistado 1 .....	7
Apêndice E – Inquérito por Entrevista (Guião A) ao Entrevistado 2 .....	11
Apêndice F – Inquérito por Entrevista (Guião A) ao Entrevistado 3 .....	16
Apêndice G – Inquérito por Entrevista (Guião A) ao Entrevistado 4.....	20
Apêndice H – Inquérito por Entrevista (Guião B) ao Entrevistado 5 .....	27
Apêndice I – Inquérito por Entrevista (Guião B) ao Entrevistado 6 .....	32
Apêndice J – Inquérito por Entrevista (Guião B) ao Entrevistado 7 .....	39
Apêndice K – Inquérito por Entrevista (Guião B) ao Entrevistado 8.....	43
Apêndice L – Análise de Conteúdo da Questão 1A .....	47
Apêndice M – Análise de Conteúdo da Questão 4A .....	49
Apêndice N – Análise de Conteúdo da Questão 1B .....	50
Apêndice O – Análise de Conteúdo da Questão 3B .....	52
Apêndice P – Análise de Conteúdo da Questão 4B.....	54
Apêndice Q – Análise de Conteúdo da Questão 2Ae 5B .....	56
Apêndice R – Análise de Conteúdo da Questão 3A e 2B.....	59
Apêndice S – Análise Quantitativa da Questão 1A .....	62
Apêndice T – Análise Quantitativa da Questão 4A.....	63
Apêndice U – Análise Quantitativa da Questão 1B.....	64
Apêndice V – Análise Quantitativa da Questão 3B.....	65
Apêndice W – Análise Quantitativa da Questão 4B.....	66

Apêndice X – Análise Quantitativa da Questão 2A e 5B .....	67
Apêndice Y – Análise Quantitativa da Questão 3A e 2B .....	68
<b>Anexos</b> .....	69
Anexo A – Grito da Administração Militar .....	70
Anexo B – Ordem de Serviço nº1 EPS .....	71
Anexo C – Zona de Apoio Geral EPS .....	72
Anexo D – Organigrama EPS .....	73
Anexo E – Organigrama da CRS .....	74
Anexo F – Etapas do Processo de Investigação .....	75

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Insígnia do SAM .....	9
Ilustração 2 - Tabela de caracterização dos Interlocutores.....	6
Ilustração 3 - Tabela da Análise de Conteúdo da Questão 1A .....	48
Ilustração 4 - Tabela da Análise de Conteúdo da Questão 4A .....	49
Ilustração 5 - Tabela da Análise de Conteúdo da Questão 1B .....	51
Ilustração 6 - Tabela da Análise de Conteúdo da Questão 3B .....	53
Ilustração 7 - Tabela da Análise de Conteúdo da Questão 4B .....	55
Ilustração 8 - Tabela da Análise de Conteúdo das Questões 2A e 5 B.....	58
Ilustração 9 - Tabela da Análise de Conteúdo das Questões 3A e 2B.....	61
Ilustração 10 - Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão 1A .....	62
Ilustração 11 - Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão 4A .....	63
Ilustração 12 - Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão 1B.....	64
Ilustração 13 - Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão 3B.....	65
Ilustração 14 - Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão 4B.....	66
Ilustração 15 - Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo das Questões 2A e 5B .....	67
Ilustração 16 - Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo das Questões 3A e 2B.....	68
Ilustração 17 - Grito do Serviço de Administração Militar .....	70
Ilustração 18 - Ordem de Serviço nº 1 EPS.....	71
Ilustração 19 - Limites da Zona de Apoio Geral da EPS.....	72
Ilustração 20 - Organigrama da EPS .....	73
Ilustração 21 - Organigrama da CRS.....	74
Ilustração 22 - Etapas do Processo de Investigação .....	75

## Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

1SARG	-	Primeiro-Sargento
2SARG	-	Segundo-Sargento
AAMA	-	Aquartelamento da Academia Militar na Amadora
AAVV	-	Autores Vários
AdjFin	-	Adjunto Financeiro
a.c.	-	Antes de Cristo
AdMil	-	Administração Militar
Alf	-	Alferes
AM	-	Academia Militar
Apud	-	Citado em por um terceiro
BAM	-	Batalhão de Administração Militar
BApSvc	-	Batalhão de Apoio de Serviços
Bat	-	Batalhão
CCS	-	Companhia de Comando e Serviços
CF	-	Companhia de Formação
CFin	-	Centro de Finanças
CFinLog	-	Centro de Finanças da Logística
Cmd	-	Comando
Cmdt	-	Comandante
CMPV	-	Câmara Municipal Póvoa de Varzim
Comp	-	Companhia
Cor	-	Coronel
CPC	-	Curso de Promoção a Capitão
CREabSvc	-	Companhia de Reabastecimentos e Serviços
CSDN	-	Concelho Superior de Defesa Nacional

Diap.	-	Diapositivo
DCCR	-	Despesas com compensação em receitas
DFin	-	Direção de Finanças
DL	-	Decreto – Lei
DR	-	Diário da República
DSAM	-	Direção do Serviço de Administração Militar
EME	-	Estado-Maior do Exército
EMGFA	-	Estado Maior General das Forças Armadas
EPAM	-	Escola Prática de Administração Militar
EPC	-	Escola Prática de Cavalaria
EPS	-	Escola Prática dos Serviços
EUA	-	Estados Unidos da América
FA	-	Forças Armadas
FAG	-	Forças de Apoio Geral
Gen	-	General
Gen CEME	-	Chefe de Estado-Maior do Exército
GNR	-	Guarda Nacional Republicana
h	-	Horas
IE	-	Inquéritos por Entrevista
IESM	-	Instituto de Estudos Superiores Militares
IGCP	-	Agência da Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública
MM	-	Manutenção Militar
m	-	Minutos
Maj	-	Major
MDN	-	Ministério da Defesa Nacional
MGen	-	Major - General

NEP	-	Norma de Execução Permanente
OGFE	-	Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento
OE	-	Orçamento de Estado
OS	-	Ordem de Serviço
PD	-	Pergunta Derivada
Pel	-	Pelotão
POCP	-	Plano Oficial de Contabilidade Pública
Q.I.	-	Questão de Investigação
QMG	-	Quartel Mestre General
RAFE	-	Regime de Administração Financeira do Estado
SAM	-	Serviço de Administração Militar
Sec	-	Secção
SecFin	-	Secção Financeira
SecLog	-	Secção Logística
SEE	-	Setor Empresarial do Estado
SFN-COP	-	Sistema de Forças Nacional da Componente Operacional
SI	-	Sistemas de Informação
SIG	-	Sistema Integrado de Gestão
SPA	-	Setor Público Administrativo
Sr.	-	Senhor
TCor	-	Tenente - Coronel
Ten	-	Tenente
TGen	-	Tenente-General
TGen VCEME	-	Vice-Chefe de Estado-Maior do Exército
TIA	-	Trabalho de Investigação Aplicada

Un	-	Unidade
U/E/O	-	Unidade, Estabelecimento ou Órgão

# Capítulo 1

## Enquadramento Teórico

### 1.1. Introdução

O Trabalho de Investigação Aplicada surge como uma vertente da estrutura curricular dos cursos na Academia Militar e como condição essencial para obtenção do grau de Mestre. Nesse contexto, o presente TIA é subordinado ao tema “*Serviço de Administração Militar: Emergência, História e Desafios de Gestão de uma Especialidade do Exército Português*”.

O Exército Português é um ramo das Forças Armadas que tem por objetivo o cumprimento de uma missão, através das suas especialidades que se encontram divididas em Armas e Serviços. Tem como missão principal “*participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos do disposto na Constituição e na lei, sendo fundamentalmente vocacionado para a geração, preparação e sustentação de forças da componente operacional do sistema de forças*”<sup>1</sup>.

As tarefas com que a Organização se depara acarretam diversas necessidades. Para a satisfação das mesmas são necessárias preocupações ao nível do Reabastecimento e do Apoio de Serviços. Como é sabido, os Exércitos são sempre confrontados com a indispensabilidade de diversos recursos, como sejam os recursos humanos, materiais, financeiros e outros. A Gestão dos mesmos mostra ser uma tarefa de enorme responsabilidade, na exata medida em que a falta de um determinado recurso pode levar ao fracasso da operação, comprometendo a missão da organização.

O SAM materializa e concretiza as necessidades anteriormente referenciadas com registo desde 1934, sendo que as suas preocupações estão refletidas nos vencimentos, na alimentação, no fardamento, no material e na contabilidade (Carvalho, 1934). Nessa data surgiu o primeiro documento que materializou as missões inerentes ao serviço, que ainda hoje se verificam, tendo sofrido alterações apenas nas formas de procedimento. A Administração Militar “*abrange todas as questões destinadas a prever*

---

<sup>1</sup>Cfr. [http://www.exercito.pt/EP/Paginas/Visao\\_e\\_Missao.aspx](http://www.exercito.pt/EP/Paginas/Visao_e_Missao.aspx), em 31 Janeiro de 2013, às 10h30m.

e a prever as necessidades do Exército com a maior possibilidade de interesse para o estado. Estas questões constituem logicamente dois grandes grupos:

1º - A formação, organização, instrução e emprego do Exército;

2ª – A aquisição, conservação e distribuição dos objetos, materiais e géneros necessários para fazer viver, marchar e combater esse Exército” (Martins, [s.d], p. 2).

Além disto, importa referir que na estrutura da República Portuguesa “O Exército é um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional”<sup>2</sup>.

Relativamente à utilidade deste trabalho de investigação está assente sobretudo na falta de informação científica relativa ao SAM, assim como uma possível proposta de mudança a título emancipatório tal como refere o Coronel Varela: “Poderei, assim, pelo menos, dar uma contribuição, ainda que modesta, para o historial de campanha do Serviço de Intendência do Exército, historial esse que, tanto quanto sei, bem pouco tem sido divulgado ou sequer compilado, talvez porque nele não se podem relatar atos de bravura e heroicidade que são sempre motivo de justificado orgulho dos outros ramos das forças militares, mas compreendem, isso sim, muito esforço e muito abnegação, nem sempre compreendidos ou merecedores do devido apreço e divulgação” (Varela apud Santos, [s.d.], p. 16). Por todas as razões, importa estudar o SAM, sob índole científica, em ordem a aferir o seu lugar no Exército Português e a melhor perceber a sua importância enquanto especialidade deste Ramo das Forças Armadas.

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

O problema científico surge como a primeira etapa do método de investigação e ocorre quando o conhecimento assenta num conjunto de expectativas a serem trabalhadas. O avançar do processo provoca dificuldades, originando uma situação desconfiante e exigindo uma resposta com recurso à investigação. Os limites da averiguação são definidos pela problemática que evidencia os dados a selecionar para a

---

<sup>2</sup>Cfr. Artigo 1º do DL nº 231/2009. D.R. nº 179, Série I de 15 de Setembro de 2009, p. 6422.

investigação, em que o auxílio a questões de menor envergadura se torna imperativo, sendo a soma destas a resposta ao problema de investigação (Freixo, 2010).

Segundo Manuel João Vaz Freixo (2010, p. 157) *“formular o problema consiste em dizer, de forma explícita, clara, compreensível e operacional qual a dificuldade com a qual nos confrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando as suas características. Desta forma, o propósito da formulação do problema de investigação consiste em torná-lo individualizado, específico e único”*. Em suma, pode dizer-se que *“a problemática é a abordagem ou a perspetiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida”* (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 89).

A escolha do problema está diretamente associada a algo que se pretende provar ou ao qual emerge a necessidade de uma solução. Associados a isso estão alguns fatores influenciadores, como o interesse e familiaridade do investigador e do orientador. De salvaguardar que a investigação possa ser afetada pela escassez de recursos quer sejam eles financeiros, materiais ou temporais.

A escolha do presente tema prende-se sobretudo com uma ligação afetiva ao SAM e pela falta de informação histórica. A tomada de conhecimento da evolução histórica da Gestão deste Serviço tem como principal fonte de motivação as seguintes palavras: *“A exortação é necessária porque o trabalho exigido ao SAM é ingrato e é sempre penoso; envolve mais modéstia, suor e fadiga do que glória, sangue e lágrimas, e também porque a melhor recompensa que o bom servidor poderia ter será o silêncio dos Comandos, forte indício de que a missão foi bem cumprida”* (Grade, 1969, p. 40). Em última instância, a escolha desta opção, pauta-se pelo período de austeridade contemporânea, influenciador determinante na Gestão dos diversos recursos adstritos a esta realidade social e económica, entre muitas outras vertentes.

### **1.3. Delimitação da Abordagem**

A investigação incide unicamente no Serviço de Administração Militar. Procura-se descrever o processo de Gestão do SAM ao longo da sua história, tendo como base de apoio modelos teóricos aplicáveis nas Ciências Sociais. O período temporal da investigação circunscreveu-se entre Janeiro de 2008 e Julho de 2013. Contudo, a investigação beneficiou com informação alusiva a outros períodos temporais. Foram,

neste contexto, analisadas as várias vertentes que compõem a dinâmica do SAM, destacando-se os recursos humanos, a formação de quadros, as U/E/O afetas ao Serviço e, necessariamente, a sua história.

### 1.3. Questão Central

Um problema deve ser apresentado da forma mais clara possível, onde a formulação da Questão Central se apresenta como etapa determinante (Freixo, 2010). A Questão Central “*Consiste em procurar enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida, através da qual o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível o que procura saber, elucidar, compreender melhor*” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 32). Mediante o referido anteriormente, a Questão Central vai materializar o problema, objetivando para uma meta a atingir sob forma de resposta, seja ela negativa, positiva ou inconclusiva.

A Questão Central vai ser utilizada como elemento condutor para toda a investigação, em que será auxiliada por Questões de Investigação que orientarão, de forma mais precisa, todo o trabalho do investigador (Fortin, 2009). Na abordagem a este tema, apresenta-se a seguinte Questão Central: “*Quais foram os desafios de Gestão mais significativos acometidos ao Serviço de Administração Militar, desde a sua criação até à atualidade?*”

### 1.4. Questões de Investigação

Uma investigação resume-se a um problema que por sua vez é traduzido numa questão, procurando-se, depois, uma resposta. O processo de recolha de informação torna-se necessário para a efetivação de uma resposta, sabendo que todos os dados devem ser tratados de forma a obter o maior grau de precisão possível. Segundo Eduardo Carvalho (2009, p. 122) “*um problema de pesquisa científica é uma questão (uma sentença em forma interrogativa) que geralmente pergunta alguma coisa a respeito das relações entre fenómenos ou variáveis. A resposta à questão é procurada na pesquisa*”.

As Questões de Investigação têm como principal função uma procura de parcelas da resposta final, pretendendo dessa forma chegar a um resultado para a Questão Central (Fortin, 2009). A sua utilidade está presente nos estudos exploratórios, em que procuram ser mais precisas do que o objetivo que lhes dá origem. As Questões de Investigação “*são enunciados interrogativos e precisos, escritos no presente, e que incluem habitualmente uma ou duas variáveis assim como a população estudada. Decorrem diretamente do objetivo e especificam os aspetos a estudar*” (Idem, p. 101).

Atendendo ao que foi referido, pode-se dizer que as Questões de Investigação revelam a sua importância ao aferir a questão central. Pretende-se que procurem aferir o tema, para que todas as respostas dadas ao problema sejam fundamentadas, contribuindo no seu conjunto para uma conclusão afeta à Questão Central (Ibidem).

O problema desta investigação recai sobre a questão central anteriormente referenciada, sendo que esta originou as seguintes questões de investigação:

- Q.I. 1:** Qual foi o momento da emergência do Serviço de Administração Militar?
- Q.I. 2:** Quais foram as transformações mais relevantes do Serviço de Administração Militar ao longo da sua história?
- Q.I. 3:** Qual é o lugar que ocupa o Serviço de Administração Militar na atual estrutura organizacional do Exército português?
- Q.I. 4:** Quais foram as alterações no domínio da Gestão mais significativas do Serviço de Administração Militar?

## 1.5. Objetivo do Estudo

Uma investigação requer um ponto de partida, que, no futuro, se materializa num objetivo de estudo. É sabido que “*o objetivo de um estudo indica o porquê da investigação. (...) É um enunciado declarativo que precisa das variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação*” (Fortin, 2009, p. 100).

O objetivo de estudo procura indicar “*o que o investigador tem intenção de fazer no decurso do estudo. Pode tratar-se de explorar, de identificar, de descrever, ou ainda de explicar ou de prever tal fenómeno, devendo ser formulado com grande economia de palavras, ou seja, esta componente da estrutura do projeto de investigação deve*

*estabelecer uma relação causa/efeito que se pretende obter com o projeto de investigação”* (Freixo, 2010, p. 164).

Ao longo da sua história, o SAM deparou-se com diversos desafios de Gestão afetos aos recursos materiais, humanos e financeiros. Com este estudo pretende-se evidenciar os desafios de Gestão atinentes a este Serviço ao longo da sua história, enumerar as alterações significativas na Gestão de recursos, nas suas formas de atuação e nos seus dispositivos. O relatar dos acontecimentos remete para o conhecimento da história das suas diversas U/E/O e da tomada de posição na estrutura do Exército Português. A sua missão e as alterações que esta pode ter sofrido ao longo dos tempos estão na base da sua responsabilidade orientando todo o estudo nesse sentido.

Para efetuar esta investigação, acometeu-se aos acontecimentos mais recentes do SAM o contributo de diversos inquéritos por entrevistas a interlocutores privilegiados. As pessoas ligadas ao serviço e que acompanharam as últimas alterações do mesmo foram fundamentais para a pesquisa e confirmação de dados, em que se procurou evidenciar o lugar do SAM na estrutura do Exército e a sua função perante o mesmo.

A presente metodologia foi adotada com o intuito de se obter respostas às Questões de Investigação e à Questão Central, de forma a ser possível apurar os factos perante o problema levantado. Descrever-se-á, ainda, o papel do SAM desde a sua origem até à atualidade, evidenciando as preocupações do sistema de Gestão que lhe esteve e está atinente.

## **1.7. Revisão de Literatura**

A revisão de literatura é uma síntese que integra o contributo de diversos autores sobre a matéria em estudo, em que se chega a uma problemática comum. Permite aferir o nível de conhecimento até ao momento, e, neste sentido, pode dizer-se que *“é um processo que consiste em fazer o inventário e exame crítico do conjunto de publicações pertinentes sobre um domínio de investigação”* (Fortin, 2009, p. 74). Freixo (2010, p.161) acrescenta ainda que *“a revisão de literatura permite determinar os conceitos ou as teorias que servirão de quadro de referência. Permite igualmente realçar as forças e as fraquezas dos estudos examinados”*.

A pesquisa das diversas fontes bibliográficas revela-se importante na medida em que, de acordo com o mesmo tema, a informação pode encontrar-se em mais do que

uma fonte de informação. Para a realização deste estudo surgiu a necessidade de analisar e obter informações nas bibliotecas da AM, do EME, da EPS, Nacional e das Galveias, complementando as mesmas com o auxílio do Arquivo Histórico Militar e da internet. Diversificou-se as fontes com apoio em livros, artigos, revistas, legislação e *websites*. A recolha de informação visou abarcar as tarefas e missões atinentes ao SAM ao longo da sua história. Procurou-se estabelecer uma ponte com o conceito e história da Gestão enumerando as suas alterações temporais mais relevantes.

### 1.7.1. Serviço de Administração Militar: Significado, Padroeira e Simbologia

O SAM, enquanto especialidade em sentido lato, adaptou-se ao longo dos tempos, variando de forma e de métodos, mantendo sempre o mesmo objetivo. A sua ação tornou-o mais frequente no momento em que os Exércitos tomaram consciência que o saque não era suficiente para garantir o apoio aos seus homens (Exército Português, [s.d]).

O passar dos anos levou o Serviço a assumir uma posição de gestor e supervisor dos recursos, facto originado pela escassez dos mesmos. Com efeito, “*A crise tira o sono a grandes e pequenos, numa irónica indiferenciação de classes. Muitos gestores e diretores estão à beira de um ataque de nervos e, por isso, procuram o psicanalista*”<sup>3</sup>. É possível constatar que o SAM desenvolve o seu grau de importância aquando das alterações da necessidade da sociedade. O período que se faz viver no País obriga o Exército a conseguir satisfazer as mesmas necessidades e a cumprir a mesma missão com menos recursos, sejam eles materiais, humanos ou financeiros. Os Chefes Militares são confrontados diariamente com questões de cariz económico, sendo necessários elementos de informação atualizados e gestores sob o papel de Adjuntos Financeiros em cada U/E/O.

Identificado o papel do Serviço e apresentando o seu grau de importância, surge a necessidade de evidenciar os hábitos, costumes e tradições. Cada Especialidade no Exército tem associado à sua imagem um conjunto de tradições como o seu dia festivo, um Patrono ou uma Padroeira, um Lema, um Grito e uma Insígnia.

---

<sup>3</sup>Cfr. <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/outros/domingo/gestores-em-crise-vao-ao-psicanalista>, 10 Janeiro de 2013, às 11h05.

O Padroeiro ou a Padroeira da Arma ou do Serviço é visto pelos elementos da organização como um protetor, reconhecendo-se nele um apoio no decorrer das batalhas. Surge durante o reinado de D. Afonso V<sup>4</sup> a primeira ideia de Patrono em que os combatentes exibiam um sinal de armas no peito e nas costas alusivo a São - Jorge. Cada uma das Especialidades do Exército foi criando as suas próprias referências e tradições, sendo que no ano de 1945 surgiu o primeiro Patrono associado à Arma de Infantaria, o Condestável D. Nuno Álvares Pereira (Exército Português, 1945).

A Rainha Santa Isabel foi proclamada Padroeira do SAM através da portaria de 16 de Agosto de 1983 e da Ordem do Exército n° 3, de 31 de Março de 1984 (Rosado, 2011a). Sabendo que a Padroeira do SAM nasce na década de 70 e falece a 4 de julho de 1336, deduz-se que ela já efetivava a posição de Padroeira do Serviço, com base no facto de o dia do Serviço já se materializar a 4 de Julho, antes da sua Publicação no Almanaque do Exército. Contudo a efetivação do dia do SAM surge a 4 de Setembro de 1943 através do n° 7 da Portaria n° 10480 (Exército Português, 2005).

A Rainha Santa Isabel, filha de Pedro III de Aragão e de sua mulher D. Constança de Navarra, nasce em Barcelona e falece em Estremoz. O percurso da sua Vida “*decorreu numa serenidade de comportamento, numa ânsia de fazer o bem, e num conceito de religião assente no amor do próximo, razões que envolveram o seu culto na mais doce imagem e fizeram da Rainha Santa um autêntico símbolo popular, sendo criada à sua volta uma auréola de santidade, atribuindo-lhe o povo a realização de vários milagres*” (Idem, p. 28). Ao seu nome estiveram associadas inúmeras ações de auxílio ao próximo e aos mais necessitados, como foi caso o auxílio a diversas instituições<sup>5</sup>, o contributo para a construção de determinadas igrejas e mosteiros e pelos seu atos de bondade a favor “*dos humildes, dos doentes, dos abandonados, das crianças e dos que tinham fome*” (Rosado, 2011a, p. 12). De uma forma resumida a sua vida passava por distribuir aquilo que era seu, vestir os doentes, servir os pobres, velar pelas crianças abandonadas, pagar dívidas de quem não tinha possibilidades, vestir os nus e lavar as feridas dos leprosos (Idem).

Muitas lendas e milagres estão associados a esta figura, em que o mais popular é o Milagre das Rosas. Consta que a Rainha Santa transformou em rosas as moedas ou pães que trazia no regaço para distribuir aos operários do Convento de Santa Clara,

---

<sup>4</sup>Ascende ao trono em 1438 e morre a 28 de Agosto de 1481. Cfr. <http://www.arqnet.pt/portal/portugal/temashistoria/afonso5.html>, em 31 de Janeiro de 2013, às 14h30m.

<sup>5</sup> Hospitais, asilos, leprosarias e casa de assistência aos desvalidos (Rosado, 2011a).

quando surgiu o seu marido querendo indagar o que levava no regaço. A rainha alegou que seriam rosas, o que de imediato despertou ainda mais o interesse por parte de D. Dinis, visto estarem em pleno inverno. No momento em que D. Isabel destapou o regaço caíram aos pés de seu marido pétalas de rosa ao invés dos pães ou moedas que tentava esconder (Ibidem).

O Despacho nº 51/94 do TGen VCEME extingue a Direção do SAM, dando origem ao Despacho nº 71/93 do MDN que referencia a EPAM como herdeira de todas as tradições do SAM. Fruto destas alterações, o dia festivo do SAM passou para 6 de Novembro, data comemorativa da antiga EPAM (Exército Português, 2006).

Para além das datas comemorativas das diversas especialidades ou das respetivas U/E/O, cada uma delas tem associado à sua imagem uma simbologia, permitindo a sua identificação no seio Militar. Cada U/E/O faz alusão a um Brasão de Armas, ao qual está associado um significado, onde se representa a atividade e a missão de cada um. O SAM tem, de igual forma, uma insígnia identificativa visível na farda de cada um dos elementos da respetiva especialidade. A insígnia do SAM foi criada em 1942 e oficialmente reconhecida em 1948 através da Ordem do Exército nº 8 do respetivo ano, sendo a que se encontra atualmente em vigor (Exército Português, 1948).



**Ilustração 1- Insígnia do SAM**

**Fonte: Consulta na Internet<sup>6</sup>**

A imagem anterior, alusiva ao SAM tem associada, a cada um dos seus elementos, um significado diferente, em que (Idem):

- A cercadura de carvalho com bolota representa a força e o pão associado ao homem primitivo;

<sup>6</sup>Cfr. <http://www.academiamilitar.pt/administracao-militar.htmlem>, 7 de Fevereiro de 2013, às 10h00m.

- O feixe de trigo representa o rei de todos os cereais e o principal cereal utilizado na alimentação;
- Os dois sabres romanos militarizam o emblema e simbolizam o emprego da força militar.

O descrever da imagem remete uma vez mais para as necessidades de abastecimento, em que o alimento é simbolizado significativamente. A professora Carla Marisa Maia Moreira<sup>7</sup> diz: “*Muitas vezes ouvimos a frase nós somos o que comemos, (...) a alimentação tem um papel fulcral na nossa vida, para além de ser uma necessidade básica, a alimentação é um dos fatores do ambiente que mais afetam a saúde*”. A afirmação anterior remete para as responsabilidades inerentes ao SAM, sem uma tropa alimentada ou bem nutrida perde-se a motivação, a vontade de combater e enfraquece o organismo o que pode originar o insucesso de qualquer operação.

Contrariando a ideia anterior surge o grito<sup>8</sup> da AdMil que faz referência à área das finanças, muito embora seja elencado por Alves dos Santos ([s.d.], p.53) como sendo um “*Grito de Guerra*” que é entoado usualmente em cerimónias ou em encontros de militares do Quadro da respetiva especialidade.

### **1.7.2. EPAM: Origem, Missão, Possibilidades e Extinção**

A Escola de Aplicação de Administração Militar surge através de uma proposta ao Ministro da Guerra, Sr. Norton de Matos, que formaliza a sua criação através do Decreto nº 2622 de 13 de Setembro de 1916. O começar da atividade teve lugar na Quinta das Camélias, Alameda das Linhas de Torres, no Lumiar, com a finalidade de ministrar instrução técnica dos Oficiais, Sargentos e Praças do SAM (Exército Português, 2005).

As instalações da Escola foram cedidas pela Comissão Jurisdicional dos Bens das Congregações Religiosas à Manutenção Militar, com objetivo primordial de se estabelecer um grande depósito de géneros. As anomalias eram notórias pela dificuldade de acesso ou pela falta de instalações. Os primeiros Aspirantes tiveram, inclusivamente,

---

<sup>7</sup>Cfr. <http://www.apagina.pt/?aba=7&cat=184&doc=13484&mid=2>, em 7 de Fevereiro de 2013, às 11h00m.

<sup>8</sup>Consultar Anexo A – Grito do Serviço de Administração Militar.

a sua messe instalada numa tenda de campanha. Em 1917 foi elaborado pelo Capitão de Engenharia Catarino de Lima o projeto de construção de edificações indispensáveis, que resultou na construção de oito hangares no ano seguinte à aprovação do projeto. O fácil acesso por parte de viaturas demonstrou-se moroso só sendo facultado em 1926 com a construção de uma nova estrada de acesso ao quartel (Exército Português, 2006).

A Escola mudou de nomenclatura “em 1926, pelo decreto nº 11856 de 5 de julho, (OE nº10 1ª Série de 1926) são Publicadas novas bases de reorganização do Exército, segundo as quais a Escola de Aplicação de Administração Militar passou a designar-se Escola Prática de Administração Militar” (Exército Português, 2005, p. 17). Decorrente do Artigo nº 123 da reorganização referida, a Escola acarretou a missão de “ servir como principal centro de estudos do Serviço de Administração Militar em campanha e como estação de ensaio e experiências em tudo o que se referia à instrução prática do mesmo serviço, nomeadamente à dos quadros de Oficiais de Administração Militar e ao material de subsistência e de Administração Militar do Exército. A Escola deverá dispor dos elementos necessários para, com a cooperação da 3ª Companhia de Administração Militar, poder organizar, para instrução, as formações administrativas de campanha mais importantes” (Idem, p. 17). Segundo o Decreto nº 13851, de 29 de junho de 1927, as forças de Administração Militar seriam obrigadas a limitar-se a uma Companhia por Região ou Governo Militar em que teria uma Companhia na Povóia de Varzim, uma em Coimbra e outra em Lisboa. Em 1937 o DL nº 28401 referente à reforma de quadros e efetivos do Exército reduziu o efetivo do SAM a duas Companhias, extinguindo a que estava sedeadada em Coimbra (Exército Português, 2006).

A portaria nº 12087, de 24 de Outubro de 1947 estipulou os quadros permanentes da EPAM compostos pelo Comando, a Formação Escolar, uma Companhia de Instrução, uma Companhia de Depósito e um Depósito de Material de Guerra, Aquartelamento e de Fardamento e Calçado. A formação Escolar “compreendia: formação do Trem de Víveres, Pelotão Auto de Recomeplemento, Pelotão Auto de Enquadramento, Destacamento de Exploração, Secção de Transmissões e Secção de Defesa Terrestre contra Aeronaves. A companhia de Instrução compreendia: Pelotão de padeiros, Pelotão de magarefes<sup>9</sup>, contadores e caixeiros e Pelotão de cozinheiros e serventes” (Exército Português, 2005, p. 19). Passados oito anos, surgiu a Portaria nº 15500 de 11 de Agosto de 1955 que alterou a constituição anterior em tempo de paz,

---

<sup>9</sup> Pessoa que mata e esfolia reses no matadouro. Cfr.

<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=magarefe>, 5 de Fevereiro de 2013, às 13h50m.

cingindo a EPAM a um Comando, uma Direcção de Instrução, uma Companhia de Comando e Serviços e uma Companhia Escolar. A Companhia de Comando e Serviços tinha na sua composição: o Comando, um Pelotão de Comando e Manutenção, um Pelotão de Depósito, o Trem e Oficinas Gerais, o Serviço de Saúde, o Serviço de Alimentação e o Serviço de Obras e Instalações. A Companhia Escolar compreendia: Comando, Pelotão de Reabastecimento de Víveres e Forragens, Pelotão de Reabastecimento de Pão e Carnes, Pelotão de Reabastecimento de Fardamento e Material Diverso, Pelotão de Transporte e de Reabastecimento de Combustíveis e Lubrificantes (Idem).

Após o aumento de atividade da EPAM, derivado das Guerras de África, é-lhe atribuído em 1979 um encargo operacional, com a criação de uma Companhia Operacional de Apoio à Instrução orientada para apoiar a instrução escolar<sup>10</sup> e a prestar apoio logístico em exercícios militares regionais e nacionais (Exército Português, 2006).

O Despacho nº 122/96 do Gen CEME, publicado na OE nº 6 da 1ª Série, efetivou a transferência da EPAM para a Póvoa de Varzim. Os contactos entre a CMPV e o EME, começaram no início da década de 80, com o principal objetivo de construir um novo quartel, libertando o que estava a ser ocupado pelo BAM. As obras tiveram início a 15 de Novembro de 1988 com intenção de construir um quartel destinado a uma Unidade de tipo Regimento para o Serviço de Intendência (Exército Português, 2005). O BAM ocupou as novas instalações na Póvoa de Varzim em Abril de 1994, publicando nessa data a primeira OS nas imediações Poveiras (Exército Português, 2006).

A EPAM sediada no Lumiar esperava a sua transferência para as instalações do BAM através da Diretiva 391/95 de 27DEC95 do Gen CEME e do Despacho de 10ABR96 do TGen VCEME. O despacho contempla a anexação do BAM à Escola passando esta a ser uma Subunidade da mesma. No dia 9 de Maio de 1996, foi efetivada a transferência da EPAM para a cidade Poveira traduzida na publicação da primeira OS (Exército Português, 2005).

A orgânica da EPAM sofreu novamente alterações a 4 de Setembro de 2002, decorrentes do despacho do Gen CEME a EPAM, em que se assumiu uma Companhia de Reabastecimento e Serviços, um Comando e Destacamento de Comando, uma Companhia de Reabastecimento e Transporte, uma Subunidade de Catering, dois

---

<sup>10</sup>Substituindo a Companhia Escolar (Exército Português, 2005).

Pelotões de Reabastecimento e Serviços e uma Companhia de Reabastecimento e Serviços (Idem).

A reorganização da EPAM materializada pela diretiva nº 189 do Gen CEME, em 17 de Agosto de 2005, traduziu a substituição da antiga Escola pela atual EPS. A sua extinção aconteceu a 31 de Junho de 2006, fruto do Despacho nº 131 do Gen CEME de 21 Junho de 2006, que efetivou a criação da EPS nas instalações da EPAM (Exército Português, 2008).

### 1.7.3. EPS: Origem Missão e Possibilidades

A EPS surge a 01 de julho de 2006<sup>11</sup>, ocupando as antigas instalações da EPAM na Póvoa de Varzim. Na área assumiu a sua zona de apoio geral<sup>12</sup> atuando nos concelhos de Vila do Conde, Póvoa de Varzim, Esposende, Barcelos, Vila Nova de Famalicão e Viana do Castelo<sup>13</sup>. Constituiu-se herdeira do património histórico da Escola Prática do Serviço de Material, da Escola Prática do Serviço de Transporte, da Escola Prática de Administração Militar, do Batalhão de Adidos e do Batalhão de Administração Militar<sup>14</sup>.

Organicamente, a EPS tem na sua dependência duas Subunidades, a CCS e o Batalhão de Serviço e Apoio a Formação<sup>15</sup>. O Batalhão compreende a CF e a CReabSvc, sendo que esta última assume um encargo operacional, pois ocupa lugar na constituição da FAG da Componente Operacional do Comando da Componente Terrestre, conforme estabelecido pelo SFN-COP<sup>16</sup>.

Todas as U/E/O do Exército assumem uma missão aquando da sua criação, procurando, com os meios que têm, o cumprimento da mesma. A missão da EPS visa ministrar *“tirocínios, estágios e cursos de formação e qualificação nas áreas de Reabastecimento, Transportes, Manutenção, Saúde, Serviços de Campanha, Finanças Públicas e Pessoal e Secretariado, para a formação de Oficiais, Sargentos e Praças do*

---

<sup>11</sup>Consultar Anexo B – Ordem de Serviço nº1 da EPS, materializa o seu primeiro dia de atividade.

<sup>12</sup>Consultar Anexo C – Ilustração da Zona de Apoio Geral da EPS.

<sup>13</sup>Cfr. [http://www.exercito.pt/sites/EPS/Paginas/Visao\\_e\\_Missao.aspx](http://www.exercito.pt/sites/EPS/Paginas/Visao_e_Missao.aspx), em 26 de Fevereiro de 2013, às 23h05m.

<sup>14</sup>Cfr. <http://www.exercito.pt/sites/EPS/Historial/Paginas/default.aspx>, em 26 de Fevereiro de 2013, às 18h21m.

<sup>15</sup>Consultar Anexo D – Imagem ilustrativa do organigrama da EPS.

<sup>16</sup>Idem.

*Exército. Garante o aprontamento da Companhia de Reabastecimento e Serviços das Forças de Apoio Geral*<sup>17</sup>.

Para garantir que atinge o seu principal objetivo, a EPS assume a carga de determinados meios que serão empenhados nas missões a que é submetida. O conjunto de recursos materiais, humanos e financeiros, garantem à Escola determinadas possibilidades tais como (Exército Português, 2008):

- Ministrando formação de acordo com as diretivas do Comando de Instrução e Doutrina;
- Ministrando formação a outros membros de entidades militares e civis ligadas à Defesa Nacional e à Proteção Civil, no âmbito de eventuais protocolos que venham a ser estabelecidos;
- Organizar, treinar e manter uma CReabSvc como Força de Apoio Geral da Componente Operacional do Exército, pronta a intervir dentro dos prazos superiormente determinados.

As organizações apresentam na utilização dos seus recursos um conjunto de lacunas ou limitações atendendo às tarefas ou atividades a serem desenvolvidas. Pode então enumerar-se as seguintes vulnerabilidades atinentes à EPS (Idem):

- Para uma estrutura modular, insuficiência de equipamentos de intendência e viaturas para se levantar e operar em simultâneo a totalidade dos módulos da Companhia de Reabastecimento e Serviços;
- Inexistência de quaisquer meios para a formação na área da Saúde;
- Insuficiência de instalações para a componente prática da formação na área da Manutenção.

As Escolas Práticas estão associadas à formação de diversos cursos mas a EPS tem a particularidade de na sua composição ter uma Subunidade afeta à componente operacional. A CReabSvc assume a seguinte missão: *“Garantir os Serviços de Campanha às Forças empenhadas em todo o espectro das operações militares, no âmbito nacional ou internacional. À ordem reforça/recompleta a Companhia de Reabastecimento e Transportes do Batalhão de Apoio de Serviços orgânicos de uma Brigada de acordo com o seu quadro orgânico”* (Exército Português, 2011, p. 2). A

---

<sup>17</sup>Cfr. [http://www.exercito.pt/sites/EPS/Paginas/Visao\\_e\\_Missao.aspx](http://www.exercito.pt/sites/EPS/Paginas/Visao_e_Missao.aspx), em 26 de Fevereiro de 2013, às 23h05m.

orgânica<sup>18</sup> da Companhia está desenvolvida de modo a assegurar o cumprimento da sua missão, atendendo que está estruturada e atua segundo o princípio da modularidade. Uma Organização modular garante a possibilidade de se combinar, a partir de uma estrutura padrão, forças traduzidas em módulos à medida que as situações se alteram e de acordo com as necessidades. Consegue dessa forma cumprir o fim para que foi criada, sendo que está “*vocacionada para apoiar no âmbito da função logística Reabastecimento e Serviços*” (Idem, pp. 3-4). Materializa-se numa força que presta apoio de serviços e visa a “*procura e obtenção dos abastecimentos incluindo o seu armazenamento, acondicionamento e transporte, a manutenção e reparação de material, o apoio sanitário, a evacuação e tratamento de baixas repletamentos e os serviços de moral e bem-estar necessários*” (Ibidem, p. 4). A EPS abrange, através desta Companhia, grande parte da atividade operacional desempenhada pelo SAM, atendendo que fornece o seu contributo na área de finanças através da formação dos Oficiais e Sargentos do Serviço.

## 1.8. Quadro de Referência

O Quadro de Referência “*é uma generalização abstrata que situa o estudo no interior de um contexto e lhe dá uma significação particular, isto é, uma forma de perceber o fenómeno em estudo*” (Fortin, 2009, p. 93). Assim sendo, a revisão de literatura deve contemplar um quadro de referência em que todas as componentes em estudo se encontram interligadas. Por outras palavras, o Quadro de Referência “*representa as bases teóricas ou conceptuais da investigação, as quais permitem ordenar os conceitos entre si, de maneira a descrever, explicar ou predizer relações entre eles*” (Idem, p. 89).

No que diz respeito à metodologia, o autor de referência escolhido é Marie-Fabienne Fortin, através do livro “*O Processo de Investigação: da Conceção à Realização*”. Para os contributos teóricos, o principal autor de referência é José Alves dos Santos, através da “*Monografia do Serviço de Administração Militar – 140 Anos de História*”.

---

<sup>18</sup>Consultar Anexo E – Imagem ilustrativa do organigrama da CReabSvc.

## Capítulo 2

### Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação

#### 2.1. Tipo de Estudo

O tipo de estudo resume-se ao tipo de abordagem escolhida para o tema de investigação em questão. Ao tipo de estudo *“corresponde um desenho que especifica as atividades que permitirão obter respostas fiáveis às questões de investigação (...) o tipo de estudo descreve a estrutura utilizada segundo a questão de investigação que vise descrever variáveis ou grupos de sujeitos, explorar ou examinar relações entre variáveis ou ainda verificar hipóteses de causalidade”* (Fortin, 2009, p. 133).

A escolha do método de trabalho requer de igual forma que sejam tidas em conta as fases do processo de investigação que não devem ser descuradas, com o objetivo de se fundamentar o processo e do mesmo ser conduzido da melhor forma. Tendo presente o problema de investigação e as fases<sup>19</sup> que o mesmo deve seguir pode então proceder-se à escolha do tipo de estudo (Idem).

Atendendo ao transcrito anteriormente pode determinar-se que o tema foi trabalhado segundo o método exploratório ou descritivo. Segundo Cardona Moltó (2002 *apud* Coutinho, 2011) *“os objetivos exploratórios ou descritivos aproximam-nos de problemas pouco conhecidos e implicam: identificar e/ou descrever características ignoradas até ao momento, quantificar a frequência de algum fenómeno social e seleccionar problemas ou áreas de interesse para a investigação”*. Fortin (2009) diz que o tipo de estudo descritivo se divide em três categorias distintas que são: os estudos descritivos simples, os estudos de caso e os inquéritos. No caso desta investigação pode ser inserida no estudo de caso que *“consiste numa investigação aprofundada de um indivíduo, de uma família, de um grupo ou de uma organização (...) este tipo de investigação é útil para verificar uma teoria, estudar um caso que é reconhecido como especial e único (...) pode servir para aumentar o conhecimento que se tem de um indivíduo (...) ou pode servir para estudar o efeito de uma mudança num indivíduo”*

---

<sup>19</sup>Anexo F – Imagem ilustrativa sobre as etapas do processo de investigação.

(Idem, p. 164). É o que acontece neste caso em que se pretende averiguar o momento de origem e as principais alterações temporais que sofreu uma determinada população, o SAM.

## 2.2. Amostra

A caracterização de uma amostra requer numa primeira fase, a definição de uma população, desse modo pode dizer-se que a população “*é o conjunto de pessoas ou elementos a quem se pretende generalizar os resultados e que partilham uma característica comum*” (Coutinho, 2011, p. 85). A amostra é “*o conjunto de sujeitos de quem se recolherá os dados e deve ter as mesmas características das da população de onde foi extraída (...) é pois um grupo de sujeitos ou objetos selecionados para representar a população inteira de onde provieram*” (Idem, p. 85). Por outras palavras, a amostra está contida na população, constituindo um grupo específico para obter a informação desejada.

A escolha da população e da amostragem procuram obter um conjunto de resultados comuns, possibilitando a confirmação e apuramento de dados. A generalização dos dados não é visível em toda a amostra devido às características dos elementos em que partilham algumas características mas não todas (Fortin, 2009).

No processo de amostragem existem três momentos chave: a identificação da população e da amostra, a determinação do tamanho da amostra e a seleção da amostra. A última fase divide-se em dois grupos que são a amostragem probabilística e a não probabilística. No caso de se poder determinar o grau de probabilidade de um sujeito de uma população pertencer ou não à amostra está-se perante uma amostragem probabilística, quando não se pode verificar essa probabilidade depara-se com uma amostragem não probabilística (Coutinho, 2011).

A amostragem presente neste problema de investigação é a não probabilística em que a característica para identificação dos sujeitos passava por ser Oficial do SAM no ativo, na reserva ou na reforma, apelando às suas características pelas funções que desempenharam e pelo momento em que desempenharam as mesmas. Deste modo a amostragem prende-se com o facto dos elementos escolhidos não terem uma probabilidade igual para a formação da amostra (Fortin, 2009).

As amostras não probabilísticas apresentam diversos tipos como sendo a amostragem acidental, a amostragem por quotas, a amostragem por seleção racional e a amostragem por redes. No estudo de caso retratado foi escolhida uma amostragem por seleção racional “*que é uma técnica que tem por base o julgamento do investigador para constituir uma amostra de sujeitos em função do seu carácter típico (...) a seleção dos casos particulares permite estudar fenómenos raros ou incitados; pode contribuir para uma melhor compreensão destes fenómenos*” (Idem, p. 209).

Atendendo ao transcrito anteriormente, a população alvo para a investigação foram os Oficiais do SAM e como amostra foram escolhidos quatro elementos que estivessem no ativo e quatro na situação de reserva ou de reforma. Abordando pessoas que desempenham ou desempenharam funções de relevo no seio do SAM, na atualidade ou em alturas que constituíram um marco importante para a AdMil. A exemplo do que se refere, destacam-se o Diretor de Finanças do Exército, o único Tenente-General do SAM, o último Cmdt da antiga EPAM e primeiro Cmdt da EPS, um diretor de curso do SAM na AM, um elemento mobilizado para o Ultramar, o atual Cmdt da EPS e dois docentes na AM. A amostra constitui desse modo uma miniatura da população-alvo mas representa o que se considera suficiente para obter resultados representativos referentes à data de 15 de abril de 2013.

### **2.3. Instrumentos**

O processo de investigação requer que sejam definidos métodos para a colheita de dados quer numa fase inicial, quer no decorrer da mesma. A natureza da investigação determina o método de colheita de dados, procurando reduzir o processo “*a um sistema de representação que se torne mais fácil de analisar, facilitando, assim, a fase da reflexão*” (Coutinho, 2011, p. 317). Um dos problemas que se levanta é a variedade de métodos de recolha de dados existentes em que “*certas problemáticas não podem ser estudadas satisfatoriamente por falta de instrumentos de medida pertinentes. Nestas circunstâncias, o investigador procede à conceção de instrumentos de medida apropriados às variáveis a estudar*” (Fortin, 2009, p. 239). A escolha dos instrumentos de medida é influenciada pelos seguintes fatores: objetivos de estudo, o nível de conhecimento sobre as variáveis por parte do investigador e considerando que o investigador pode criar os seus próprios instrumentos de medida. Como instrumentos de

medida, segundo Marie-Fabienne Fortin (2009), podem enumerar-se as medidas objetivas<sup>20</sup> e as medidas subjetivas<sup>21</sup>.

A investigação requereu numa fase inicial, uma base fundamentada de recolha de dados conseguida através de manuais, artigos e regulamentos. Através desta base de conhecimento, partiu-se para a realização de entrevistas com o objetivo primordial de confirmar alguma da informação obtida no decorrer da pesquisa bibliográfica. A entrevista “*é uma técnica que permite o relacionamento estreito entre o entrevistador e o entrevistado (...) refere-se ao ato de perceber o realizado entre duas pessoas*” (Freixo, 2010, p. 191). Pode ainda acrescentar-se que “*é um modo particular de comunicação verbal que se estabelece entre o investigador e os participantes com o objetivo de colher dados relativos às questões de investigação formuladas (...) frequentemente utilizado nos estudos exploratórios-descritivos*” (Fortin, 2009, p. 245). A prática de entrevista pode dividir-se por diversos métodos. No caso desta investigação optou-se pela aplicação de entrevistas semiestruturadas<sup>22</sup>. Os acessórios utilizados para a realização das mesmas foram um gravador de voz para a recolha da entrevista e o Microsoft Excel, para apoio no tratamento dos dados.

Evidenciados os registos, através da pesquisa bibliográfica e das entrevistas, importa referir outro método de recolha de informação, a observação. A observação<sup>23</sup> “*é a chave do conhecimento e constitui o elemento central do processo de investigação*” (Idem, p. 36). No caso desta investigação procedeu-se à observação do tipo não participante, que é “*aquele tipo de observação em que o investigador permanece fora da realidade a estudar (...) o investigador assume o papel de espetador*” (Freixo, 2010, p. 195).

Em cada um dos métodos existem formas de recolha de dados distintas. No que respeita às entrevistas e à observação foi necessário o deslocamento a DFin, a casa e ao local de trabalho de alguns entrevistados, à AAMA e à EPS. O estágio na SecLog da EPC e a visita ao CFinLog, no decorrer do TPO permitiu de igual forma a recolha de alguns dados, uma vez que o Exército está a passar por uma reestruturação financeira.

---

<sup>20</sup>Podem ser anatómicas, fisiológicas e mecânicas, que não dão lugar a interpretação (Fortin, 2009).

<sup>21</sup>Podem ser através da observação, das entrevistas, dos questionários e de escalas de medida, a informação é fornecida pelo observador ou pelos sujeitos (Idem).

<sup>22</sup>Este tipo de entrevistas “*já tem guião, com um conjunto de tópicos ou perguntas a abordar na entrevista. Também dá liberdade ao entrevistado, embora não o deixe fugir muito do tema*” (Sousa & Baptista, 2011, p. 80).

<sup>23</sup>Quanto ao tipo de observação pode enunciar-se a participante e a não participante (Freixo, 2010). Segundo Fortin (2009) pode ainda acrescentar-se a observação direta.

## 2.4. Procedimentos

A presente investigação foi elaborada com base em diversos procedimentos os quais foram aplicados ou utilizados faseadamente procurando seguir um fio condutor que remete para o seu término de uma forma metodológica. Os procedimentos utilizados para a presente investigação foram: a pesquisa e recolha bibliográfica e a aplicação de entrevistas a diversos interlocutores. Segundo Raymond Quivy (2008, p. 185) *“a escolha dos métodos de recolha de dados influencia, portanto, os resultados do trabalho (...) os métodos de recolha e os métodos de análise dos dados são normalmente complementares e devem, portanto, ser escolhidos em conjunto, em função dos objetivos”*.

Como processo inicial para a investigação, pode enumerar-se a recolha de dados, que se revela fundamental para o despoletar de todas as atividades necessárias ao seu desenvolvimento. A recolha de dados baseou-se na observação direta, na execução de entrevistas exploratórias, em elementos com conhecimento de causa e a pesquisa bibliográfica. O deslocamento à EPS, à DFin, à AM e a diversas bibliotecas na zona de Lisboa revelou-se de carácter fundamental para o desenvolvimento deste trabalho. O período em questão permitiu a reunião de um elevado número de informações, materializada por livros, artigos, regulamentos e legislação.

Dessa forma foi possível avançar a uma fase posterior que visava a redação do trabalho referente a conceitos que procuravam a sustentação da investigação, como é o caso da história da EPS e da EPAM, uma breve explicação de alguns elementos referentes às tradições e história do SAM e a abordagem ao conceito de Gestão e de Logística.

No decurso da produção do texto escrito, foram elaborados os Guiões e foram escolhidos interlocutores considerados de interesse para a investigação, garantindo dessa forma que o procedimento de recolha de dados através dos IE fosse benéfico para a investigação. A realização das entrevistas e o seu tratamento revelou-se um processo moroso, tanto mais que se estava dependente da disponibilidade dos interlocutores e da transcrição e interpretação das suas ideias. A análise de dados revela-se a última fase antes de se poder tecer algumas conclusões em resposta às diversas QI e à Questão Central.

Os procedimentos utilizados ao longo da investigação foram discutidos e propostos pelo orientador, em diversas reuniões, nas quais de igual forma foram feitas revisões do trabalho efetuado, beneficiando de correções para a melhor condução dos mesmos. O local de desenvolvimento do Trabalho de Investigação foi na AM Sede em Lisboa, possibilitando uma maior proximidade com o orientador e com alguns elementos chave para a efetivação dos IE.

## **Capítulo 3**

### **A Gestão e o Exército Português**

#### **3.1. Enquadramento Teórico**

O Exército é classificado como sendo uma organização sem fins lucrativos<sup>24</sup>. No centro da sua Gestão tem a necessidade de coordenar e compatibilizar, da melhor forma, a obtenção de recursos, sejam eles materiais, financeiros ou humanos. Atendendo a isto, *“as organizações sem fins lucrativos reconhecem a necessidade, para sobreviverem, de se organizar, adotar práticas de gestão eficazes e eficientes e utilizar as novas tecnologias e as modernas formas de comunicação”* (Lisboa, et.al., 2007, p. 681). Elas enfrentam uma multiplicidade de objetivos que não permitem a sua avaliação no lucro final, o que dificulta a implementação ou correção das medidas de Gestão utilizadas. O planeamento estratégico deve servir como um elemento base necessário para atingir os objetivos organizacionais, em que a estratégia não deverá apontar para a obtenção de recursos humanos, mas sim para o fim da organização. Cada segmento da organização deve orientar a sua atividade de acordo com o seu objetivo particular, percebendo o seu contributo para o objetivo principal (Idem).

A definição de organização sem fins lucrativos remete para a definição de Gestão, que está na base da satisfação da multiplicidade de objetivos atinentes a este tipo de organização (Ibidem). Sendo que o Exército assume preocupações no campo da Gestão desde a sua criação (Santos, [s.d.]).

##### **3.1.1. Evolução da Gestão**

A necessidade de Gestão surge de um conjunto de recursos humanos, materiais e financeiros que visam atingir determinadas metas e objetivos. Qualquer organização deve, para desempenhar de forma eficaz a sua tarefa, gerir os seus recursos. O nascer da

---

<sup>24</sup>Cfr. Artigo 5º do DL nº 26/2002. D.R. nº 38, Série I-A de 14 de Fevereiro de 2002, p. 1157.

noção de Gestão remonta aos primórdios das grandes civilizações que paralelizam as suas estruturas com as das organizações. Pode enumerar-se a construção do Egito ou do Império Romano, pelos empreendimentos estatais e pelas importantes medidas organizacionais. A coordenação para a construção dos diversos portos e das diversas estradas, assim como toda a estrutura necessária à logística de abastecimento dos Exércitos, exigiu grande disciplina e organização dos Estados. Um dos factos que poderá ser espelhado na Gestão como ela é conhecida, remonta ao ano de 529, em que os mosteiros da regra de São Benedito fizeram uso de princípios semelhantes aos de Fayol<sup>25</sup>. Pode dizer-se que “*neste sentido, a organização e a gestão constituem atividades tão antigas quanto as sociedades humanas*” (Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2007, p. 43).

Com base nos dados anteriores percebe-se que, para “*compreender a empresa, naqueles e nos dias de hoje, é pois necessário tomá-la como uma criação política, resultante de um longo processo civilizacional que conduziu à criação de um Estado administrativo e crescentemente dependente de organizações especializadas e diferenciadas*” (Idem, p. 44). As organizações surgem, numa primeira fase, associadas a entidades públicas e, com o passar dos anos, verifica-se a necessidade da criação de empresas privadas. A separação de entidades teve lugar, pela primeira vez, no século XIX na Grã-Bretanha. Esta encontrava-se associada ao Estado e à obrigação de reverter algum lucro para o mesmo. Todas estas situações deram lugar à alteração do conceito de Gestão, observando-se que o nascer das grandes empresas e o profissionalizar da Gestão alterou a vida nas sociedades comerciais. Podemos dizer que “*assim surgiu a sociedade organizacional: nascemos em organizações, crescemos em organizações, somos educados em organizações, casamos em organizações, divorciamo-nos em organizações, trabalhamos em organizações, morremos em organizações. Aquilo que hoje nos parece um modo de vida natural, nomeadamente a sociedade organizacional e a condição do emprego, é na prática uma criação recente na história da humanidade*” (Ibidem, p.56).

Atendendo ao transcrito anteriormente, verifica-se que o conceito de Gestão acompanhou o movimento das sociedades ou levou-as a adotar novos estilos de vida. Stuart Crainer (1998, p. 10) diz que quando “*as novas modas aparecem são agarradas.*

---

<sup>25</sup>Henry Fayol defendia os princípios da divisão do trabalho, da autoridade e da responsabilidade, da disciplina, da unidade de comando, unidade de direção e da subordinação do interesse particular ao bem comum (Cunha, Rego, & Cabral-Cardoso, 2007).

*Os gestores têm tanta consciência da moda como rapazes de treze anos narcisistas*”. Ao longo dos tempos a Gestão acompanha todas as atividades do homem, podendo referenciar-se grandes nomes da Gestão como Taylor, Max Weber, Peter Drucker, entre outros. O que importa salientar é que a Gestão se encontra atinente a todas as atividades do dia-a-dia das pessoas, como consumidores ou trabalhadores.

No dia de hoje, a Gestão é vista como sendo “*o processo de conseguir obter resultados com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que se envolvem numa atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns*” (Teixeira, 2011, p. 3).

Após terem sido definidos os conceitos de empresa sem fins lucrativos e de Gestão surge a necessidade de entender em que consiste a Gestão organizacional e a Gestão Estratégica, associando estas aos objetivos organizacionais e ao planeamento estratégico necessário para os atingir.

### **3.1.2. Gestão Organizacional e Gestão Estratégica**

O termo organização tem a sua origem no grego, o qual significa utensílio e instrumento. Associado à literatura, o termo apresenta dois significados distintos. Por um lado é visto como uma entidade social, e por outro é visto por determinadas condutas e processos sociais. Toda a sua estrutura social e a sua coordenação de pessoas e de meios estão associadas a uma meta a alcançar (Bilhim, 2005).

Uma organização surge da necessidade de se atingir determinados objetivos impossíveis ou difíceis de alcançar individualmente “*não só devido à complexidade das tarefas inerentes ao trabalho a efetuar, mas também pela variedade das atividades necessárias a executar para atingir esses objetivos*” (Lisboa, et.al., 2004, p. 5). Diversas razões de natureza social despertam o desenvolvimento de um núcleo de pessoas, que é vista pela sociedade como uma organização (Idem). Segundo Edgar Shein a organização é definida como sendo “*a coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade*” (Shein, 1986, apud Bilhim, 2005, p. 22). Em forma de complemento, pode apresentar-se uma outra definição em que “*a organização significa o arranjo e disposição dos recursos organizacionais para alcançar objetivos estratégicos. Esse*

*arranjo manifesta-se na divisão do trabalho em unidades organizacionais, como divisões ou departamentos e cargos, a definição de linhas formais de autoridade e a adoção de mecanismos para coordenar as diversas tarefas organizacionais”* (Chiavenato, 1999, p. 364). Ao analisar as duas definições, a sobreposição de ideias é notável ao nível da definição de objetivos e da existência de um sistema hierarquizado. Chiavenato (1999) surge com um novo termo onde a estratégia surge diretamente ligada aos objetivos organizacionais.

A utilização do termo Estratégia associado à Gestão de uma organização surge em 1962, por Chandler, um historiador de Harvard. Estudando diversas empresas ao longo dos tempo concluiu que as mudanças nas estratégias empresariais levaram a uma mudança na estrutura das organizações (Idem).

Segundo Luís Cardoso (2001, p. 36) *“a gestão das organizações, em contexto de grande mudança é muito competitivo, já não pode ser feita com base na mera extrapolação de tendências presentes. É necessário olhar para o futuro e desenhar os objetivos, estratégias e políticas numa abordagem global, dinâmica e flexível, ajustada ao contexto da incerteza”*. No mercado Português pôde verificar-se durante alguns anos, uma economia pouco competitiva, o que levou à existência de um planeamento essencialmente financeiro, em que o seu horizonte temporal foi reduzido e procurava apenas controlar os resultados obtidos em termos de tesouraria. O planeamento estratégico pretendia completar esse planeamento, mas apenas se baseia na pré-determinação, no adivinhar do futuro (Cardoso, 2001).

A Gestão Estratégica é um processo de formação e de implementação de planos quer estratégicos quer financeiros, tendo na sua responsabilidade as decisões relativas à sua implementação, avaliação e controlo. Este tipo de Gestão engloba a formulação, a implementação e o controlo da estratégia. Portanto, todo o planeamento deve tornar-se contínuo e ser assumido pelos gestores de topo. Procura envolver os diversos níveis de chefia, de forma a tornar comum os valores da organização, desenvolvendo o trabalho de equipa e uma estratégia flexível. A Gestão Estratégica *“ênfatiza a análise e avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente dadas as forças e fraquezas da organização, tendo em vista desenhar o seu futuro, definir os seus objetivos e estratégias, em contexto dinâmico e incerto”* (Idem, p. 36). Na implementação de uma estratégia procura-se conjugar todos os fatores de uma organização, seja a estrutura, a motivação das pessoas ou as necessidades de mudança em diversos aspetos. Só dessa

forma se dita a Gestão de uma organização, definindo a sua estratégia e procurando mantê-la constantemente atualizada (Ibidem).

A apresentação dos diversos conceitos espelha a importância do SAM, em que visa o controlo financeiro propondo, dessa forma, medidas futuras aos diversos patamares, possibilitando adotar estratégias adequadas. O seu campo de atuação não está apenas limitado nestas áreas, atuando de igual forma ao nível dos recursos humanos e materiais, sendo importante a compreensão do conceito de Administração no Exército Português.

### 3.2. A Logística no Exército Português

Ao longo da história, a Logística esteve diretamente associada ao SAM em sentido lato, e padeceu da mesma discriminação, resumindo-se a dimensão operacional da guerra à Estratégia e à Tática. O meio militar percecionava a Estratégia e a Tática como os meios de condução das operações militares, e a Logística como o proporcionar dos meios para sua concretização. Atualmente considera-se que *“contribui de forma decisiva para construir e manter o potencial de combate das unidades, o mérito e a importância das suas atividades no apoio à concretização das operações militares têm vindo a ser reconhecidos ao longo dos tempos, tendo o seu conceito sofrido algumas alterações e sido, inclusive, ponderada a possibilidade de se constituir como ciência geral em parceria com os outros ramos do conhecimento militar”*<sup>26</sup> (Exército Português, 2007, p. 1-1).

A dificuldade de obtenção, armazenamento e distribuição de recursos destinados às operações militares requer o envolvimento e a criação de órgão exclusivamente afeto à função. Assim sendo, pode dizer-se que *“a logística está inserida no seio da Administração abrangendo todos os problemas ligados à finalidade de fazer viver as tropas e alimentar o combate”* (Idem, p. 1-2). Os conhecimentos militares passaram a dividir-se em três ramos, materializados pela Estratégia, pela Tática e pela Administração. A Administração pode ser definida como *“o conjunto de atividades militares de planeamento, organização, direção e controlo, com incidência nos campos do pessoal, do material e do financeiro, mas fora dos âmbitos da Tática e da*

---

<sup>26</sup>Os outros ramos do conhecimento militar são a Estratégia e a Tática (Exército Português, 2007).

*Estratégia. A administração obtém, fornece e mantém os meios humanos, materiais e financeiros necessários à condução das operações militares”* (Exército Português, 2006, p. 1-22). A designação de apoio de serviços é utilizada em campanha, na qual estão compreendidas atividades da Logística e da Administração, ocupando-se dos problemas ligado ao militar e às atividades administrativas que não fazem parte da Logística (Idem).

A Logística desenvolvida no Exército Português assenta numa estrutura funcional em que as atividades são agrupadas por funções. Este tipo de organização logística vigora ao nível macro falando da organização como um todo e ao nível micro olhando para o desenvolver de atividades nas U/E/O. Fala-se de uma Logística divisional, que permite tomar decisões mais rápidas. A logística é a “*ciência do planeamento e da execução de movimentos e sustentação de forças*” (Exército Português, 2007, p. 2-3).

A caracterização do Apoio de Serviços surge da necessidade de se identificar as funções Logísticas afetas à Administração. O apoio de Serviços assegura “*o apoio em reabastecimento, manutenção e serviços de campanha*” (Exército Português, 2006, pp. 4-2). A análise das diversas funções enumeradas e da definição de Administração permite visualizar que esta tem o seu campo de atuação principal na função Reabastecimento e Serviços. O Reabastecimento é “*o conjunto de atividades realizado com vista à obtenção, receção, armazenagem e distribuição de abastecimentos*” (Exército Português, 2007, p. 4-1). A função serviços é o “*conjuntos de atividades 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*” (Idem, p. 4-3). A sua atividade, regulada por estas funções, leva à sua atuação a um outro campo que será o da Aquisição, Contratação e Alienação para além de todas as atividades administrativas que excedem a Logística, como referenciado anteriormente.

## Capítulo 4

### Evolução da Administração Militar no Exército Português

#### 4.1. Origem do Serviço de Administração Militar

O conceito de Gestão anteriormente analisado remonta aos primórdios das civilizações. A associação direta do SAM ao termo requer, por isso, a sua abordagem desde o início. O SAM, como especialidade no Exército, começa a sua missão nos primeiros Exércitos permanentes. A primeira organização deste género surge por volta do ano 700 A.C. com armamentos e estilos de vida completamente rudimentares e artesanais. O transporte de recursos para apoio às forças era feito através de animais. Esta era uma preocupação acrescida, visto padecerem igualmente de cuidados de cariz alimentar. Os deslocamentos dos Exércitos eram portanto uma operação crítica sabendo que os períodos de paragem eram curtos, e estando diretamente dependentes das pastagens e dos cultivos (Santos, [s.d.]).

O aparecimento das medidas de peso e duma unidade de moeda por volta do ano 500 A.C. transformou a logística e permitiu aos chefes militares planearem e adquirirem abastecimentos nas quantidades certas para os seus Exércitos<sup>27</sup>. Associado ao aparecimento da moeda, surgiram os mercadores com o objetivo de satisfazerem os Exércitos a troco de dinheiro. Acompanhavam as campanhas dos exércitos acabando por ficar conhecidos como os primeiros fornecedores oficiais da história. As técnicas administrativas usadas nos Exércitos de hoje tiveram as suas origens na antiguidade, nas quais se podem enumerar diversas semelhanças entre os Exércitos de antigamente e os Exércitos da atualidade. Os aspetos em comum recaem nos salários pagos aos combatentes, na criação de armazéns para os recursos alimentares, nos chefes militares com responsabilidade administrativa, nos cálculos da dotação homem-dia<sup>28</sup> e na criação de postos com responsabilidades resumidas à vertente logística (Idem).

---

<sup>27</sup> As inovações tiveram origem durante o reinado de Dário I, rei da Pérsia, aproximadamente entre 521 e 483 A.C. (Santos, [s.d.]).

<sup>28</sup> A primeira preocupação de cálculo da dotação homem dia surge no Império Romano (Santos, [s.d.]).

No decorrer da Idade Média, os víveres obtidos em campanha estavam à responsabilidade dos habitantes das terras que eram percorridas. Os Exércitos que não estavam empenhados nomeavam cargos entre os habitantes, de modo a salvaguardar as provisões e os abastecimentos necessários ao dia-a-dia dos militares. No entanto, os abastecimentos e a forma de subsistir dependiam do exército. No caso do Exército Árabe, por exemplo, era pago um vencimento aos homens em campanha e estes teriam de comprar os seus víveres. Já no caso dos Espanhóis, estes tinham de levar os seus abastecimentos para os primeiros dias de campanha e só posteriormente subsistiam das terras locais e do sistema administrativo do seu Exército. As primeiras funções administrativas na Península Ibérica surgem por volta do séc. XI, com a criação dos escrivães de ração e dos tesoureiros (Ibidem).

Posteriormente a isso, e já na Idade Moderna, verificou-se uma evolução do Exército em que se percebe a importância do SAM e começou a surgir a necessidade de criar uma nova especialidade exclusivamente militar (Exército Português, [s.d.]). A enumeração de alguns pontos da evolução do serviço nas civilizações e nos Exércitos revelou-se de cariz fundamental para se enquadrar a evolução que este teve em Portugal. No decorrer da Idade Média a realidade transformou-se, passando os Exércitos em campanha a viver dos recursos locais e das dádivas de algumas organizações como as ordens militares e os municípios (Idem).

O aparecimento de um Exército permanente no decorrer da Idade Moderna alterou a estrutura do mesmo, revertendo para a consignação de cargos e normas próprias na administração das tropas (Santos, [s.d.]). A primeira organização com “*carácter permanente (...) foi iniciada por D. Afonso<sup>29</sup> III e continuada por D. Fernando<sup>30</sup>, com a criação dos postos de Condestável de Portugal e de Marechal de Portugal, cabendo a este último, entre outras funções, a de superintender o alojamento e o abastecimento das tropas em campanha*” (Rosado, 2011b, p. 3). Para o desempenho das suas funções contava com um Ajudante designado por Contador-Mor que assumia a responsabilidade das batalhas em território amigo, marchando um ou dois dias à frente das tropas com o objetivo de requisitar o necessário para a alimentação das mesmas.

---

<sup>29</sup>D. Afonso III foi o Quinto rei de Portugal e concretizou o seu reinado entre 1245 e 1279. Cfr. <http://www.arqnet.pt/portal/portugal/temashistoria/afonso3.html>, em 31 de Janeiro de 2013, às 13h45m.

<sup>30</sup>D. Fernando Rei de Portugal entre 1367 e 1383. Mandou reconstruir castelos e recuperar algumas muralhas dando grande ênfase ao aproveitamento das terras para exploração, garantindo a sustentação à população. Cfr. <http://www.hirondino.com/historia-de-portugal/dom-fernando-formoso/>, em 31 de Janeiro de 2013, às 15h05m.

Contudo, cada militar tinha na sua posse víveres necessários por um período de três dias, designado por Talego (Exército Português, [s.d]).

Os procedimentos e as preocupações adotadas até à data revelavam-se exclusivamente associadas à vertente da Intendência. Em 1508, através do Regimento de Gente da Ordenança, foi determinado “*que as tropas tivessem um recebedor e um pagador com o respetivo escrivão, encarregados da escrituração das relações de vencimentos do pessoal das ordenanças e do respetivo pagamento*” (Santos, [s.d.], p. 41). Foram os primeiros passos dados na área das Finanças, passando em 1640 a efetivar-se os serviços regulares de tesouraria e o abastecimento das tropas em campanha com capacidade de atuarem de forma independente. O abastecimento das tropas era, muitas vezes, conseguido pelos comerciantes que acompanhavam o Exército começando então a proceder-se a um controlo financeiro das transações efetivadas. A necessidade de controlo e correção das lacunas das diversas aquisições deu origem em 1643 ao cargo de Provedor de Víveres (Exército Português, [s.d]).

Do Alvará de 29 de Agosto de 1645 surgiu o regulamento do regimento das fronteiras onde era estipulado a administração da fazenda militar e matérias relacionadas com outros tipos de assuntos. Procurava determinar “*a forma de pagamento ao Exército e da arrecadação de receitas, recrutamento de oficiais e praças, suas obrigações, o fornecimento de pão e forragens, armazéns de víveres, etc.*” (Santos, [s.d.], p. 42).

Passados nove anos surge a primeira fábrica de subsistência militar destinada ao fabrico de bolachas para o Exército e para a Marinha, possuindo uma administração autónoma e um almoxarifado<sup>31</sup> próprio (Idem). No ano seguinte iniciou-se a organização do serviço de transportes militares tendo este sido concluído em 1705 com a criação do cargo de Superintendente de Transportes. A organização tinha à sua responsabilidade as requisições afetas aos animais e às viaturas necessárias às diversas unidades (Exército Português, [s.d]).

A estrutura do Exército não sofreu mais alterações até à entrada do Marquês de Pombal<sup>32</sup> para o governo. Durante a sua governação surge na administração o Conde de Lippe que reorganiza o Exército com o principal objetivo de lhe proporcionar mais

---

<sup>31</sup>As tarefas incumbidas a este cargo eram reguladas pelo Alvará de 25 de Abril de 1654 através do regulamento de Almoxarifes. Os almoxarifes desempenhavam a função de manajeiro (do Francês “*ménager*”) ou como feitor (Santos, [s.d.]).

<sup>32</sup>O Marquês de Pombal teve posição no governo Português durante o reinado de D. José I (1750-1777). Cfr. <http://www.instituto-camoes.pt/revista/revista15s.htm>, em 4 de Fevereiro de 2013, às 23h10m.

flexibilidade e uma maior eficácia. Em 1762, um dia antes da chegada do Conde Lippe ao território português, surge o Regimento de 1 de Julho de 1762 que “*regulamentou as administrações provinciais de víveres, bem como as normas para a sua escrituração*” (Santos, [s.d.], p. 42). O documento procura especificar o abastecimento das tropas em campanha e o transporte dos víveres até ao teatro de operações, acometendo essas tarefas a cargo do Inspetor-Geral das Munições de Boca e do Intendente-Geral dos Transportes do Exército. Na ocupação dos cargos estavam entidades civis que tinham na sua dependência Comissários da Administração de Munições de Boca e do Arsenal do Exército. Aos subordinados competia, aquando do movimento das tropas, “*acompanharem os corpos com os géneros e artigos de cujo fornecimento estavam incumbidos e pelos quais eram responsáveis, devendo ter reunido de antemão Vivandeiros para seguirem esses corpos, fornecendo-se-lhe os solípedes e viaturas de que necessitam*” (Idem, p. 43). Tudo isto obrigava os comerciantes das províncias a terem, nas bases previstas para abastecimento, grandes depósitos assegurando o abastecimentos dos vivandeiros. O processo de abastecimento de víveres do Exército tinha de ser controlado e despoletado superiormente através do Superintendente-Geral do Exército que, para além disso, ainda lhe competia taxar e avaliar a qualidade dos víveres. Ainda no decorrer do mês de julho é publicado no dia 31 o decreto que ordenava o pagamento dos vencimentos, passando a partir desta data a serem recebidos pontualmente (Ibidem).

A transformação proporciona em 1763 a criação de um armazém de fardamento, são substituídas as Vedorias<sup>33</sup> militares por tesourarias e “*surge em cada regimento o emprego do Quartel-Mestre, a cargo do qual ficava a administração inteira da unidade*” (Exército Português, [s.d], p. 3). O processo de abastecimentos sofre alterações através do decretado em 1772 no qual a fazenda pública, através dos delegados provinciais, assumia todos os assuntos relacionados com as compras, concentração e transporte de mantimentos. As tarefas são divididas, tendo o Intendente Geral de Munições de Boca ficado como responsável pelo abastecimento de víveres e o Intendente Geral dos Transportes responsável pelo seu transporte. Ao contrário do anterior, passam a assumir estas funções a tempo inteiro e não só em campanha (Idem).

---

<sup>33</sup>As contadorias foram criadas em 1642 passando posteriormente a denominar-se de Vedorias, podia encontrar-se uma em cada uma das cinco fronteiras. Os vedores tinham a função de fiscalização e de controlo quer de entradas quer das saídas dos abastecimentos (Santos, [s.d.]).

O enquadrar de todos os procedimentos e o sustentar de todas as atividades leva à referenciação da Junta dos Três Estados que surge através do Alvará de 18 de janeiro de 1643. A sua principal função estava orientada para o financiamento de todas as atividades do Exército, promovendo dessa forma a administração do Exército. A sua atividade visava discriminar as receitas e as despesas afetas à junta, estipulava impostos e com base nos mesmos efetivava o pagamento das despesas. A sua tarefa resumia-se a cobrar impostos e a entregar receita para pagamentos aos governadores das juntas. As receitas eram afetas às despesas com o armamento, equipamento, alimentação, transportes, munições e com o soldo dos militares<sup>34</sup>. Em termos práticos, a sua tarefa consistia em ordenar as compras de víveres dentro e fora do país e inspecionar a forma como se armazenavam, mantinham, distribuía e consumiam os géneros do Exército. A junta tinha para além do exposto anteriormente a responsabilidade de promover o melhoramento dos moinhos e a tarefa de controlar as farinhas evitando que existissem fraudes. Sob o seu comando mandava estabelecer as administrações provinciais para a construção de depósitos, que estavam subordinados a um depósito geral, através dos quais garantia mantimentos para duas ou três campanhas. A aquisição dos bens em armazém era feita através de compras mas, em anos de escassez, vendia os seus cereais aos lavradores. Os depósitos visavam abastecer os comerciantes a troco de dinheiro mas, caso se verificasse a inexistência dos mesmos, os víveres eram vendidos por razão às praças. O preço de venda dos artigos garantia que os governadores não acarretassem prejuízo (Santos, [s.d.]).

O controlo nacional por parte da Junta era conseguido através de uma administração sediada em cada uma das províncias. Cada administração provincial era responsável pela sua contabilidade, escrituração própria, garantindo que possuía a informação relativa aos géneros existentes, os preços, as matérias consumidas, as dívidas, os ativos e os passivos. Para além destes dados “*cada administração tinha Diário e Razão com conta de débito e de créditos por géneros, por feitorias e por todas as pessoas com as quais a administração transacionasse de modo a poderem extrair-se os mapas e balanços e remeter a Junta. A Junta organizava anualmente a conta de custo, aplicação e distribuição dos provimentos fornecidos ao Exército em cada ano, que era apresentada ao rei, bem como a conta geral e particular dos depósitos gerais e privativos das províncias, e a estimativa do necessário para a despesa do ano seguinte*”

---

<sup>34</sup>Cfr. <http://digitarq.dgarq.gov.pt/details?id=4222650>, em 06 Março de 2013, às 2h36m.

organizada em presença das indicações fornecidas pela Secretaria da Guerra sobre os efetivos do Exército e seus aquartelamentos” (Idem, [s.d.], p. 44). Existia ainda um sistema de tesouraria, accionado pela Junta dos Três Estados, liderado por um tesoureiro geral. O homem que executava esta função era o único que não podia ser suspenso pelo comandante em chefe sem autorização prévia do rei (Ibidem).

Em 1801 o serviço de transportes é reorganizado e é criada a Junta da Direção Geral das Munições, retirando este serviço da alçada da Junta dos Três Estados. A organização do Exército até esta data não se mostrara a mais eficaz levando a planos para a sua reestruturação em 1811 através de William Beresford<sup>35</sup> (Exército Português, [s.d.]). Em 1 de janeiro de 1812 era posto em execução o regulamento do Comissariado de Víveres e Transporte para o Exército. O documento determinava que os fornecimentos fossem feitos por arrematação ou através de uma requisição (Santos, [s.d.]). Foi estabelecido que as tropas em combate deveriam possuir rações para seis dias, foram criados grandes depósitos em todas as províncias e feitorias ou pequenas fábricas em todas as guarnições militares (Exército Português, [s.d.]). A reestruturação contemplava as datas para abastecimento de determinados bens em depósito onde se salientava o fabrico do pão que estava à responsabilidade dos padeiros das respetivas localidades. O serviço de fiscalização e o processo de despesa militar foram de igual forma reestruturados com a criação da contadoria, associada a esta foram reestruturados alguns postos<sup>36</sup> (Santos, [s.d.]).

Em 1813 a Junta dos Três Estados foi extinta dando origem ao Concelho da Fazenda e ao Concelho de Guerra<sup>37</sup>.

Em 1833 é publicado o primeiro regulamento para a AdMil, de inspiração francesa e de carácter provisório, com o objetivo primórdio de estabelecer uma organização do Exército em termos administrativos. A base de criação deste documento leva a que o primeiro intendente do Exército Português fosse francês (Idem).

O Decreto de 27 de Dezembro de 1849 deu origem à criação de uma repartição de liquidação e a uma repartição de contabilidade, “*competindo a primeira conhecer o direito ao abono dos vencimentos pessoais e todas as despesas do Ministério da Guerra, procedendo à sua liquidação e emitindo os respetivos títulos, e competindo à*

---

<sup>35</sup>Marechal do Exército que foi escolhido pelo governo britânico para comandar o Exército Português, missão que desempenhou entre Julho de 1808 e Abril de 1809. Cfr. <http://www.arqnet.pt/exercito/beresford.html>, em 11 de Março de 2013, às 2h23m.

<sup>36</sup>Era composta por um Contador, Pagador, 1º Escriturário, 2º Escriturário, 3º Escriturário, Praticantes, Porteiro ou Guarda-livros e Contínuo (Santos, [s.d.]).

<sup>37</sup>Cfr. <http://digitarq.dgarq.gov.pt/details?id=4222650>, em 06 Março de 2013, às 2h36m.

*segunda (...) o averbamento dos documentos pagos, o ajustamento das contas das Pagadorias e estabelecimentos militares e a fiscalização dos respetivos pagamentos, o expediente relativo ao fornecimento de víveres em tempo de paz” (Ibidem, p. 46).*

Em 1859 foi criada a Direção da Administração da Fazenda Militar pelo Marquês Sá da Bandeira. Dois anos depois, atendendo à má qualidade do pão, ordenou o ensaio de fabrico e fornecimento de pão pelo Exército, originando em 1862 a criação de uma padaria militar que surge como sendo a origem da atual Manutenção Militar. O fabrico e fornecimento do pão estavam sobre a administração direta do estado (Exército Português, [s.d]).

Em 1863 o Marquês Sá da Bandeira cria o Corpo de Intendência Militar para “*a administração dos fundos destinados ao pagamento de soldos, as mais despesas militares e para a aquisição e distribuição de subsistências, combustível, vestuário e transportes para o Exército e bem assim para a fiscalização do emprego dos mesmos fundos”* (Santos, [s.d.], p. 47). No decorrer desse ano é publicado um decreto que aprovou o novo plano de organização do Exército, no qual surgiu a segunda Direção da Fazenda Militar, considerada como o embrião da Direção do SAM. O regulamento da Administração da Fazenda Nacional, em 1864, atribuiu aos Conselhos Administrativos a administração das Unidades em tempo de Paz<sup>38</sup>.

O primeiro curso de AdMil surge na Escola do Exército em 1863, podendo este ser marcado como o momento de origem do SAM como especialidade exclusivamente militar (Teodoro, 2008). A criação do curso tinha como objetivo especializar os militares, afastando dessa forma os civis que eram graduados em postos militares e enquadrados pelos Oficiais das Armas. Os Oficiais que concluíssem o curso seriam nomeados para ocupar posições na Administração da Fazenda Militar (Santos, [s.d.]).

Em 1865 é criada a Agência Militar dos Corpos de Lisboa estando incumbida da receção e distribuição dos artigos fornecidos às tropas pelo Arsenal do Exército e desempenhava a função de depósito geral polivalente do Exército<sup>39</sup>.

O curso de AdMil que havia sido criado em 1863, só foi devidamente regulamentado e provisoriamente organizado em 1868, para a frequência de um único aluno que não o conseguiu terminar. Sendo o único privilegiado visto o curso ter sido extinto em 1884 por Fontes Perreira de Melo, data até à qual não foi frequentado por

---

<sup>38</sup>Cfr. <http://www.exercito.pt/sites/DFin/Historial/Paginas/default.aspx>, em 4 de Abril de 2013, às 15h57m.

<sup>39</sup>Idem.

mais nenhum elemento. Só em 1890, pelo Ministro da Guerra António de Serpa Pimentel, foi criado de forma definitiva o curso de Admil. As especificidades do curso revelavam-se distintas dos restantes, “*que de acordo com a legislação de 1890, derivava do ensino técnico ministrado no Institutos Comerciais e Industriais de Lisboa e do Porto e acabou fundamentalmente por se destinar a Oficiais Inferiores*”<sup>40</sup> (Teodoro, 2008, p. 67). Na realidade o primeiro Militar do SAM surge apenas em 1895, facto que esteve aliado à dificuldade de se encontrar um militar que preenchesse os requisitos para o acesso à formação de oficiais da especialidade (Idem).

O Plano de Organização da Administração e Fiscalização da Fazenda militar criou, em 11 de Dezembro de 1869, a primeira DSAM que se encontrava centralizada na Segunda Direção do Ministério da Guerra. A independência do SAM não foi uma ideia inovadora “*pois já anteriormente Napoleão separara no Exército francês este Serviço do Ministério da Guerra, pondo à sua testa um dos mais distintos Generais. Foi a importância do Serviço, que não se limitou a estéreis trabalhos de complicada escrituração, antes se preocupou mais com abastecimento, que levou Napoleão a dar-lhe a autonomia que teve e que hoje conserva em grande parte, com uma organização mais adequada às exigências dos Exércitos modernos*” (Martins, [s.d.], p. 21). A independência do Serviço justificou-se com o reconhecimento da sua utilidade e crescente grau de importância, levando a uma necessidade de iniciativa que não sofresse qualquer tipo de coação, só dessa forma as suas atividades podiam ser executadas com regularidade. A autonomia conseguida por esta reestruturação foi reconhecida pelo país levando o autor Vasco Martins ([s.d.], p. 22) a afirmar que este “*constituiu o primeiro e o mais difícil passo para a organização regular da nossa Administração Militar*”. A DSAM estava confinada a um Cor ou Gen que tratava os assuntos diretamente com o ministro e possuía sobre a sua alçada duas Repartições e uma Secção de Gabinete (Exército Português, [s.d.]). A função de primeiro diretor do serviço foi confinada ao General de Divisão João Tavares de Almeida. Decorrente deste facto surge o primeiro regulamento provisório de AdMil de criação portuguesa. Estes acontecimentos marcaram o ano de 1869 como sendo o de origem do SAM (Santos, [s.d.]).

---

<sup>40</sup>O acesso ao curso estava limitado a Militares da classe de Sargentos (1º ou 2º Sargento graduado a Cadete) e cujo idade estivesse compreendida entre os 16 e os 26 anos. Em 1892 os limites de idade foram alterados para os 18 e os 28 anos (Teodoro, 2008).

## 4.2. Alterações mais significativas no Serviço de Administração Militar

Joaquim da Silva Geraldo foi o primeiro militar habilitado com o curso de Administração Militar, tendo ingressado nos quadros no posto de Alferes em 1896. Em 30 de junho de 1888 entrou para o meio militar onde assentou praça como voluntário no Regimento de Caçadores nº 9. Em 1889 é promovido a 1Cb, passados quatro anos ascendeu ao posto de 2SARG. No ano seguinte, entra para a Escola do Exército como 1SARG Cadete, onde terminou em 1895 o curso de AdMil com uma classificação de 13,6 valores. A promoção a Maj aconteceu a 30 de Março de 1918, posto onde termina a sua carreira Militar. O conhecido Maj Geraldo faleceu a 10 de Setembro de 1944, em Alquerubim (Idem).

Em 1899, a organização do Exército foi reestruturada tendo sido criado o Corpo de Oficiais de Administração Militar, uma Companhia de Subsistências e uma Companhia de Equipagens (Exército Português, [s.d]). A Direção do Serviço que havia sido criada com base nos outros Exércitos e apoiada por todos, a 7 de setembro de 1899, perdeu a sua autonomia e passou a ser uma Repartição do Ministério da Guerra. A responsabilidade e autonomia anteriormente assumida passaram, nesse momento, a um campo de atuação limitado e sem iniciativa própria, tendo cingido a sua atuação a modelos de escrituração e a verificação de modelos de abonos (Martins, [s.d.]). No decorrer do mesmo ano, foi extinta a DSAM e criada a Direção Geral da Secretaria da Guerra, dividindo as atribuições da Direção com a Repartição de Abonos e Processos (Santos, [s.d.]).

À responsabilidade da Administração Militar surge em 1903 o Depósito Geral de Fardamento e Calçado e as Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento (Idem).

Após a implementação da República, e através da reorganização do Exército de 1911, criou-se o parque de Administração Militar. O Serviço assume a responsabilidade pelos órgãos que faziam parte da sua composição como era o caso da Manutenção Militar, o Depósito Central de Fardamento e o Depósito Geral de Material de Aquartelamento (Exército Português, [s.d]).

Em 1916, surgiu a primeira Escola afeta ao SAM que ficou conhecida como a Escola de Aplicação de Administração Militar (Idem).

O DL de 25 de Maio de 1911 reorganizou o Exército, reunindo as Companhias de tropas de AdMil em três grupos, dificultando dessa forma a sua rápida mobilização para campanha. O Exército não possuía as suas divisões nos locais mais apropriados

para responder de uma forma mais rápida às necessidades e por esse motivo surge em 1919 uma nova rearticulação do SAM. A reorganização articula o Serviço com “*oito grupos de Companhias sedeadas nas seguintes localidades: Póvoa de Varzim, Mirandela, Vila Nova de Famalicão, Santa Comba Dão, Coimbra, Entroncamento, Lisboa e Montemor-o-Novo*” (Santos, [s.d.], p. 50). Cada um dos grupos, que era comandado por um TCor de AdMil, continha uma Companhia de Subsistência, uma de Equipagens e uma Automóvel. A reorganização possibilitou, pela primeira vez, a junção das atividades de Reabastecimento e de Transporte (Idem).

A nova reorganização que se fez sentir no ano de 1926 criou novamente a DSAM e as demais Armas e Serviço (Exército Português, [s.d.]). A Direção do serviço era composta por cinco Inspeções<sup>41</sup>, pela EPAM<sup>42</sup>, por três Companhias<sup>43</sup>, pelo Depósito Geral de Subsistências, pelo Depósito Geral de Fardamento, pelo Depósito Geral de Material de AdMil, pelos Depósitos Territoriais de Subsistências, de Fardamento e de Material de AdMil. A Direção estava sob as ordens de um Cor de AdMil ao qual competia “*o tratamento de todos os assuntos referentes ao pessoal, incluindo a instrução das suas tropas e a mobilização das formações administrativas, a superintendência técnica nos serviços e órgãos a cargo do SAM, a aquisição e contratos para fornecimento de víveres, fardamento e material de Subsistência técnica no serviço de fiscalização à gerência e contabilidade de todos os conselhos administrativos*” (Santos, [s.d.], p. 50). O país estava dividido em quatro regiões militares que constituíam a área de atuação das inspeções do SAM, as quais desenvolviam atividades de caráter Logístico, Administrativo, Financeiro e de Instrução. As inspeções do SAM dependiam dos Cmdt das Regiões Militares e do Cmdt do Governo Militar de Lisboa. A Escola era usada como base de estudo onde eram aplicadas experiências relativas à instrução prática do Serviço. A instrução dos militares do SAM e os apoios Logísticos, nas zonas de atuação, estavam confinadas às Companhias de Administração Militar (Idem).

As Inspeções do SAM, em 1929, foram reduzidas para duas e ficaram na dependência do Diretor do Serviço. A reorganização do Ministério da Guerra formou

---

<sup>41</sup>A criação de Cinco Inspeções estava relacionada com o número de Regiões Militares (Lisboa, Porto, Évora e Coimbra) e com o Governo Militar da Capital. As Regiões Autónomas constituíam dois Governos Militares, na Madeira e nos Açores. Cfr. <http://www.exercito.pt/EP/Paginas/historial/27.aspx>, em 3 de Abril de 2013, às 15h30m.

<sup>42</sup>No ano de 1926 a Escola de Aplicação Militar passou a designar-se por Escola Prática de Administração Militar (Exército Português, 2005).

<sup>43</sup>Sedeadas no Porto, Coimbra e Lisboa (Santos, [s.d.]).

três Direções Gerais, estando a segunda afeta a assuntos Financeiros e Logísticos relacionados com Logística de produção e de consumo e com a administração financeira do Exército (Ibidem).

Pela primeira vez, em 1947, as funções de Diretor do SAM foram cometidas a um Brigadeiro, José Fernandes Duarte, que foi o primeiro Gen oriundo do Serviço (Exército Português, [s.d]).

A reorganização do Ministério do Exército, em 1959, levou a que a DSAM fosse novamente extinta, o que deu lugar à criação da Direção do Serviço de Intendência e de outros órgãos com atribuições Administrativas ou Logísticas, como por exemplo a Chefia do Serviço de Orçamento e Administração, a Chefia do Serviço de Verificação de contas e Inspeção Administrativa, o Conselho Fiscal dos Estabelecimentos Fabris e a Agência Militar (Santos, [s.d.]). Os órgãos e direções que haviam sido criados estavam sob a dependência direta do Gen CEME, por intermédio do QMG, notando que na sua criação se verificou pela primeira vez uma separação entre as Finanças e Intendência (Idem).

A chefia do Serviço de Orçamento e Administração e a Chefia do Serviço de Verificação de Contas e Inspeção Administrativa foram extintas em 1970, dando lugar à DSAM que tinha por objetivo uniformizar procedimentos e ter na sua dependência as funções que estavam afetas às duas Chefias e como tal teria que responder perante os mesmos órgãos (Exército Português, [s.d]). A sua designação manteve-se durante poucos anos, passando em 1976 a designar-se por Direção do Serviço de Finanças e nessa mesma data passou a estar englobada num Departamento de Finanças do Estado-Maior do Exército<sup>44</sup>. No mesmo ano foi criada, de novo, a Direção do Serviço e a Direção do Serviço de Intendência mantida mas integrada no Departamento da Logística no QMG. À DSAM estavam inerentes responsabilidades “*no setor da gestão do pessoal militar do Serviço, nomeadamente quanto à sua promoção, no setor da instrução, superintendeu e inspecionou tecnicamente na Escola Prática e em outros centros de instrução do Serviço, no setor operacional, apresentando propostas e emitindo pareceres sobre características operacionais do material de que devem dispor as unidades, estabelecimentos e outros órgãos*” (Santos, [s.d.], p. 53).

Da gradual implementação de técnicas de Gestão e da necessidade de obter um maior rendimento dos recursos disponíveis surgiu, em 1977, o Centro de Informática

---

<sup>44</sup>Cfr. <http://www.exercito.pt/sites/DFin/Historial/Paginas/default.aspx>, em 4 de Abril de 2013, às 19h14m.

dos Estabelecimentos Fabris do Exército. O SAM criou este órgão com o intuito de explorar os meios informáticos do Exército na aplicação de um moderno sistema de Gestão e de uma Administração Financeira mais eficaz que até à data se revelava muito precária. A existência de um elevado número de Conselhos Administrativos, a carência de pessoal técnico e a dependência direta da DSAM, que por sua vez ainda dependia do Gen CEME, levava a que os dados fossem muito dispersos, a sua obtenção morosa e algumas vezes inúteis no apoio à decisão. A análise das falhas nos diversos procedimentos levou a que fosse dada maior autonomia aos Cmdt das regiões e das Zonas Militares, tendo-lhes sido incutido que interviessem na administração financeira da U/E/O da sua dependência. A todas estas alterações foi acrescido que as funções de Finanças deveriam de estar perfeitamente distinguidas das de Intendência (Idem).

Do processo de reorganização do Exército, fruto das guerras Ultramarinas e do consequente processo de descolonização e da promulgação da Constituição da República Portuguesa, surge o DL n° 949/76 do Conselho da Revolução. O documento emanado visava a *“racionalização do sistema e a gestão eficaz dos recursos através da criação de departamentos funcionais, da centralização do planeamento e do desenvolvimento dos meios técnicos de processamento e controlo de dados”*<sup>45</sup>. Atendendo à lei anterior surgiu o DL 524/77 para definir as normas que permitissem a entrada em funcionamento dos Centros de Gestão Financeira das U/E/O e que tinham como objetivos: coordenar as propostas orçamentais, estudar a aplicação dos recursos financeiros e efetuar o controlo da Gestão económica e financeira de cada U/E/O. Associado a essa necessidade foram criados, no âmbito do Serviço de Finanças, SecFin na U/E/O que o justificassem. O órgão criado estava sob a dependência dos Centros de Gestão Financeira que por sua vez respondiam perante a Direção do Serviço de Finanças. Decorrente do mesmo DL surge a informação de que as funções que estavam cometidas aos Conselhos Administrativos passariam gradualmente para a atribuição *“dos Centros de Gestão Financeira, das Secções Financeiras e para os órgãos de gestão Logística das Unidades e Estabelecimentos”*<sup>46</sup>. O Culminar deste processo teve lugar com a Portaria n° 786/86 no n° 2 referindo que o *“criar das Secções de Pessoal, de Logística e Financeiras, previstas na Portaria n° 563/86 de 1 de Outubro, nas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (...) as quais entram em funcionamento em 1 de*

<sup>45</sup>Cfr. N° 3 do DL n° 949/76. D.R. n° 303, 1ª Série de 31 de Dezembro de 1976, p. 118.

<sup>46</sup>Cfr. Artigo 4° do DL n° 524/77. D.R. n° 293, 1ª Série de 21 de Dezembro de 1977, p. 3008.

*Janeiro de 1987*<sup>47</sup>. A implementação destes órgãos nas U/E/O requereu que no dia 31 de Dezembro de 1986 fossem extintos os seus respetivos Conselhos Administrativos.

No dia 1 de Julho de 1987 entrou em vigor a Direção do Serviço de Finanças, como órgão de direção central e o Centro financeiro do Exército como órgão de execução central, em que ambos estavam sobre a dependência do diretor do Departamento de Finanças do Exército. Estes dois órgãos tinham como tarefa assegurar elementos de suporte e informações para auxiliar na tomada de decisão ao mais alto nível (Santos, [s.d.]). Posteriormente, a Direção do Serviço de Finanças foi transferida para a dependência do Comando da Logística, lugar que ainda hoje ocupa, fruto da reorganização do Exército de 1993. O diploma legal extinguiu a DSAM deixando como sua herdeira a Direção do Serviço de Finanças. A reorganização do Exército de 2006 altera o nome desta para o que hoje se conhece como Direção de Finanças<sup>48</sup>.

No ano de 1993, de acordo com o “*contexto de reorganização do Exército, torna-se necessário adequar o regulamento das atividades de âmbito financeiro e logístico das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, dotando-as de um quadro legal atual que possibilite o regular desenvolvimento dessas atividades*”<sup>49</sup>. Derivado dessa necessidade surgiu o Decreto Regulamentar nº 70/94 que visava a racionalização económica dos meios a obter nos quadros orgânicos do Exército. Para esse efeito, o documento regulou que a SecLog e SecFin deveriam juntar-se num único órgão. Foi decretado que a SecLog era “*o órgão de execução da gestão Logística e Financeira das U/E/O, sob a orientação do seu comandante, diretor ou chefe, responsável pelas atividades*”<sup>50</sup>. Atendendo ao Artigo 2º da presente legislação verifica-se que esta tem como função requisitar, distribuir, registar e controlar todo o material e fiscalizar as atividades desenvolvidas no campo Logístico e Financeiro. As SecLog estavam hierarquicamente dependentes dos Centros de Gestão Financeira que, por sua vez, dependiam tecnicamente da Direção do Serviço de Finanças<sup>51</sup>.

O despacho nº 18 885/2002, refere que “*respeitante aos gabinetes dos membros do Governo e aos órgãos e serviços centrais é adotado, desde o ano económico de 2000, o regime da administração financeira do Estado, vulgo RAFE, que possibilita um tipo de informação que será posteriormente integrada num sistema de informação de*

---

<sup>47</sup>Cfr. Nº 2 da Portaria nº 786/86. D.R. nº 300, 1ª Série de 31 de Dezembro de 1986, p. 3874.

<sup>48</sup>Cfr. <http://www.exercito.pt/sites/DFin/Historial/Paginas/default.aspx>, em 4 de Abril de 2013, às 19h14m.

<sup>49</sup>Cfr. Decreto Regulamentar nº 70/94. D.R. nº 293, Série I-B de 21 de Dezembro de 1994, p. 7302.

<sup>50</sup>Idem.

<sup>51</sup>Ibidem.

âmbito mais alargado. Este “*statu quo*” necessita de ser alterado e de uma clara orientação (...) por forma a possibilitar que haja em todo o Ministério da Defesa Nacional um sistema de informação com incidência financeira que assegure um *fluir normal de tal informação no seio da estrutura*”<sup>52</sup>. Decorrente da necessidade que havia sido apresentada e do Despacho do MDN de 01 de Julho de 2004, foi enviado um convite à SAP Portugal para a apresentação de um Sistema de Informação e Gestão do MDN, tendo a mesma respondido a esta solicitação a 16 de Julho do mesmo ano (Salvado, [s.d]a).

O SIG continua a sua implementação no Exército desde 2006, tendo o mesmo emergido da necessidade de adaptação às regras legais através da adesão à RAFE e da implementação do POCP. A implementação deste SI deveu-se à necessidade de um mesmo sistema de Gestão em toda a defesa nacional que integrasse a função Financeira, Logística e de Recursos Humanos (Santos, 2005). O Sistema permitiu, em 2010, a integração da DGO com o IGCP, contribuindo dessa forma para a adoção da tesouraria única em conformidade com a RAFE (Salvado, [s.d.]b).

A circular nº01/2013 procurou implementar no Exército a plena adesão à RAFE em que foram centralizados na DFin os pagamentos orçamentais, as entregas de receitas à Fazenda Nacional, as reposições à Fazenda Nacional e os pagamentos das retenções a terceiros. A continuação do processo requereu a adoção de interfaces que permitissem a ligação do SIG com a DGO e com o IGCP, cuja Gestão e responsabilidade estão afetas à DFin. O processo de centralização de competência da DFin levou a uma reestruturação das competências dos CFin que entraram em vigor no dia 1 de Janeiro de 2013. Em suma, a reorganização levou a que a DFin assumisse “*competência técnica direta a todas as U/E/O, nos processos de gestão orçamental e de gestão financeira e contabilidade, passando os CFin a garantir o controlo da atividade administrativo-financeira e de apoio à adesão do respetivo Órgão Central de Comando*”<sup>53</sup>. Em consequência de todo este processo, o CFin Geral foi desativado passando todas as suas competências e atribuições para a DFin<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup>Cfr. Despacho nº 18 885/2002. D.R. nº 196, 2ª Série de 26 de Agosto de 2002, p. 14512.

<sup>53</sup>Cfr. DFIN, Circular nº 01/2013, Sistema Financeiro do Exército, p. 2-6.

<sup>54</sup>Idem.

## **Capítulo 5**

### **Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados**

#### **5.1. Os Inquéritos por Entrevista**

Os IE<sup>55</sup> foram realizados no período de 12 de março a 3 de maio de 2013. As entrevistas foram realizadas individualmente, carecendo para isso de um contacto prévio em que se acordava a data e o local de realização das mesmas. A veracidade da informação foi conseguida com recurso a um gravador e através de correio eletrónico, a partir do qual eram confirmados os dados da entrevista e era feito o envio da mesma.

A validação de dados e a sua sustentação surge como objetivo primórdio na realização dos IE, sendo escolhidos os contactos que melhor o permitissem. Numa primeira fase surgiu a criação e validação do guião de entrevista que visou ser direcionado para a experiência dos diversos militares, procurando, dessa forma, abranger um número considerável de pessoas que respeitassem o universo de estudo necessário para a investigação. Assim sendo, foram elaborados dois guiões de entrevista: um que procurasse informações históricas realizado a elementos na reserva ou na reforma<sup>56</sup> e outro com informações atualizadas direcionado para elementos no ativo<sup>57</sup> com vista a abranger o maior espaço temporal possível. As duas realidades distintas permitiram contudo uma sobreposição de perguntas, perfazendo desse modo perguntas comuns e totalmente distintas em ambas as situações. Foram submetidos aos IE oito elementos, dos quais, quatro se encontravam na efetividade de serviço e quatro na não efetividade de serviço, tendo dessa forma oito respostas às perguntas que se sobrepõem e quatro contributos às perguntas que respeitam a situação do militar, sendo o conteúdo das mesmas tratado de acordo com esta separação.

---

<sup>55</sup>Os IE são “*um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupo, com várias pessoas cuidadosamente selecionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações*” (Ketele, 1999 *apud* Sousa & Baptista, 2011, p. 79).

<sup>56</sup>Ver Apêndice A - Guião de Entrevista a Militares na Reserva/Reforma (Guião A).

<sup>57</sup>Ver Apêndice B – Guião de Entrevista a Militares no Ativo (Guião B).

Os interlocutores foram escolhidos tendo em conta a sua situação e as funções que desempenham ou desempenharam, abrangendo o único TGen do Serviço, o Diretor de Finanças do Exército, antigo Cmdt e Cmdt da EPS e Militares docentes na AM. O diverso leque de experiências que se conseguiu abranger através dos diversos interlocutores permitiu uma ampla visão dos acontecimentos. Os dados referentes aos interlocutores<sup>58</sup>, a informação que disponibilizaram e a análise da mesma encontram-se espelhados em apêndice. A análise dos diversos contributos seguiu uma ordem cronológica na qual é feita referência aos contributos dos elementos que se encontram na situação de reserva ou de reforma<sup>59</sup>, posteriormente o contributo dos elementos no ativo<sup>60</sup> e por último as perguntas transversais<sup>61</sup> a todos os interlocutores. A todas as questões foi feita uma sinopse, procurando dessa forma extrair a ideia chave de cada uma das respostas, as quais foram submetidas a uma análise quantitativa.

## 5.2. Apresentação dos Resultados dos Inquéritos por Entrevista

Para facilitar a análise das diversas perguntas dos IE estas foram identificadas através de um código composto por um número e uma letra, em que o número identifica a questão de que se trata e a letra o guião a que esta pertence. Embora todas as respostas tenham sido analisadas, o seu contributo não se encontra espelhado neste capítulo<sup>62</sup>, visto não contribuírem diretamente para responder às Q.I. mas facilitarem sim a pesquisa de dados e a compreensão de alguns acontecimentos.

### 5.2.1. Questão 1B

A análise da questão evidenciada<sup>63</sup> procurou definir qual seria o papel da especialidade no seio do Exército Português, apurando dessa forma as responsabilidades que deve assumir e as atividades que dela dependem.

---

<sup>58</sup>Ver Ilustração 2: Tabela com Caracterização dos Interlocutores no Apêndice C.

<sup>59</sup>Contemplam as duas primeiras questões do Apêndice A tratadas nos Apêndices L, M, S e T.

<sup>60</sup>Contemplam Três questões espelhadas nos pontos 5.2.1., 5.2.2. e 5.2.3.

<sup>61</sup>Contemplam as duas últimas abordagens materializadas pelos pontos 5.2.4. e 5.2.5.

<sup>62</sup>Questão 1A e 4A – Ver Apêndice A

<sup>63</sup>Ver Apêndice B – Guião de Entrevista a Militares no Ativo (Guião B), pergunta 1.

A intervenção dos diversos interlocutores, relativa a esta questão, foi feita de diversas formas mas todos, de uma maneira ou outra, tenderam para a mesma conclusão. A totalidade (100%)<sup>64</sup> dos entrevistados defende que a AdMil assume o seu lugar e função no seio do Exército Português através da sua responsabilidade na área das Finanças e da Intendência, contribuindo dessa forma para a efetivação de atividades logísticas que, por sua vez, são partilhadas com as demais Armas ou Serviços do Exército, ao contrário do que acontece com as Finanças que é da exclusividade do SAM. De uma forma sucinta e comprovando isso mesmo, pode ser elencada uma das frases do Cor Reis, em que este afirma que “*A Administração Militar desempenha funções para o Exército, que deverão contribuir para o desempenho das atividades Logísticas e Financeiras*”<sup>65</sup>.

### 5.2.2. Questão 3B

A pergunta<sup>66</sup> teve o intuito de se averiguar quais são as U/E/O que no desenvolvimento das suas atividades requerem maioritariamente a intervenção do SAM.

Os contributos dados foram muito semelhantes, embora alguns elementos não tenham só referido as U/E/O adstritas ao SAM mas também feito referência ao seu alargado espetro de atuação que está presente em todas as U/E/O do Exército. Comprovando isso mesmo podem ser referidas as palavras do Diretor de Finanças do Exército: “*Haverá uma ou outra unidade mais específica que se refere aos órgãos mais ligados às Finanças e à Intendência, mas todas as unidades contemplam atividades e lugares para pessoal de Administração Militar*”. Esta opinião foi partilhada por mais um interlocutor constituindo dessa forma metade (50%)<sup>67</sup> da amostra. Contudo, a grande maioria (75%)<sup>68</sup> enumerou as seguintes U/E/O adstritas ao SAM: DFin, MM e OGFE.

---

<sup>64</sup>Ver Ilustração 12: Gráfico Ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 1B, no Apêndice U. A análise dos dados para elaboração do gráfico encontra-se no Apêndice N.

<sup>65</sup>Cfr. IE realizado na DFin, em Lisboa, no dia 26 de Março de 2013, às 14h30m, tendo como interlocutor o Cor Nunes Reis. IE espelhado no Apêndice I.

<sup>66</sup>Ver Apêndice B – Guião de Entrevista a Militares no Ativo, Questão 3B.

<sup>67</sup>Ver Ilustração 13: Gráfico Ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 3B, no Apêndice V. A análise dos dados para elaboração do gráfico encontra-se no Apêndice O.

<sup>68</sup>Idem.

### 5.2.3. Questão 4B

Atendendo à situação do país, a questão<sup>69</sup> foi elencada com o intuito de se perceber qual o contributo da AdMil para a Gestão de recursos no Exército Português.

A maioria dos dados (75%)<sup>70</sup> levaram a duas respostas distintas, cingindo as responsabilidades do SAM a duas áreas de Gestão fundamentais para o Exército. Traduzem-se no seu contributo para o apoio na tomada de decisão e no seu método de Gestão de recursos humanos, materiais e financeiros. Para além dos desafios enumerados surgiu ainda, por parte de metade (50%)<sup>71</sup> dos elementos, um outro desafio associado à especialização dos militares e à rentabilização dos gastos associados à mesma. A qualificação dada a cada militar “*é dispendiosa e requer um emprego longo para se poder rentabilizar o investimento feito, quer a nível individual quer a nível da organização que investiu num determinado ativo humano*”<sup>72</sup>.

### 5.2.4. Questão 2A e 5B

A abordagem à história e aos desafios de Gestão mais significativos do SAM levaram à necessidade de análise das vivências de alguns elementos do Serviço, procurando dessa forma fundamentar alguns dados com base na experiência obtida pelas funções desempenhadas e pelo tempo de carreira. A questão<sup>73</sup> aludida visou a procura dessa informação, tentando apelar à experiência de diversas carreiras e situações de vida totalmente diferentes.

Os contributos dos interlocutores a esta questão foram dispersos, tendo apenas uma alteração sido enumerada por quase todos eles. A grande maioria (75%)<sup>74</sup> dos entrevistados apontou a implementação do SIG no Exército como sendo a alteração mais significativa. Mais nenhum dos contributos revelou ser significativo visto nem

---

<sup>69</sup>Ver Apêndice B – Guião de Entrevista a Militares no Ativo, Questão 4B.

<sup>70</sup>Ver Ilustração 14: Gráfico Ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 4B, no Apêndice W. A análise dos dados para elaboração do gráfico encontra-se no Apêndice P.

<sup>71</sup>Ver Ilustração 14: Gráfico Ilustrativo da análise de conteúdo da Questão 4B, no Apêndice W. A análise dos dados para elaboração do gráfico encontra-se no Apêndice P.

<sup>72</sup>Cfr. IE realizado na DFin, em Lisboa, no dia 13 de Março de 2013, às 10h00m, tendo como interlocutor o MGen Jesus da Silva. IE espelhado no Apêndice H.

<sup>73</sup>Ver Apêndice A – Guião de Entrevista a Militares na Reserva/Reforma, Questão 2A; e ver Apêndice B – Guião de Entrevista a Militares no Ativo, Questão 5B.

<sup>74</sup>Ver Ilustração 15: Gráfico Ilustrativo da análise de conteúdo das Questões 2A e 5B, no Apêndice X. A análise dos dados para elaboração do gráfico encontra-se no Apêndice Q.

fazer parte da opinião de metade do grupo<sup>75</sup>, como sendo o caso da extinção dos Conselhos Administrativos, das SecFin, do DSAM e do Serviço de Intendência que foram dos mais enumerados. Para além das alterações mencionadas houve ainda por parte de dois intervenientes a referência de que o SAM conserva a sua missão ao longo dos tempos e que “as alterações são um continuum, acompanhando daquilo que tem sido a evolução da sociedade e da instituição militar”<sup>76</sup>.

### 5.2.5. Questão 3A e 2B

O submeter desta pergunta<sup>77</sup> aos interlocutores teve como linha de vista aferir de que modo é feita a divisão entre as áreas da Intendência e das Finanças.

O Cor Borges Correia referiu perante esta questão que “a divisão entre a Intendência e as Finanças é materializada pelas diversas funções desempenhadas, face à sua funcionalidade. Será a diversidade de tarefas que caracteriza esta divisão”<sup>78</sup>. A opinião evidenciada fez parte da grande maioria (75%)<sup>79</sup> dos entrevistados. Outro dos aspetos referidos foi a formação muito generalista que se tornou pouco relevante visto só ser partilhada por metade dos intervenientes (50%)<sup>80</sup> e não contribuiu para responder à questão colocada. Este último ponto foi evidenciado pelos interlocutores apelando a que todo o Oficial de AdMil deveria ao longo da sua carreira passar pelas duas funções adquirindo desse modo conhecimentos nas diversas áreas do SAM, para numa etapa avançada da sua carreira poder tomar decisões no seio das Finanças e da Intendência.

---

<sup>75</sup>Ver Ilustração 15: Gráfico Ilustrativo da análise de conteúdo das Questões 2A e 5B, no Apêndice X. A análise dos dados para elaboração do gráfico encontra-se no Apêndice Q.

<sup>76</sup>Cfr. IE realizado na DFin, em Lisboa, no dia 13 de Março de 2013, às 10h00m, tendo como interlocutor o MGen Jesus da Silva. IE espelhado no Apêndice H.

<sup>77</sup>Ver Apêndice A – Guião de Entrevista a Militares na Reserva/Reforma, Questão 3A; e ver Apêndice B – Guião de Entrevista a Militares no Ativo, Questão 2B.

<sup>78</sup> Cfr. IE realizado na AM, em Lisboa, no dia 22 de Março de 2013, às 15h30m, tendo como interlocutor o Cor Borges Correia. IE espelhado no Apêndice E.

<sup>79</sup>Ver Ilustração 16: Gráfico Ilustrativo da análise de conteúdo das Questões 3A e 2B, no Apêndice Y. A análise dos dados para elaboração do gráfico encontra-se no Apêndice R.

<sup>80</sup>Idem.

## Capítulo 6

### Conclusões e Recomendações

#### 6.1. Respostas às Questões de Investigação

A origem do SAM pode ser abordada em diversos momentos da História do Exército Português. Mas, **“Qual foi o momento de emergência do Serviço de Administração Militar?”**. Para responder a esta pergunta, procedeu-se à análise dos dados do Subcapítulo 4.1.

O primeiro acontecimento a ser elencado remonta a 700 a.c. com a criação da primeira organização semelhante a um Exército, na qual o transporte de tropas e de abastecimentos já vigorava na sua atividade. Passados 200 anos surgiram os primeiros fornecedores do Exército, foram pagos os primeiros ordenados aos militares, criados os armazéns para armazenamento dos géneros, surgiram as primeiras atividades administrativas à responsabilidade dos chefes militares e, por último, foram criados os primeiros postos com obrigações exclusivamente logísticas. Em 1833 foi publicado o primeiro regulamento de AdMil de origem francesa.

O ano de 1869 é conhecido pelos militares como sendo o momento de origem da AdMil, estando diretamente relacionado com a criação da DSAM. Mas, mesmo que se tenha dado independência ao SAM através deste marco, as diversas funções de chefia e comando da especialidade eram desempenhadas maioritariamente por civis e por alguns militares de outras Armas ou Serviços. Assim sendo, o momento de origem do SAM como especialidade exclusivamente militar é referenciado com o concluir do curso na Escola do Exército, formando-se assim o primeiro oficial da especialidade em 1895.

Para a segunda Q.I. **“Quais foram as transformações mais relevantes do Serviço de Administração Militar ao longo da sua história?”**, teve-se por base os Subcapítulos 4.1., 4.2. e 5.2.4. Neles, estão cronologicamente assinalados diversos marcos históricos, partindo do momento referenciado como sendo o da origem do SAM.

O primeiro acontecimento a ser referenciado é o da criação definitiva do curso de SAM em 1890 e a saída do primeiro oficial do SAM em 1895. Com a criação do

referido curso promoveu-se o afastamento dos civis das funções da especialidade, passando assim a ser exclusivamente militar.

Em 1869, passado um ano da criação do primeiro curso de SAM na Escola do Exército, surge a DSAM com o objetivo de a tornar a especialidade independente nas suas ações. A DSAM teve um percurso atribulado em que nunca chegou a ter um caráter permanente ou uma independência vincada. Perdeu autonomia e passou para uma repartição do Ministério da Guerra em 1899. Em 1926, foi criada novamente com o objetivo de tratar todos os assuntos referentes ao pessoal do Serviço, à aquisição e contratos de fornecimento de víveres, ao supervisionamento dos órgãos a cargo do SAM e à fiscalização da gerência e da contabilidade de todos os conselhos administrativos.

Passados cerca de vinte anos, a Direção do Serviço é pela primeira vez assumida por um Brigadeiro. Em 1959, volta a ser extinta, dando origem a diversos órgãos sob a dependência direta do Gen CEME. Nesta altura, materializou-se, pela primeira vez, uma separação nítida entre as Finanças e a Intendência. Em 1976, a DSAM volta uma vez mais a ser criada acarretando responsabilidades sobre a colocação e formação dos seus militares, assim como responsabilidades operacionais sobre os seus meios. O culminar da sua atividade deu-se através da aprovação da Lei Orgânica do Exército em 1993.

Em 1987, a Direção do Serviço de Finanças passou a órgão de direção central e o Centro Financeiro do Exército a órgão de execução central. Em 1903 o Serviço assume a responsabilidade sobre as OGFE e sobre o Depósito Geral de Fardamento e Calçado. Passados oito anos, soma a estas a MM e o Depósito Geral de Material de Aquartelamento. Em 1916 é criada a EPAM, contribuindo para a formação técnica e tática dos militares da especialidade, acabando por ser extinta em 2006 e dando origem à EPS.

A resposta à terceira Q.I. **“Qual é o lugar que ocupa o Serviço de Administração Militar na atual estrutura organizacional do Exército Português?”**, acabou por ser respondido com base nas respostas a duas questões dos IE, espelhadas nos pontos 5.2.1. e 5.2.2.

Através dos diversos contributos, pode aferir-se que o lugar do SAM na estrutura organizacional do Exército Português é materializado pelas diversas funções que desempenha nas suas áreas específicas de atuação, nomeadamente, a Intendência e as Finanças. Contudo, a sua plena atuação está cingida a três U/E/O distintas: a DFin, as OGFE e a MM.

A última Q.I. **“Quais foram as alterações no domínio da Gestão mais significativas do Serviço de Administração Militar, desde a sua criação até à atualidade?”**, concentra a maioria das ações na área das finanças. No entanto, todas as ações apresentadas estão interligadas. Em busca de uma resposta fundamentada à questão, recorreu-se à recolha de dados apresentados no ponto 4.2. e aos contributos dos diversos interlocutores registados nos pontos 5.2.3. e 5.2.4.

O ano de 1869 surgiu como um marco das diversas alterações ligadas à chefia e à Direção do Serviço, pois esta foi criada e extinta diversas vezes na estrutura do Exército Português, influenciando decisivamente o campo de atuação do Serviço. As alterações que enfrentou ao longo dos diversos anos estiveram associadas a reestruturações nas quais perdia ou ganhava novas responsabilidades e onde assumia uma maior ou menor autonomia para as suas decisões. Posto isto, e visto ter adotado diversas posições na hierarquia do Exército, pode verificar-se que o seu campo de atuação fez face a diversas mutações, que levaram a que a Gestão dos seus recursos não fosse feita de uma forma linear ou com o mesmo grau de responsabilidade. Entende-se portanto, que em algumas das suas reestruturações, pode ter perdido capacidade de decisão.

Em 1903, o Serviço assumiu responsabilidade de Gestão e funcionamento dos estabelecimentos fabris e do seu depósito. Passados alguns anos acresceu a isso a responsabilidade na distribuição de géneros e material de aquartelamento.

Das diversas reorganizações do Exército e da necessidade de garantir uma melhor Gestão de recursos, surgiu em 1977 o Centro de Informática dos Estabelecimentos Fabris do Exército que tinha por objetivo a aplicação de um moderno sistema de Gestão.

O Conselho da Revolução emana em 1976 o DL nº 949 com o objetivo último de racionalizar os sistemas para uma Gestão eficaz dos recursos e uma centralização do planeamento. Fruto desta diretiva, um ano depois, são criadas SecFin em cada U/E/O em auxílio aos Centros de Gestão Financeira, que tinham como missão a coordenação e controlo das propostas orçamentais e a aplicabilidade dos recursos financeiros. Contudo, este processo só foi terminado em 1986 com a criação das Secções Logísticas, de Pessoal e Financeira em todas as U/E/O do Exército. Em 1994 as SecLog e a SecFin fundiram-se para que fosse possível uma maior racionalização económica dos meios em cada U/E/O.

No ano 2000, surgiu a necessidade de, em todo o Ministério da Defesa Nacional, existir um sistema de informação financeira que facilitasse o controlo e acesso à

informação. Este processo culminou no Exército com a implementação do SIG em 2006.

A centralização de competências na DFin, derivada da adesão à RAFE por parte do Ministério, resultou na sua competência técnica direta sobre todas as U/E/O, nomeadamente nos processos de Gestão orçamental, de Gestão financeira e de contabilidade. O abarcar de competência por parte da Direção de Finanças levou à extinção do Centro de Finanças Geral e à perda de competências por partes dos restantes passando apenas a serem elementos de controlo e de apoio.

## 6.2. Resposta à Questão Central

Com os diversos contributos dos interlocutores e as respostas dadas às QI, foi possível proceder à sua análise, estando por isso reunidas as condições para responder à Questão Central: **“Quais foram os desafios de Gestão mais significativos acometidos ao Serviço de Administração Militar desde a sua criação até à atualidade?”**.

O primeiro acontecimento neste domínio foi o momento marcado como origem do SAM em que se passa de executantes sem conhecimento ou com pouco conhecimento da vivência militar, para uma especialidade exclusivamente militar. Outro dos desafios com o qual o Serviço teve de se deparar foi o facto de ter ou não autonomia e independência através da sua direção, visto que num período de pouco mais de cem anos foi criada e extinta diversas vezes, assumindo, em quase todas, missões diferentes. Pela primeira vez em 1926, assumiu um carácter de fiscalização de todas as U/E/O, com a criação das Inspeções. Em 1976, assumiu a responsabilidade pela Gestão dos seus militares e dos seus meios. Foi na década de 70 que se sentiu a necessidade de uma otimização dos modelos de Gestão e de controlo. Eles surgiram com o objetivo de se criar um moderno sistema de Gestão e proceder à centralização do planeamento. É por esta altura que surge a primeira informatização dos sistemas e que são criados e extintos diversos Centros e Secções. É de salientar que este processo ainda hoje se mantém, com a implementação do SIG e com a centralização de competências na DFin.

Para além do que é referido atualmente, o SAM mantém preocupações relacionadas com o apoio na tomada de decisão e com a Gestão dos recursos materiais, humanos e financeiros dando um grande contributo nos modernos Sistemas de

Informação. Pode afirmar-se que a condução das operações militares depende do SAM, isto é, ainda que os recursos sejam cada vez mais escassos, as missões mantêm-se.

### **6.3. Grau de Cumprimento dos Objetivos**

O objetivo deste Trabalho de Investigação Aplicada consistia em referir qual o momento de origem do SAM, o lugar que ocupa na estrutura do Exército Português e quais as principais alterações e desafios de Gestão que teve de enfrentar desde a sua criação até à atualidade. O tratamento dos dados obtidos na recolha bibliográfica e junto dos interlocutores, permitiu responder às questões de investigação e à questão central, conseguindo dessa forma cumprir os objetivos da investigação. Com este trabalho foi possível conhecer as dificuldades dos militares do SAM ao longo dos tempos, assim como a sua capacidade de adaptação às diversas necessidades temporais.

### **6.4. Limitações da Investigação**

Ao longo de toda a investigação foram surgindo diversos obstáculos que, de uma forma ou de outra, dificultaram o seu desenvolvimento. As limitações verificaram-se em duas áreas distintas, o tempo e a limitação de páginas.

O tempo disponibilizado para uma investigação deste tipo revelou-se escasso, principalmente para a marcação das entrevistas que dependem da vida pessoal e profissional de ambas as partes. A maioria dos IE não pôde ser marcada de imediato ou num curto espaço de tempo, conduzindo inclusivamente a esperas de cerca de dois meses para a obtenção dos contributos de um interlocutor.

Relativamente ao segundo aspeto elencado, a limitação de páginas levou a que a seleção de conteúdos tivesse de ser muito exigente e criteriosa, requerendo em alguns aspetos uma abordagem muito genérica. Ainda a acrescer a este fator, surge a percentagem de páginas afeta à estrutura do trabalho que limitou o enriquecimento do mesmo nomeadamente em termos de bibliografia e de contributos.

### **6.5. Desafios para Futuras Investigações**

No decorrer da investigação foram surgindo diversas situações que poderiam dar origem a novas investigações. Um dos desafios seria o de separar as duas áreas do serviço, a Intendência e as Finanças, analisando quais os acontecimentos que estão na sua origem e elencar as suas principais alterações ao longo dos tempos. Embora elas sejam tratadas neste trabalho, só as mais relevantes foram focadas e não foram detalhados os vários procedimentos dentro das mesmas.

Outra das hipóteses seria a de uma análise temporal comparativa entre o tipo de gestão do SAM na época em que os civis ocupavam os seus cargos e, posteriormente quando essas funções eram desempenhadas exclusivamente por militares.

Por último, outro desafio seria o de analisa, de forma comparativa, o sucesso do cumprimento das diversas tarefas acometidas ao SAM, por civis ou militares, tentando perceber qual o grupo de maior sucesso.

## Bibliografia

- Academia Militar (2004-2008). *Administração Militar*. Obtido em 07 de Fevereiro de 2013, de Academia Militar: <http://www.academiamilitar.pt/administracao-militar.html>
- Amaral, M. (2008). *D. Afonso III*. Obtido em 31 de Janeiro de 2013, de O Portal da História: <http://www.arqnet.pt/portal/portugal/temashistoria/afonso3.html>
- Amaral, M. (2008). *D. Afonso V*. Obtido em 6 de Fevereiro de 2013, de O Portal da História: <http://www.arqnet.pt/portal/portugal/temashistoria/afonso5.html>
- Amaral, M. (s.d.). *William Beresford*. Obtido em 11 de Março de 2013, de Exército - Beresford: <http://www.arqnet.pt/exercito/beresford.html>
- Bilhim, J. A. (2005). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*, 4ª Edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Cardoso, L. (2001). *Gestão estratégica das Organizações, Como Vencer os Desafios do Século XXI*, 5ª Edição. Lisboa: Verbo.
- Carvalho, E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico «Saber Fazer» da Investigação para Dissertações e Teses*. Lisboa: Escolar Editora.
- Carvalho, M. A. (1934). *Administração Militar - Em Tempo de Paz*. Lisboa: Roza, Lda.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos Novos Tempos*, 2ª Edição. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora Lda.
- Conselho da Revolução (1976). Decreto-Lei nº 949/76 de 31 de Dezembro. *Diário da República*, nº 303, Série I, pp. 117-128.
- Conselho da Revolução (1977). Decreto-Lei nº 524/77 de 21 de Dezembro. *Diário da República*, nº 293, Série I, p. 3008.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina, S.A.
- Crainer, S. (1998). *Os 50 Maiores Gurus da Gestão*. Linda-a-Velha: Bárbara Palla e Carmo.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Tempos Modernos - Uma História das Organizações e da Gestão*, 1ª Edição. Lisboa: Sílabo.

- Direção de Ensino (30 de Junho de 2011). NEP 520/11. *Norma para Redação do Relatório Científico Final*. Lisboa : Academia Militar.
- Direção de Finanças (2013). Sistema Financeiro do Exército. *Circular 01/2013*. Lisboa: DFin.
- Direção Geral de Arquivo (2008). *Junta dos Três Estados*. Obtido em 06 de Março de 2013, de Arquivo Nacional Torre do Tombo: <http://digitarq.dgarq.gov.pt/details?id=4222650>
- Exército Português [s.d]. *Serviço de Administração Militar*. Beiriz: EPS.
- Exército Português (1945). Decreto 34692/45, de 30 de Julho. *Ordem do Exército* nº 6, Série I. Lisboa: Ministério da Guerra.
- Exército Português (1948). Decreto 37211/48, de 14 de Dezembro. *Ordem do Exército*, nº 8, Série I. Lisboa: Ministério da Guerra.
- Exército Português (2005). *Anuário de 2004*. Beiriz: EPS.
- Exército Português (Outubro a Dezembro de 2006). “EPAM das Origens à Extinção” in *AAVV Sparta - Revista de Administração Militar*, nº 10, pp. 7-26. Beiriz: EPS.
- Exército Português (2006a). ME 60-10-03. *Apoio Logístico a Operações Militares de Guerra da Componente Terrestre*, de Setembro. Lisboa: IESM.
- Exército Português (2006b). Ordem de Serviço nº 1, de 01 de Julho. Beiriz: EPS.
- Exército Português (2007). *PDE 4-00 Logística*. Lisboa: EME.
- Exército Português (2008). *Anuário de 2007*. Beiriz: EPS.
- Exército Português (2009). *Anuário de 2008*. Beiriz: EPS.
- Exército Português (2010). *EPS: Historial*. Obtido em 26 de Fevereiro de 2013, de Exército: <http://www.exercito.pt/sites/EPS/Historial/Paginas/default.aspx>
- Exército Português (2010). *EPS: Organização*. Obtido em 26 de Fevereiro de 2013, de Exército: <http://www.exercito.pt/sites/EPS/Paginas/Organizacao.aspx>
- Exército Português (2010). *EPS: Visão e Missão*. Obtido em 26 de Fevereiro de 2013, de Exército: [http://www.exercito.pt/sites/EPS/Paginas/Visao\\_e\\_Missao.aspx](http://www.exercito.pt/sites/EPS/Paginas/Visao_e_Missao.aspx)
- Exército Português (2010). *Exército*. Obtido em 3 de Abril de 2013, de O Exército: <http://www.exercito.pt/EP/Paginas/historial/27.aspx>
- Exército Português (2010). *Historial*. Obtido em 4 de Abril de 2013, de Direção de Finanças: <http://www.exercito.pt/sites/DFin/Historial/Paginas/default.aspx>
- Exército Português (2010). *Visão e Missão*. Obtido em 31 de Janeiro de 2013, de Exército: [http://www.exercito.pt/EP/Paginas/Visao\\_e\\_Missao.aspx](http://www.exercito.pt/EP/Paginas/Visao_e_Missao.aspx)

- Exército Português (2011). Forças de Apoio Geral. *CReabSvc - n° 06.07.71.*, de 7 de Novembro. Lisboa: EME.
- Fidalgo, V. (2010). *Gestores em crise vão ao psicanalista*. Obtido em 5 de Fevereiro de 2013, de Correio da Manhã: <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/outros/domingo/gestores-em-crise-vao-ao-psicanalista>
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*, 5ª Edição. Loures: Lusociência-Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Freixo, M. J. (2010). *Metodologia Científica*, 2ª Edição. Lisboa: Instituto Piaget.
- Grade, D. (Julho de 1969). “Saudação”. *Jornal do Exército n° 115*, de Julho, p. 40. Lisboa: EME.
- Hirondino. (2012). *Dom Fernando o Formoso*. Obtido em 31 de Janeiro de 2013, de História de Portugal: <http://www.hirondino.com/historia-de-portugal/dom-fernando-formoso/>
- Instituto Camões (2003). *Revista de Letras e Culturas Lusófonas*. Obtido em 04 de Fevereiro de 2013, de Camões: <http://www.instituto-camoes.pt/revista/revista15s.htm>
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2004). *Introdução a Gestão*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2007). *Introdução à Gestão das Organizações*, 2ª Edição. Barcelos: Vida Económica - Editorial, SA.
- Martins, V. [s.d.]. *Administração Militar - Notas Sobre a Sua Remodelação*. Lisboa: Ferreira & Oliveira, Lda.
- Ministério da Defesa Nacional (1994). Decreto Regulamentar n° 70/94 de 21 de Dezembro. *Diário da República*, n° 293, Série I-B, p. 7032.
- Ministério da Defesa Nacional (1986). Portaria n° 786/86 de 31 de Dezembro. *Diário da República*, n° 300, Série I, p. 395.
- Ministério da Defesa Nacional (2002). Despacho n° 18 885/2002 de 26 de Agosto. *Diário da República*, n° 196, Série II, pp. 14512 - 14513.
- Ministério da Defesa Nacional (2009). Decreto-Lei n°231/2009 de 15 de setembro. *Diário da República*, Série I, n°179, pp. 6422-6428.
- Ministério das Finanças (2002). Decreto-Lei n° 26/2002 de 14 de Fevereiro. *Diário da República*, Série I, n° 38, pp. 1156-1191.

- Moreira, C. M. (17 de Dezembro de 2008). *A Pagina da Educação*. Obtido em 7 de Fevereiro de 2013, de A Importância da Alimentação: <http://www.apagina.pt/?aba=7&cat=184&doc=13484&mid=2>
- Priberam (2012). *Priberam*. Obtido em 5 de Fevereiro de 2013, de Dicionário da Língua Portuguesa: <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=magarefe>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5ª Edição. Lisboa: Gradiva - Publicações, S.A.
- Rosado, D. M. (2011a). Aula nº 1 de Tática de Administração Militar, [policopiado], Lisboa: Academia Militar.
- Rosado, D. M. (2011b). Aula nº 2 de Tática de Administração Militar, [policopiado], Lisboa: Academia Militar.
- Salvado, A. M. ([s.d.]a). Enquadramento legal. *Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Salvado, A. M. ([s.d.]b). Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional. *O Mundo SIG*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Santos, J. A. [s.d.]. *Monografia do Serviço de Administração Militar*, Vol. 1. [policopiado], Póvoa de Varzim, EPS: [no prelo].
- Santos, A. M. (2005). “O SIG como Instrumento de Mudança - Impacto na Organização” in *AAVV Revista de Administração Militar*, nº 10, pp. 13-18. Lisboa: EPAM
- Soares, V. (Janeiro de 1986). “Recordações, o Serviço de Intendência na Região Militar de Angola” in *AAVV Revista Serviço e Administração Militar*, nº 2, pp. 127-142. Lisboa: DSAM
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais e Políticas Contemporânea.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações*, 2ª Edição. Lisboa: Dashöfer Holding, Ltd.
- Teodoro, M. R. (2008). *O Ensino Militar Português Oitocentista Recruta e Formação dos Oficiais do Exército e da Armada*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de doutor, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Lisboa.

## Apêndices

## Apêndice A – Guião de Entrevista a Militares na Reserva/Reforma (Guião A)

### Identificação do Entrevistado:

Interlocutor:

Entrevistador:

Situação/ Cargo:

Posto:

Data:

Hora:

Local:

Suporte:

### Preâmbulo da Investigação:

O Serviço de Administração Militar constitui-se como uma especialidade no Exército Português. A sua emergência surge nos nossos antepassados com a necessidade de abastecimento, reabastecimento, apoio, controlo, clareza e fiscalização. Da curiosidade atinente ao seu desenvolvimento e responsabilidade para com a instituição, surge a seguinte investigação: “*Serviço de Administração Militar: Emergência, História e Desafios de Gestão de uma Especialidade do Exército Português*”.

Com a entrevista pretende-se averiguar o lugar ocupado pelo Serviço de Administração Militar no Exército Português, aferir quais as U/E/O com responsabilidade na Gestão do Exército Português, detetar os desafios de Gestão que lhe estão atinentes e verificar a divisão existente entre a Intendência e as Finanças.

Questões:

1. O percurso de formação na Academia Militar pretende fornecer as bases para uma carreira como Oficiais do Exército numa determinada especialidade. Na sua opinião, ter frequentado do curso de Administração Militar na AM permitiu-lhe depois fazer face, com rigor técnico, às exigências próprias das funções para as quais foi, no início da sua carreira, nomeado?
  
2. Com o decorrer dos tempos, as sociedades, os costumes e as pessoas vão-se alterando. Tendo em conta o período em que decorreu a sua carreira, na sua opinião, quais foram as alterações mais significativas ocorridas no Serviço de Administração Militar?
  
3. O Serviço de Administração Militar tem a sua atividade regulada em duas áreas distintas: a área de Intendência e a área de Finanças. Estas vigoram nas diversas funções dos militares da especialidade. Na sua opinião, como se materializava na prática esta divisão, aquando do seu tempo de serviço?
  
4. Como percebe a atual imagem institucional das Forças Armadas e do Exército em particular? Na sua opinião, quais as maiores diferenças, neste domínio, entre o seu tempo de serviço e a atualidade?
  
5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

## Apêndice B – Guião de Entrevista a Militares no Ativo (Guião B)

### Identificação do Entrevistado:

Interlocutor:

Entrevistador:

Situação/ Cargo:

Posto:

Data:

Hora:

Local:

Suporte:

### Preâmbulo da Investigação:

O Serviço de Administração Militar constitui-se como uma especialidade no Exército Português. A sua emergência surge nos nossos antepassados com a necessidade de abastecimento, reabastecimento, apoio, controlo, clareza e fiscalização. Da curiosidade atinente ao seu desenvolvimento e responsabilidade para com a instituição, surge a seguinte investigação: “*Serviço de Administração Militar: Emergência, História e Desafios de Gestão de uma Especialidade do Exército Português*”.

Com a entrevista pretende-se averiguar o lugar ocupado pelo Serviço de Administração Militar no Exército Português, aferir quais as U/E/O com responsabilidade na Gestão do Exército Português, detetar os desafios de Gestão que lhe estão atinentes e verificar a divisão existente entre a Intendência e as Finanças.

Questões:

1. Todas as especialidades do Exército apresentam uma missão ou um conjunto de tarefas a serem cumpridas quer em tempo de paz ou em tempo de guerra, ocupando na estrutura castrense um lugar bem definido. Na sua opinião, qual é o lugar que o Serviço de Administração Militar ocupa na presente estrutura do Exército e qual é, grosso modo, a sua função?
2. O Serviço de Administração Militar tem a sua atividade regulada em duas áreas distintas: a área de Intendência e a área de Finanças. Estas vigoram nas diversas funções dos militares da especialidade. Na sua opinião, como se materializa na prática esta divisão?
3. O Exército Português contempla U/E/O afetas a cada uma das especialidades, em que o Serviço de Administração desenvolve o seu papel em todas elas. Na sua opinião, quais são as U/E/O com carácter de Gestão eminentemente adstritas ao Serviço de Administração Militar?
4. A sociedade portuguesa depara-se atualmente com grandes questões económico-financeiras e muitas organizações são afetadas pela falta de recursos. Na sua opinião, quais são os desafios de Gestão mais significativos para o Serviço de Administração Militar na atualidade?
5. Com o decorrer dos tempos, as sociedades, os costumes e as pessoas vão-se alterando. Tendo em linha de conta o seu tempo de carreira, na sua opinião, quais foram as alterações mais significativas ocorridas no Serviço de Administração Militar?
6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

## Apêndice C – Caracterização dos Interlocutores

Entrevistado número	Posto	Nome	Situação	Função Objeto de estudo	Função Atual
1	TGen	Mota de Mesquita	Reforma	Único TGen do SAM	
2	Cor	Borges Correia	Reserva	Desempenho de funções nas campanhas em África	
3	TCor	Carreiros Pedroso	Reserva	Docente na AM	
4	TCor	Guimarães	Reserva	Diretor de Curso do SAM na AM	
5	MGen	Jesus da Silva	Ativo	Diretor de Finanças do Exército	Diretor de Finanças do Exército
6	Cor	Nunes Reis	Ativo	Acompanha a transição da EPAM e é o primeiro CMDT da EPS	Adjunto do General Vice-Chefe
7	TCor	Soares Ferreira	Ativo	Cmdt da EPS em regime de substituição	Cmdt da EPS em regime de substituição
8	TCor	Martins Veríssimo	Ativo	Docente na AM	Docente na AM

Ilustração 2 - Tabela de caracterização dos Interlocutores

Fonte: Elaboração Própria

## Apêndice D – Inquérito por Entrevista (Guião A) ao Entrevistado 1

### Identificação do Entrevistado

Interlocutor: Vítor Manuel Mota de Mesquita

Entrevistador: Nuno Miguel da Silva Pragana

Situação/ Cargo: Reforma

Posto: Tenente- General

Data: 15 de Março de 2013

Hora: 15h30m

Local: Alto do Restelo, Lisboa

Suporte: Gravador

### Preâmbulo da Investigação:

O Serviço de Administração Militar constitui-se como uma especialidade no Exército Português. A sua emergência surge nos nossos antepassados com a necessidade de abastecimento, reabastecimento, apoio, controlo, clareza e fiscalização. Da curiosidade atinente ao seu desenvolvimento e responsabilidade para com a instituição, surge a seguinte investigação: “*Serviço de Administração Militar: Emergência, História e Desafios de Gestão de uma Especialidade do Exército Português*”.

Com a entrevista pretende-se averiguar o lugar ocupado pelo Serviço de Administração Militar no Exército Português, aferir quais as U/E/O com responsabilidade na Gestão do Exército Português, detetar os desafios de Gestão que lhe estão atinentes e verificar a divisão existente entre a Intendência e as Finanças.

Questões:

1. O percurso de formação na Academia Militar pretende fornecer as bases para uma carreira como Oficiais do Exército numa determinada especialidade. Na sua opinião, ter frequentado o curso de Administração Militar na AM permitiu-lhe depois fazer face, com rigor técnico, às exigências próprias das funções para as quais foi, no início da sua carreira, nomeado?

*“Iniciei o curso, em 1953, na Escola do Exército. Nesta época o curso era de três anos, dois na Escola do Exército e um na Escola Prática de Administração Militar. Era dada uma formação genérica, não muito específica, que nos preparava para exercer funções que eram próprias de Oficiais de Administração Militar, a nível Subalterno. Preparava-nos para as funções de Intendência e de Finanças, se bem que, na prática só no exercício de funções, nomeadamente como Alferes ou Tenente, é que nós vínhamos a adquirir os conhecimentos práticos da função. O curso era essencialmente teórico. Tinha algumas práticas mas não tantas como julgo que hoje existem. Tudo se foi alterando, sobretudo a partir do ano de 1953 quando começara a haver manobras em Santa Margarida. Aí é que fomos confrontados com as necessidades práticas dos conhecimentos que tínhamos adquirido”.*

2. Com o decorrer dos tempos, as sociedades, os costumes e as pessoas vão-se alterando. Tendo em conta o período em que decorreu a sua carreira, na sua opinião, quais foram as alterações mais significativas ocorridas no Serviço de Administração Militar?

*“Uma das alterações que se verificou foi o facto de as pessoas serem peritas em todas as áreas que contemplam a Administração Militar, seja na área de Intendência, seja na área de Finanças.*

*Só tenho pena que mais nenhum Oficial de Administração Militar tenha conseguido ser General de três estrelas. Houve posteriormente um Chefe de Estado-maior do Exército que alterou o estatuto, permitindo apenas chegar a Major-General. Quando já se tinha atingido uma situação correta, regrediu-se nesta situação”.*

3. O Serviço de Administração Militar tem a sua atividade regulada em duas áreas distintas: a área de Intendência e a área de Finanças. Estas vigoram nas diversas funções dos militares da especialidade. Na sua opinião, como se materializava na prática esta divisão, aquando do seu tempo de serviço?

*“A partir de 1953 (1953,1954 e 1955) e no âmbito da NATO fomos mobilizados para o Ultramar. No meu curso éramos vinte e fomos quase todos para as províncias Ultramarinas. Eu fui um dos que foi para Angola desempenhar funções de Chefe de Contabilidade, na especialidade de Finanças. Naquela altura as funções de Contabilidade eram exercidas com base num regulamento de Conselhos Administrativos, que era o órgão que administrava as finanças das Unidades. Esse órgão tinha um Presidente de Conselho Administrativo, que normalmente era um Oficial Superior da Unidade onde estávamos colocados, portanto de qualquer arma. Tinha um Chefe de Contabilidade que era um Oficial Subalterno ou Capitão de Administração Militar e um tesoureiro. O conselho Administrativo era então composto por estes três membros. A partir das funções de Chefe de Contabilidade fazíamos um curso técnico de Capitães, em Tenente, necessário para o desempenho de funções de Capitão quer na Intendência quer nas Finanças. Após o curso técnico de Capitães voltei para a área das Finanças. Após esse curso e como estava em comissão de voluntário em Luanda, voltei para completar a mesma onde acabei por ficar mais quatro anos. Em boa verdade foi no exercício prático dessas funções que vim a completar a minha formação na área de Finanças. Não há nada como a vida prática para aprender. Aprendemos mais trabalhando do que propriamente com a teoria que obtivemos na Escola do Exército. Regressado do Ultramar, em 1963, fui para uma área de Intendência, para então Chefia do Serviço de Intendência onde estive colocado numa repartição de Abastecimentos. Aí já tive de colocar em prática os meus conhecimentos da área de Intendência. Nessa altura a Chefia do Serviço de Intendência estava ainda numa situação de algumas deficiências. Tínhamos uma estrutura base de depósitos e uns estabelecimentos entregues à Administração Militar, como a Manutenção Militar, as Oficinas Gerais de Fardamento e equipamento e tínhamos também depósitos de fardamento e de aquartelamento. As diversas funções que desempenhei permitiram completar a minha visão nas duas especialidades do Serviço de Administração Militar. Porém nem com todos os oficiais isso aconteceu, a gestão de recursos humanos não era muito perfeita. Poderei até dizer que andava um pouco ao*

*gosto de cada Oficial, se quisesse ser colocado na área de Finanças era colocado na área de Finanças e o mesmo acontecia com a Intendência, a menos que não fosse possível satisfazer os desejos de cada um, teriam que abarcar com a colocação que lhes fosse dada. Foi uma deficiência do serviço, que eu mais tarde, já com uma graduação superior acabei por corrigir, porque entendia que todos os oficiais deveriam de percorrer a área de Finanças e a área de Intendência, para posteriormente como Oficiais Superiores desempenharem funções numa ou noutra área”.*

4. Como perceciona a atual imagem institucional das Forças Armadas e do Exército em particular? Na sua opinião, quais as maiores diferenças, neste domínio, entre o seu tempo de serviço e a atualidade?

*“A maior diferença é que atualmente penso que as Forças Armadas pretendem apenas manter o mínimo indispensável, quer de recursos humanos quer de recursos financeiros. Não vivíamos muito desafogados mas não se fazia viver esta situação, havia normalidade. Hoje julgo que só há lugar para quatro Generais de Três Estrelas no ativo. Acabaram com a instrução, ficando esta sobre a responsabilidade do Pessoal, acabaram com o departamento de Finanças, agora só há uma Direção de Finanças. O Major-General da Direção de Finanças despacha diretamente com o Chefe de Estado-maior do Exército mas não tem lugar no Estado-maior do Exército”.*

*“Eu acho que a imagem da Sociedade para com as Forças Armadas não mudou muito. Há tempos fizeram um inquérito e uma das profissões que era mais bem vista era a profissão de Militar. O Povo reconhece que os Militares ainda são uma reserva da nação porque por regra os Militares são pessoas que trabalham, que são sérias, não roubam e são disciplinadas. São qualidades e valores que já não existem cá fora. Não quer dizer que não haja uma organização que não defenda esses valores, mas os Militares são únicos”.*

5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

*“O percurso traçado no Exército, permitiu-me no fim de carreira, trabalhar no exterior, em que os conhecimentos e a experiência adquirida foram primordiais”.*

## Apêndice E – Inquérito por Entrevista (Guião A) ao Entrevistado 2

### Identificação do Entrevistado

Interlocutor: Manuel Antunes Borges Correia

Entrevistador: Nuno Miguel da Silva Pragana

Situação/ Cargo: Reserva

Posto: Coronel

Data: 22 de Março de 2013

Hora: 15 h30

Local: Academia Militar Sede, Lisboa

Suporte: Gravador

### Preâmbulo da Investigação:

O Serviço de Administração Militar constitui-se como uma especialidade no Exército Português. A sua emergência surge nos nossos antepassados com a necessidade de abastecimento, reabastecimento, apoio, controlo, clareza e fiscalização. Da curiosidade atinente ao seu desenvolvimento e responsabilidade para com a instituição, surge a seguinte investigação: “*Serviço de Administração Militar: Emergência, História e Desafios de Gestão de uma Especialidade do Exército Português*”.

Com a entrevista pretende-se averiguar o lugar ocupado pelo Serviço de Administração Militar no Exército Português, aferir quais as U/E/O com responsabilidade na Gestão do Exército Português, detetar os desafios de Gestão que lhe estão atinentes e verificar a divisão existente entre a Intendência e as Finanças.

Questões:

1. O percurso de formação na Academia Militar pretende fornecer as bases para uma carreira como Oficiais do Exército numa determinada especialidade. Na sua opinião, ter frequentado do curso de Administração Militar na AM permitiu-lhe depois fazer face, com rigor técnico, às exigências próprias das funções para as quais foi, no início da sua carreira, nomeado?

*“Sim, em termos globais, mas sabendo que nos faltava a componente prática e a integração na vida real das Unidades. Esta necessidade de contacto refere-se à falta de relacionamento com a hierarquia que fazia parte da vivência nas Unidades. Há necessidade de saber como se vive, quando não se conhece não se entende o funcionamento das coisas. Esta necessidade prende-se com a personalidade de cada um, com as suas bases e com a vontade de ser um bom militar. Há necessidade de se adquirir os conhecimentos das vivências, no decorrer do percurso, tivemos alguns alertas – durante o tirocínio - mas nada comparado com a vivência que tínhamos pela frente. Na Escola do Exército tínhamos uma cadeira que desenvolvia trabalhos práticos englobando tudo o que se relacionava com as Unidades e com a documentação dos conselhos administrativos e das sub-unidades. Essa cadeira era muito importante. Quando se falava ou abordava qualquer caso concreto, sabíamos do que se tratava, como era e como funcionava. Isto verificava-se, sobretudo na área das Contabilidades, porque na área da Intendência, para além das aulas práticas (montagem de material) tínhamos um exercício final a partir do primeiro ano que versava sobre essa área, dando-nos o “saber/fazer/montar”. Para além das “folhas” da Cadeira, existia o “Regulamento de Campanha”, livro sobre a Intendência que tinha aquilo que nos era necessário quer na componente do reabastecimento e armazenamento, quer na componente documental que lhes estavam inerentes. Poderei dizer que a formação recebida na área de Intendência ou na área de Finanças foi suficiente, mas carecendo sempre de uma prática. Podemos-nos deparar-nos com militares que não dominam, tão bem uma área ou outra, mas isso já se prende com o envolvimento de cada um, com a sua personalidade e com percurso na carreira. Pessoalmente, tive a felicidade de ter uma carreira muito viva, passando quer pela Intendência, como e pela Contabilidade”.*

2. Com o decorrer dos tempos, as sociedades, os costumes e as pessoas vão-se alterando. Tendo em conta o período em que decorreu a sua carreira, na sua opinião, quais foram as alterações mais significativas ocorridas no Serviço de Administração Militar?

*“No Serviço de Administração Militar, como um todo, enumeramos a Legislação que delimita a ação e as competências, a extinção dos Conselhos Administrativos e o surgir das Secções Financeiras, os pressupostos na organização orçamental, a documentação da prestação de contas e a informatização dos procedimentos. Por exemplo o Hospital Militar começou-se a informatizar em 1982, com um computador de um Major. Posteriormente a isto, todas as Unidades quiseram começar a informatizar-se em que para um só documento tinha dez softwares diferentes, de maneira que não podia ser. Os Centros de Gestão Financeira, após o controle das Unidades, através das “máquinas de contabilidade - cartões perfurados” que executavam, alguns mapas, iniciaram em 1985, a sua “informatização” em sistemas informáticos pesados (Tecnologia Barrows). Posteriormente surge então a necessidade de desenvolver um sistema (mais ligeiro) comum a todas as Unidades. A informatização das Unidades começou com a responsabilidade do Comandante da Escola Prática de Administração Militar, daquela altura, que desenvolveu o sistema em conjunto com o Centro de Informática do Exército. Mas o primeiro sistema era um sistema pesado. Contudo pode dizer-se que a Missão do Serviço de Administração Militar se mantém inalterável e que as únicas coisas que se alteraram foram as pessoas, os procedimentos e os costumes”.*

3. O Serviço de Administração Militar tem a sua atividade regulada em duas áreas distintas: a área de Intendência e a área de Finanças. Estas vigoram nas diversas funções dos militares da especialidade. Na sua opinião, como se materializava na prática esta divisão, aquando do seu tempo de serviço?

*“A parte de Intendência, na função Logística e em todas as atividades ligadas à função como a gestão, o planeamento, a aquisição de recursos, os stocks, entre outros, na vida civil têm indivíduos especializados, única e exclusivamente para isso ou para cada uma dessas funções. Outra das componentes que comporta esta área é a gestão de Messes. Também fui hoteleiro, em Nova Lisboa, na Messe de Oficiais, era como um*

*pequeno hotel de três /quatro estrelas. Para além da componente técnica que era essencial via-se uma componente social obrigatória na gestão da Messe, em que a sua estrutura de sessenta quartos albergava muita gente debaixo do mesmo teto, integrando ainda a componente da restauração. Hoje em dia ainda existem algumas Messes que constituem uma parte muito importante e que nos cabe a nós a sua gestão, é necessário saber geri-las pois têm uma contabilidade diferente, das Unidades. Tem as duas componentes, a componente militar que está integrada na Manutenção Militar e a Contabilidade de Gestão e Controlo que era feita de forma diferente à das Unidades. A diversidade do nosso Serviço tem estas obrigatoriedades. As nossas componentes são consideradas muito importantes socialmente, porque são muito próximas das preocupações humanas, por exemplo, dar a notícia de um falecimento de um camarada à sua esposa e ter a responsabilidade de dizer a um indivíduo que ainda não pagou a conta da Messe relativa ao mês passado, em que algumas das vezes, esses indivíduos são superiores hierárquicos. Depois tudo isto requer uma atenção muito personalizada porque são tarefas que nós temos que fazer e não podemos enviar outros, por nós. O pessoal de Administração Militar tem que ser talhado para ligar os diversos conhecimentos. Em jeito de resumo pode dizer-se que a divisão entre a Intendência e as Finanças é materializada pelas diversas funções desempenhadas, face à sua funcionalidade. Será a diversidade de tarefas que caracteriza esta divisão”.*

4. Como perceciona a atual imagem institucional das Forças Armadas e do Exército em particular? Na sua opinião, quais as maiores diferenças, neste domínio, entre o seu tempo de serviço e a atualidade?

*“A grande diferença é a existência ou não de serviço militar obrigatório. A não existência do serviço militar obrigatório transfere para os mancebos, que agora são voluntários em regime de contrato, uma situação bastante diferente em termos globais, quanto a obrigações e deveres para com a sociedade e a Nação. Nota-se que a sociedade não aceita esses indivíduos quando no dia-a-dia vão para o exterior, não tem para com eles a consideração que deveria ter como militares. A própria instituição perde com esta situação, tornando-se muita das vezes menos exigentes. Perdeu-se a obrigatoriedade de um serviço, a Nação, em que o coletivismo, o dever de disponibilidade e a camaradagem já não vigoram. Muitas das vezes não ganham e*

*acabam mesmo por perder o sentido de responsabilidade. Já no fim da minha carreira, fui confrontado com algumas situações relacionadas com o caráter de obrigatoriedade, quanto ao decoro e atavio militar, no interior das Unidades/Estabelecimentos militares, alguns militares não cuidavam da sua vestimenta para entrar numa Unidade em que se apresenta para o trabalho”.*

5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

*“Hoje, comparativamente, com o passar do tempo, verifica-se que os Militares que se alistam nas Forças Armadas, em qualquer dos Ramos, na sua generalidade, têm maior formação académica e conhecimentos civilizacionais, como Cidadãos”.*

## Apêndice F – Inquérito por Entrevista (Guião A) ao Entrevistado 3

### Identificação do Entrevistado

Interlocutor: Vítor Carreiros Pedroso  
Entrevistador: Nuno Miguel da Silva Pragana  
Situação/ Cargo: Reserva na efetividade de serviço  
Posto: Tenente- Coronel  
Data: 21 de Março de 2013  
Hora: 1h15m.  
Local: Academia Militar Sede, Lisboa  
Suporte: Gravador

### Preâmbulo da Investigação:

O Serviço de Administração Militar constitui-se como uma especialidade no Exército Português. A sua emergência surge nos nossos antepassados com a necessidade de abastecimento, reabastecimento, apoio, controlo, clareza e fiscalização. Da curiosidade atinente ao seu desenvolvimento e responsabilidade para com a instituição, surge a seguinte investigação: “*Serviço de Administração Militar: Emergência, História e Desafios de Gestão de uma Especialidade do Exército Português*”.

Com a entrevista pretende-se averiguar o lugar ocupado pelo Serviço de Administração Militar no Exército Português, aferir quais as U/E/O com responsabilidade na Gestão do Exército Português, detetar os desafios de Gestão que lhe estão atinentes e verificar a divisão existente entre a Intendência e as Finanças.

Questões:

1. O percurso de formação na Academia Militar pretende fornecer as bases para uma carreira como Oficiais do Exército numa determinada especialidade. Na sua opinião, ter frequentado do curso de Administração Militar na AM permitiu-lhe depois fazer face, com rigor técnico, às exigências próprias das funções para as quais foi, no início da sua carreira, nomeado?

*“De forma alguma, a grande diferença é que a Academia Militar dá-nos um suporte sobretudo teórico. A Vida depois nas diversas Unidades é fundamentalmente prática e portanto é muito difícil na Academia Militar preparar-nos para todas as circunstâncias. Porque nós também temos uma diversidade enorme de atividades que um militar de Administração terá que desempenhar. Portanto, é muito complexo sair-se da Academia Militar com uma formação global e que realmente nos prepare convenientemente para as nossas atividades no futuro. Como disse, as características do desempenho são tão diversas que de forma alguma se conseguia abarcar tudo”.*

2. Com o decorrer dos tempos, as sociedades, os costumes e as pessoas vão-se alterando. Tendo em conta o período em que decorreu a sua carreira, na sua opinião, quais foram as alterações mais significativas ocorridas no Serviço de Administração Militar?

*“Houve muitas alterações, fundamentalmente as próprias pessoas na sua maneira de ser e de estar. Mas penso que a principal alteração que houve foi a de se recorrer a sistemas eletrónicos de dados, como o SIG. São um instrumento fundamental de trabalho que nos apoia na gestão das nossas funções. Portanto isso é um salto enormíssimo, na forma de trabalhar, na capacidade de controlo e de gestão, que no meu tempo não existia”.*

3. O Serviço de Administração Militar tem a sua atividade regulada em duas áreas distintas: a área de Intendência e a área de Finanças. Estas vigoram nas diversas funções

dos militares da especialidade. Na sua opinião, como se materializava na prática esta divisão, aquando do seu tempo de serviço?

*“Existe na verdade uma divisão, só que as duas coisas andam sempre acompanhadas uma com a outra. Estive nas OGFE, em que muitas das atividades eram da área Logística, mas ao mesmo tempo careciam de uma gestão da área Financeira. Isto, para poder levar a bom termo a função que desempenhava. O mesmo se passava com Unidades onde estive colocado, como sendo a Academia Militar. Nesta Unidade fui chefe da Logística onde tinha responsabilidade sobre uma área Financeira e sobre uma área Logística. As duas coisas acabam por se confundir, porque para se materializar a logística há necessidade de haver a utilização dos meios financeiros. Portanto, as coisas têm de ser planeadas, no sentido de que, a Logística seja possível de acordo com a capacidade Financeira”.*

4. Como perceciona a atual imagem institucional das Forças Armadas e do Exército em particular? Na sua opinião, quais as maiores diferenças, neste domínio, entre o seu tempo de serviço e a atualidade?

*“Neste momento estamos a passar tempos conturbados. Não estava no tempo da Guerra do Ultramar, só entrei para o Exército numa fase posterior, em que as coisas já eram muito diferentes e agora ainda se modificaram mais. A importância da instituição militar nota-se que cada vez é menor e com a falta de meios financeiros, o estado tenta cortar onde julga que as necessidades são menores. Daí resulta que estão a descaracterizar a instituição militar. A importância da instituição militar está neste momento a níveis bastante baixos”.*

5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

*“Aos militares compete sobretudo serem líderes, mas esquecem-se muito dessa característica da liderança. Consequentemente as instituições vivem das pessoas, não é por causa da existência de sistemas de informação, que vão substituir as pessoas. As pessoas são sempre a parte mais importante das instituições. Exista o que existir, não*

*são os programas informáticos que as substituem. Portanto, são as pessoas que têm de ter relevo. Têm que ser preparadas e os militares têm que saber liderar”.*

## Apêndice G – Inquérito por Entrevista (Guião A) ao Entrevistado 4

### Identificação do Entrevistado

Interlocutor: Pedro Guimarães

Entrevistador: Nuno Miguel da Silva Pragana

Situação/ Cargo: Reserva

Posto: Tenente - Coronel

Data: 12 de Março de 2013

Hora: 9h30m.

Local: Avenida Elias Garcia – Lisboa

Suporte: Gravador

### Preâmbulo da Investigação:

O Serviço de Administração Militar constitui-se como uma especialidade no Exército Português. A sua emergência surge nos nossos antepassados com a necessidade de abastecimento, reabastecimento, apoio, controlo, clareza e fiscalização. Da curiosidade atinente ao seu desenvolvimento e responsabilidade para com a instituição, surge a seguinte investigação: “*Serviço de Administração Militar: Emergência, História e Desafios de Gestão de uma Especialidade do Exército Português*”.

Com a entrevista pretende-se averiguar o lugar ocupado pelo Serviço de Administração Militar no Exército Português, aferir quais as U/E/O com responsabilidade na Gestão do Exército Português, detetar os desafios de Gestão que lhe estão atinentes e verificar a divisão existente entre a Intendência e as Finanças.

Questões:

1. O percurso de formação na Academia Militar pretende fornecer as bases para uma carreira como Oficiais do Exército numa determinada especialidade. Na sua opinião, ter frequentado do curso de Administração Militar na AM permitiu-lhe depois fazer face, com rigor técnico, às exigências próprias das funções para as quais foi, no início da sua carreira, nomeado?

*“Na maioria delas sim, nomeadamente às questões técnicas, para o que a AM nos ensina na teoria sim. Uma coisa são os conhecimentos adquiridos na teoria outra coisa é a realidade prática. A componente técnica estava mais desenvolvida na AM, mas o primeiro choque deu-se com o frequentar do estágio no decorrer do TPO. Nesse primeiro contacto tomei conhecimento de como se passam realmente as coisas ao contrário da AM que ensina como as coisas se deveriam passar. No decorrer do estágio tomo realmente pulso de como as coisas estão realmente desajustadas e como é a melhor forma de reagir. Eu estou a referir-me mais à parte financeira porque é na realidade a mais problemática. A parte de instrução ou de Intendência não é tão crítica quanto isso, em que nessa área encontra-se uma paridade maior com os camaradas das armas. O percurso pela AM habilita-nos para o futuro, mas com a limitação de sermos novos e de ter falta de experiência. Comecei a minha carreira como Cmdt de Pel, posteriormente fui Cmdt de Comp e frequentei diversos cursos como o de Educação Física. Nesta área o transitar de funções requer um tempo de adaptação que se revela curto e a AM dá-nos as ferramentas para reagirmos a isso sem qualquer problema. A questão vem mais tarde quando já sou Tem, quase a ir para o CPC, e assumo funções de carácter financeiro. Nessa situação deu-se um grande período de adaptação. Tive de recordar aquilo que a AM me ensinou, principalmente o que tinha aprendido durante o estágio no TPO, mas o aprender foi realmente no local. Traz outra dimensão que a AM não proporciona, que é o lidar com civis, em que alguns deles têm idade para ser nossos pais. Um indivíduo Ten ou Alf entra numa secção financeira com vinte e poucos anos e tem senhoras e senhores com cinquenta e muitos que sempre fizeram aquilo. Eles não podem ser tratados como se fossem militares e é isso que a AM não nos ensina. A AM não nos prepara para tratá-los como militares mas prepara-nos para sermos Cmdt. Nesse momento não podemos ser Cmdt temos de saber ser chefes deles, temos de ter outro tipo de flexibilidade outro tipo de adaptação. Por isso é que eu digo*

*que aí há duas dimensões, que são a técnica e a humana. Um indivíduo que só domine na perfeição a dimensão técnica, se vai para uma secção financeira pensar que está a tratar com soldados estraga o trabalho todo, portanto, resumindo a AM preparou-me bem para entrar na parte de instrução, na parte de Intendência e para ser Cmdt. Na parte financeira preparou-me bem na teoria mas esta é uma dimensão completamente diferente. Estarmos numa função financeira é totalmente diferente, faz-nos apelar, aquilo que a AM não nos ensina, que é o bom senso. Este é fundamental e não só na forma como lidamos com os civis mas também na forma como lidamos com o Cmdt. O Cmdt é que dispõe dos meios financeiros mas nós somos o perito, temos obrigação de o alertar quando ele quer algo que não é correto. Temos que o alertar da melhor forma dizendo que se um dia há uma inspeção o senhor vai ser responsabilizado por isso, temos de informar que não está correto. Nunca cheguei ao ponto do Cmdt me dizer que queria algo e de eu ter que lhe responder que não estava de acordo, que teríamos que lavrar uma ata, isso nunca foi necessário porque os Cmdt deram-me sempre razão. Neste aspeto a AM não pode fazer muito mais do que aquilo que está a fazer, este tipo de aprendizagem é intrínseca às Finanças, em que só se aprende mesmo no local”.*

2. Com o decorrer dos tempos, as sociedades, os costumes e as pessoas vão-se alterando. Tendo em conta o período em que decorreu a sua carreira, na sua opinião, quais foram as alterações mais significativas ocorridas no Serviço de Administração Militar?

*“Houve muitas alterações, seguramente a maior alteração foi o sistema financeiro, mas vamos começar pelas outras. Havia a direção de serviço do SAM que foi extinta. Nunca percebi muito bem qual era o papel da direção, ou melhor, sei qual era o papel mas não sei se isso justificaria ter uma estrutura criada para isso. Depois passou a ser acumulado a direção da arma ou serviço na função em que estivesse o Gen mais Antigo. Tínhamos a Escola Prática aqui em Lisboa com um altíssimo nível de instrução, tínhamos algo que era a coqueluche aqui de Lisboa, era a Companhia Operacional e de Apoio à Instrução, esta era uma Comp de Reabastecimento e Serviços que tinha talvez umas quarenta saídas por ano para o campo. Eu não digo só campo, mas também apoiava a meia maratona de Lisboa, apoiava uma exposição canina entre outras. Era a Comp mais operacional de Lisboa não havia nenhuma Comp que tivesse*

tanta saída quanto ela. Suponho que hoje em dia a CRS que está na Póvoa é exatamente a mesma coisa. As outras unidades não falam de Comp operacionais quando temos a CRS, ser operacional não é só fazer queda na máscara, ser operacional é estarmos sempre no terreno a fazer aquilo para o qual nós somos treinados. Foi também extinta a Direção de Serviço de Intendência, essa era mais recente e agora faz parte da Direção de Aquisições no Comando da Log. Já na altura se fala da extinção dos estabelecimentos fabris, 25 anos depois isso ainda se continua a falar. Agora vamos falar da parte Fin que essa sim foi a maior mudança. A própria contabilidade não era digráfica, havia três registos: o de tesouraria, o de controlo de encargos e o de operações diversas. O de tesouraria só estava relacionado com entradas e saídas de dinheiro, o registo de controlo de encargos só estava relacionado com a execução orçamental e o registo de operações diversas que era o único que era digráfico na altura, fazia o registo de contabilidade que não se encaixava em nenhum dos outros. Havia uma conta de gerência por Un e que o Exército no final de cada ano fazia setenta ou oitenta contas de gerência que o tribunal de contas aprovava uma a uma. Cada Un tinha a sua conta bancária e cada Un tinha competência para pagar, isto estava em vigor há décadas e na altura quando saí tenho a impressão que isto era um sistema de ponta no Estado. Tenho por experiência que os inspetores do tribunal de contas e os que são externos ao Exército quando começaram a fazer inspeção financeira de Un diziam que ninguém tinha as contas tão bem ordenadas como o Exército e penso que isso ainda hoje é verdade. O falecido professor Sousa Franco escreveu isso na revista de AdMil, dizendo que era a excelência a prestação de contas no Exército. Até que se rompe com procedimentos em vigor há décadas, dando o mérito à pessoa que talvez foi a pessoa mais importante na AdMil nos últimos vinte anos, o TCor Barnabé. Poucas ou nenhuma pessoas fizeram tanto pela AdMil como ele. Foi o operacional destas mudanças porque foi ele que estudou e propôs e em algumas executou e noutras não, mas foi ele que desenhou tudo. Foi ele que montou todo o sistema, muito antes de ser implementado o instrumento SIG. O termo adotado um sistema digráfico e feito uma conta de gerência única foi tudo proposta dele. O que acontecia na altura quando era feito uma inspeção é que diziam que nós gastávamos quase o dobro do que o que estávamos autorizados. Isso acontecia porque a chefia da bolsa e tesouraria, que no entanto foi extinta sendo outra alteração, lançava os vencimentos e cada Un lançava os seus vencimentos, logo havia um lançamento a dobrar de tudo aquilo que era vencimento e o pessoal é a maior fatia de verbas. Esta

*situação foi resolvida pelo TCor Barnabé. Depois disso surge o SIG para operacionalizar esta mudança toda, e surge também a unidade de tesouraria. O SIG dá-nos outra dimensão e outra visão da componente financeira, passando assim a ter uma componente de auditoria mais correta. Permite a quem tem esse módulo de confirmar online as inconformidades, isto é, confirmar as contas pedindo um esclarecimento para isso. Antes o que acontecia era que não havia amostragem na verificação dos papéis, os papéis eram sempre verificados a dobrar, toda e qualquer fatura que chegasse a um CFin era verificado, sendo que nenhum centro de auditoria age sobre o universo total”.*

3. O Serviço de Administração Militar tem a sua atividade regulada em duas áreas distintas: a área de Intendência e a área de Finanças. Estas vigoram nas diversas funções dos militares da especialidade. Na sua opinião, como se materializava na prática esta divisão, aquando do seu tempo de serviço?

*“Na altura a maioria dos oficiais, é a realidade que conheço, diziam que havia uma tentativa de alternar entre a Intendência e as Finanças, sendo que as Finanças é uma área mais técnica e a Intendência digamos que é mais confortável. Um indivíduo não está tão visível, não tem de assumir tantas responsabilidades. Às vezes havia pessoas que se refugiavam mais na Intendência e na instrução, podia ser uma vida mais agitada do que as Finanças, com menos horários e com mais saídas para o campo. Tornava-se numa vida mais previsível do ponto de vista técnico não havia tanta agitação das águas, não havia o “pôr a assinatura”. Um indivíduo quando assina responsabiliza-se. O diretor do quadro na altura tinha a preocupação de ir rodando o pessoal e dizer quem já estava há tempo demais na Intendência e que tinha que ir para as Finanças e as pessoas iam para uma SecFin ou iam para um CFin. As próprias pessoas pediam para que fosse feita essa rotatividade. A nossa formação é assim, dentro da AdMil, generalista e não especialista, para quando um indivíduo chegar a oficial superior ter uma experiência de tudo aquilo que mais ou menos compõe a administração militar”.*

4. Como percebe a atual imagem institucional das Forças Armadas e do Exército em particular? Na sua opinião, quais as maiores diferenças, neste domínio, entre o seu tempo de serviço e a atualidade?

*“As coisas mudaram, atualmente a população portuguesa tem uma má visão das FA, uma visão de que as forças armadas não são precisas e que somos apenas consumidores de recursos. No início da década de noventa, quando saí da AM tínhamos mais prestígio e não se diziam tantas mentiras. O que se verifica hoje é que há muita informação manipulada acerca das FA, pode-se apresentar em telejornais dados sobre as FA que são errados e que as pessoas os tomam como certos. Não posso juntar efetivos da GNR aos do Exército para que um rácio pareça maior no total dos habitantes assim como não posso lá juntar os gastos da GNR. Posso dizer que oitenta por cento do orçamento das FA é para pessoal e portanto há muita gente a ganhar muito dinheiro, quando na prática, com os sucessivos cortes do orçamento, a única área onde não se pode cortar é no pessoal, portanto se continuam a cortar os oitenta passam para noventa. Tudo isso não quer dizer que haja muito pessoal a ganhar muito nas FA, por um lado a população já não está muito recetiva a isso e em tempos de crise, ainda se assiste a uma manipulação de informação em que há dados que são incorretos. Para além disso não se assiste a um repor de verdade por parte de qualquer um dos ramos ou do EMGFA. Seria fácil dizer que os dados são os que são porque incluem coisas que não são verdade. Por outro lado nós nunca fomos bons a promover a nossa imagem, a mostrar o que se faz nas missões, o que as missões feitas pela FA permitiram à política externa portuguesa e a mostrar o que a cooperação técnica ou militar faz pelo relacionamento bilateral entre os países africanos e Portugal. São tudo coisas que a FA cala, e no país costuma-se dizer que quem cala consente. Somos cúmplices por silêncio contribuindo para que a nossa imagem esteja cada vez mais denegrida”.*

5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

*“Apelando ao meu tempo de permanência na AM gostaria de deixar algumas palavras. É reflexo daquilo que se passa hoje na AdMil, como diretor de curso da AdMil na AM, tive sempre muitas referências positivas dos Cmdt das Un que recebiam jovens ALf*

*para AdjFin. Os Cmdt ficavam encantados com o profissionalismo dos jovens Alf e Ten da forma como estes operacionalizavam o SIG e como tratavam da sua área financeira. É um elogio que a AdMil tem de tomar sabendo que está a formar bem os seus quadros e os seus oficiais. Leva a certeza que a AdMII está trilhar o caminho certo”.*

## Apêndice H – Inquérito por Entrevista (Guião B) ao Entrevistado 5

### Identificação do Entrevistado

Interlocutor: José de Jesus da Silva

Entrevistador: Nuno Pragana

Situação/ Cargo: Diretor de Finanças do Exército

Posto: Major-General

Data: 13 de Março de 2013

Hora: 10h00m

Local: Direção de Finanças

Suporte: Gravador

### Preâmbulo da Investigação:

O Serviço de Administração Militar constitui-se como uma especialidade no Exército Português. A sua emergência surge nos nossos antepassados com a necessidade de abastecimento, reabastecimento, apoio, controlo, clareza e fiscalização. Da curiosidade atinente ao seu desenvolvimento e responsabilidade para com a instituição, surge a seguinte investigação: “*Serviço de Administração Militar: Emergência, História e Desafios de Gestão de uma Especialidade do Exército Português*”.

Com a entrevista pretende-se averiguar o lugar ocupado pelo Serviço de Administração Militar no Exército Português, aferir quais as UEO com responsabilidade na Gestão do Exército Português, detetar os desafios de Gestão que lhe estão atinentes e verificar a divisão existente entre a Intendência e as Finanças.

Questões:

1. Todas as especialidades do Exército apresentam uma missão ou um conjunto de tarefas a serem cumpridas quer em tempo de paz ou em tempo de guerra, ocupando na estrutura castrense um lugar bem definido. Na sua opinião, qual é o lugar que o Serviço de Administração Militar ocupa na presente estrutura do Exército e qual é, grosso modo, a sua função?

*“O lugar que o Serviço de Administração Militar ocupa na estrutura do Exército é um lugar em paridade com os demais quadros especiais. Não é visível qualquer distinção, nem qualquer hierarquia em termos de quadros especiais. Cada um dos quadros especiais tem as suas particularidades, as suas características, a sua história e a sua aplicação. O Exército é produto da interação desses quadros, em situação de paridade, concorrendo cada um com a sua especificidade. O âmbito de atuação mais específico do SAM é na área do apoio de serviços, com a Intendência, e na área das Finanças, com a gestão de recursos financeiros. Naturalmente sendo estas as suas áreas de ação principal isso não se pode dissociar de intervenção/atuação/empenho noutras áreas, nomeadamente no comando direcção ou chefia, em todos os escalões de UEO, participar em todos os graus do ensino, da formação, da instrução e da investigação, bem como na participação nas missões das FND. Portanto o seu espectro de atuação é do SAM é alargado e amplo, seja ele em tempo de paz ou em tempo de guerra”.*

2. O Serviço de Administração Militar tem a sua atividade regulada em duas áreas distintas: a área de Intendência e a área de Finanças. Estas vigoram nas diversas funções dos militares da especialidade. Na sua opinião, como se materializa na prática esta divisão?

*“Como eu disse, convém ter sempre presente que constituindo a Intendência e as Finanças o core business do SAM, o emprego dos militares que integram este quadro especial não se restringe apenas a estas duas áreas. De facto, para que seja possível desempenhar bem o seu papel nas áreas que constituem o seu core, o espectro de emprego dos militares deste quadro especial tem forçosamente que se estender à área*

*de instrução, do ensino, ao comando, direção e chefia de unidades. Concorrentemente, constituindo o apoio de serviços um vetor essencial ao emprego operacional de forças, é intrínseco a participação do SAM em todas as missões FND. O percurso de um militar de Administração Militar ao longo da sua carreira, deve assim ser feito em ziguezague por todas estas áreas, procurando compatibilizar a necessidade de qualificações longas que determinadas áreas específicas recomendam, com a necessidade de adquirir competências em todas áreas que constituem o âmbito material de ação do SAM”.*

3. O Exército Português contempla U/E/O afetas a cada uma das especialidades, em que o Serviço de Administração desenvolve o seu papel em todas elas. Na sua opinião, quais são as U/E/O com carácter de Gestão eminentemente adstritas ao Serviço de Administração Militar?

*“Cada vez menos. Seja qual for a UEO, ela contempla em si um naipe variado de atividades que se inserem no âmbito de aplicação material do militar de Administração Militar. Haverá uma ou outra unidade mais específica que se refere aos órgãos mais ligados às Finanças e à Intendência, mas todas as unidades contemplam atividades e lugares para pessoal de Administração Militar. Cada vez menos há essa situação de dividir unidades de quadro especial”.*

4. A sociedade portuguesa depara-se atualmente com grandes questões económico-financeiras e muitas organizações são afetadas pela falta de recursos. Na sua opinião, quais são os desafios de Gestão mais significativos para o Serviço de Administração Militar na atualidade?

*“Os desafios inerentes ao pessoal de Administração Militar, estão relacionados com todo o seu espectro de atuação. Seria um erro extremamente redutor colar os desafios apenas às questões económico-financeiras. E esta visão reveste-se de particular importância para quem se apresta para terminar o seu curso e ingressar no SAM, porque ela vai estar sempre presente e vai ter influências no desenho do percurso profissional e no desenvolvimento da carreira de cada um. Ou seja, quando se sai da*

*Academia Militar, tem que se olhar para o espectro que se tem à frente para desenvolver a carreira, seja no âmbito das Finanças, da Logística, do apoio de serviços, do ensino, etc. Tem que se passar por todas estas áreas. Concorrentemente, tem que procurar compatibilizar esta necessidade com um outro desafio que é o facto de cada vez mais a complexidade dos sistemas de informação exigir de cada um de nós cada vez mais especialização, sendo que a grande maioria são qualificações longas. Quando por exemplo se entra na área das Finanças, tem que se ter para além dos conhecimentos em Finanças, conhecimentos na área dos sistemas de informação, como é que eles operam, como é que se intervém neles, como é que se interage com eles e isso obriga a ter uma qualificação longa. Essa qualificação é dispendiosa e requer um emprego longo para se poder rentabilizar o investimento feito, quer a nível individual quer a nível da organização que investiu num determinado ativo humano. O desafio é como se concilia uma coisa com a outra. É tentar perceber como é que se concilia a necessidade de qualificações longas e as permanências mais ou menos prolongadas no tempo em determinada função, para se rentabilizar a qualificação e o investimento feito com a necessidade de se ter conhecimentos e agir nestas várias áreas de intervenção, ou seja, como é que se vai relacionar com isto o desenvolvimento da carreira. É este o grande desafio que se prende à gestão de um quadro como este”.*

5. Com o decorrer dos tempos, as sociedades, os costumes e as pessoas vão-se alterando. Tendo em linha de conta o seu tempo de carreira, na sua opinião, quais foram as alterações mais significativas ocorridas no Serviço de Administração Militar?

*“Eu diria que as alterações são um continuum, acompanhando daquilo que tem sido a evolução da sociedade e da instituição militar, procurando ser sempre suficientemente flexível para se adaptar a cada tempo. Não sublinho alterações significativas, relevo um continuum feito de inovação e de adaptabilidade, desde que existe o Serviço de Administração Militar, há cento e cinquenta anos. O que há portanto é uma adaptação a cada tempo e a cada realidade. Penso que o Serviço de Administração Militar tem sabido fazê-lo bem, continuamos a ser necessários e úteis como eramos no momento em que se decidiu criar o Serviço de Administração Militar. Houve sim uma capacidade constante de nos sabermos adaptar e é isso que espero também do futuro. A característica essencial da Administração Militar, mantém-se:*

*espírito de bem servir. O extinguir da Escola Prática de Administração Militar, a criação da Escola dos Serviços, os reajustamentos na Estrutura Financeira do Exército e a introdução do SIG, tudo isso são alterações na estrutura orgânica e de sistemas de internos. Não são alterações na essência do Serviço de Administração Militar, mas são alterações e desafios aos quais o Serviço de Administração Militar tem de saber responder. O Serviço de Administração Militar foi-se sabendo adaptar a estas necessidades e estou certo que assim vai continuar”.*

6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Não”.

## Apêndice I – Inquérito por Entrevista (Guião B) ao Entrevistado 6

### Identificação do Entrevistado

Interlocutor: João Manuel Lopes Nunes Reis

Entrevistador: Nuno Pragana

Situação/ Cargo: Adjunto do General Vice-Chefe

Posto: Coronel

Data: 26 de Março de 2013

Hora: 14h30m.

Local: Lisboa – Direção de Finanças

Suporte: Gravador

### Preâmbulo da Investigação:

O Serviço de Administração Militar constitui-se como uma especialidade no Exército Português. A sua emergência surge nos nossos antepassados com a necessidade de abastecimento, reabastecimento, apoio, controlo, clareza e fiscalização. Da curiosidade atinente ao seu desenvolvimento e responsabilidade para com a instituição, surge a seguinte investigação: “*Serviço de Administração Militar: Emergência, História e Desafios de Gestão de uma Especialidade do Exército Português*”.

Com a entrevista pretende-se averiguar o lugar ocupado pelo Serviço de Administração Militar no Exército Português, aferir quais as UEO com responsabilidade na Gestão do Exército Português, detetar os desafios de Gestão que lhe estão atinentes e verificar a divisão existente entre a Intendência e as Finanças.

Questões:

1. Todas as especialidades do Exército apresentam uma missão ou um conjunto de tarefas a serem cumpridas quer em tempo de paz ou em tempo de guerra, ocupando na estrutura castrense um lugar bem definido. Na sua opinião, qual é o lugar que o Serviço de Administração Militar ocupa na presente estrutura do Exército e qual é, grosso modo, a sua função?

*“Não há lugar, a “lugar” nesta questão. Talvez seja melhor refletir sobre qual é a função da Administração Militar no Exército. Procurando relacionar, de uma forma genérica, o apoio administrativo e Logístico, em que se pode destacar a área, muito específica das Finanças e a Intendência como parte da Logística. Procurando ir de encontro à terminologia da NATO, numa estrutura funcional, a Administração Militar é responsável pelo desempenho de funções Logísticas. Desempenha maioritariamente atividades nas funções Logísticas de Reabastecimento (Classe I, II, III e VI), Serviços e, Aquisição, Contratação e Alienação. Creio que quanto a esta última função, embora não esteja especificamente “destinada” à Administração Militar pela sua forte ligação com a área das Finanças será, no futuro, da sua responsabilidade. Sinteticamente e na prática, a Administração Militar é responsável por assegurar que os militares e as Unidades constituídas, sejam apoiadas em tempo com os materiais, equipamentos e serviços adequados para o cumprimento da missão. Para além disso, existe toda a área ligada à gestão financeira e à prestação de contas. Não há “lugar” do Serviço de Administração Militar! A Administração Militar desempenha determinadas funções para o Exército, que deverão contribuir para o desempenho das atividades Logísticas e Financeiras”.*

2. O Serviço de Administração Militar tem a sua atividade regulada em duas áreas distintas: a área de Intendência e a área de Finanças. Estas vigoram nas diversas funções dos militares da especialidade. Na sua opinião, como se materializa na prática esta divisão?

*“Não há divisão. O Oficial de Administração Militar está habilitado para desempenhar várias funções, no âmbito das Finanças e da Logística. As Finanças*

*materializam-se numa estrutura para apoiar os Comandantes aos vários níveis. O apoio é feito no sentido de se obter uma melhor utilização dos recursos Financeiros, garantindo o cumprimento da legislação em vigor. O apoio à estrutura é sobretudo do ponto de vista técnico de forma a cumprir o que está legalmente estabelecido, em que a ação é desenvolvida de modo a aconselhar e a proteger o Exército, os Comandantes e quem aos diversos níveis decidem. Atualmente a estrutura Financeira está a ser alterada, quer ao nível da organização ou quer à forma como se desenvolve a sua atividade. A transformação da estrutura anterior tenderá ou irá permitir a libertação de mais pessoal para o desempenho de outras funções, sejam elas Logísticas ou transversais (comuns) a outras Armas e Serviços. As transformações que ocorrem, procuram introduzir mais rigor no apoio e nas atividades na área das Finanças. O maior rigor e a possibilidade de novas oportunidades de desempenho de funções permitem uma maior atenção para outras áreas como a Logística e outras que também fazem parte da carreira do Oficial de Administração Militar. Em suma, a reestruturação nesta área procura o seu melhor funcionamento, mais rigor e possibilitar a disponibilização de pessoal para outras funções”.*

*“Na área Logística o que irá acontecer, atendendo à libertação de pessoal anteriormente referida, será uma maior especialização e formação para o desempenho das funções pelas quais a Administração Militar é ou deverá ser responsável. A especialização e formação terão certamente consequências no desenvolvimento da carreira dos Oficiais e dos Sargentos que contemplam as duas grandes áreas, a das Finanças e as da ciência Logística”.*

*“Na área das Finanças é mais fácil encontrar-se uma função e atividades específicas, Identifica-se mais claramente uma estrutura na área das Finanças, porque tem uma determinada autonomia em termos de conhecimento técnico. A Logística não é uma área exclusiva da Administração Militar, outras Armas e Serviços desempenham atividades ou são mesmo “responsáveis” por funções logísticas. Ao nível do apoio logístico, quer em Campanha quer em Paz, a Administração Militar é mais visível em escalões mais baixos e ao nível da execução. Acredito que também aqui poderão, no futuro, ocorrer alterações. Se isso acontecer a Administração Militar terá de estar preparada ou irá preparar-se para cumprir cabalmente as missões que lhe forem atribuídas”.*

3. O Exército Português contempla U/E/O afetas a cada uma das especialidades, em que o Serviço de Administração desenvolve o seu papel em todas elas. Na sua opinião, quais são as U/E/O com carácter de Gestão eminentemente adstritas ao Serviço de Administração Militar?

*“Não se pode falar de gestão adstrita ao Serviço de Administração Militar. Tomemos como exemplo o Oficial de Administração Militar. Tem-se primeiramente de falar em Comando e só posteriormente em direção e gestão. O Serviço de Administração Militar tem Oficiais que, para além das suas qualidades de liderança, estão técnica e cientificamente mais habilitados para outras funções de Direção e de Chefia. O Serviço tem Oficiais com tudo o que está inerente à condição militar e que, para além disso, também possuem uma formação técnica e científica para o desempenho de outras funções, mormente com um carácter mais vincado de gestão. No entanto, porque é manifestamente incorreto, não se pode circunscrever as suas competências apenas à gestão. Tem que se analisar cuidadosamente os diversos patamares, por norma associado ao posto, em que decorre a atividade dos militares de Administração Militar e identificar funções e atividades específicas do Serviço. As funções e as atividades são aquelas para as quais o militar recebeu formação, para as quais ele está preparado, como por exemplo, os Serviços de Campanha. Na área das Finanças o Oficial recebe uma formação muito sólida, ficando apto a desempenhar estas funções específicas de Administração Militar. O Oficial tem uma capacidade funcional específica na Logística (os Serviços de Campanha são de novo um exemplo evidente), multifuncional no âmbito da Logística (por exemplo G4 ) e outras ainda multifuncionais ou transversais a qualquer Arma ou Serviço. Após esta análise mais abrangente a resposta à pergunta terá de ser analisada em várias áreas. Na área Financeira é mais fácil definir quais são esses lugares, por ser uma área bem distinta e ter também uma atividade bem específica e muito regulamentada. Na componente Logística encontram-se lugares, quer na estrutura permanente quer na componente operacional, com atividades no âmbito do Apoio de Serviços e do Reabastecimento, nomeadamente nas classes que são específicas na Administração Militar. Num escalão mais elevado, onde existe reconhecidamente uma maior especificidade, será na Direção de Finanças, e pelas razões já anteriormente expostas, na Direção de Aquisições. Em termos operacionais serão dadas mais oportunidades no futuro ao Oficial de Administração Militar. O surgir de mais oportunidades prende-se com a*

*multifuncionalidade no âmbito da Logística. Cargos ou funções específicas para o Oficial de Administração Militar têm ocorrido em escalões mais baixos, Pelotão e Companhia. Quanto aos órgãos com caráter de gestão associados ao Serviço de Administração Militar podem enumerar-se os estabelecimentos de Logística de Produção, a Manutenção Militar e as Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento. O enumerar de outros órgãos requer que seja feita uma análise da estrutura mais exaustiva, procurando identificar outros que existam, nomeadamente a nível intermédio, ou outros para os quais o Serviço poderia, face à sua preparação específica e experiência, dar um contributo valioso. Em caso de campanha existem funções Logísticas nos diversos órgãos que estão associados ou poderão vir a estar também associados ou disponíveis à Administração Militar. A experiência das Forças Nacionais Destacadas e de Exércitos amigos ou aliados poderão provocar alterações na organização, na Tática e nos procedimentos para os quais a Administração Militar poderá ser chamada a participar. Certo é que o Serviço terá sempre de garantir um apoio eficaz”.*

4. A sociedade portuguesa depara-se atualmente com grandes questões económico-financeiras e muitas organizações são afetadas pela falta de recursos. Na sua opinião, quais são os desafios de Gestão mais significativos para o Serviço de Administração Militar na atualidade?

*“Os desafios de gestão não são para a Administração Militar mas para o Exército. À Administração Militar caberá dar um forte contributo para a otimização da gestão do pessoal, dos recursos materiais e financeiros. À Administração Militar compete dar o seu melhor contributo para apoiar a decisão ao mais alto nível, compreendendo a sua ação em todos os níveis. A qualidade do fator humano está associada a uma formação adequada, que revela ser um aspeto crítico para a racionalização dos recursos disponíveis. A ação de racionalização torna-se fundamental para a preparação dos recursos para campanha, porque o Exército existe para a guerra. O desafio não está afeto só à gestão, mas será sim um desafio à gestão associada à maior escassez de recursos. Como é que a Administração Militar, com menos recursos disponibilizados ao Exército, irá conseguir dar o seu melhor contributo no âmbito das funções que desempenha, para que a gestão seja otimizada? Em todas as*

*áreas a gestão vai estar dependente das competências de quem desempenhar as diversas funções. As reestruturações do Exército, que estão a suceder e que vão continuar a ocorrer, estão afetadas aos novos conhecimentos e às novas tecnologias que procuram obter o máximo rendimento possível. Os maiores desafios da Administração Militar prendem-se com a forma como se prepara para responder a esta carência de recursos e da evolução tecnológica e do conhecimento. Para a Administração Militar a coexistência destas duas áreas bases do saber, Finanças e Logística, É fundamental determinar como forma o seu pessoal, como se organiza nas suas áreas específicas, e qual é o seu contributo para a reorganização da organização e dos meios tecnológicos existentes. É um desafio que impende sobre o Exército e que a Administração Militar, como sempre, terá de ser parte dessa solução, para minimizar ou ultrapassar as dificuldades que decorrem da redução dos recursos. O desafio está afeto à questão da formação, às tecnologias associadas à informação e à capacidade organizativa. Os desafios enumerados poderão eles próprios ter limitações ao nível da organização e do País”.*

5. Com o decorrer dos tempos, as sociedades, os costumes e as pessoas vão-se alterando. Tendo em linha de conta o seu tempo de carreira, na sua opinião, quais foram as alterações mais significativas ocorridas no Serviço de Administração Militar?

*“As alterações mais significativas não são propriamente no Serviço de Administração Militar, mas sim no seu reconhecimento. O reconhecimento progressivo e mais evidente da importância da Administração Militar para o Exército. Primeiramente devido à capacidade de resposta, de adaptação à também crescente complexidade e evolução técnica e científica na componente das Finanças. Toda a situação conjuntural reforça o sentimento que a Administração Militar na área das Finanças mostra capacidade para responder à evolução que ocorreu”.*

*“Numa segunda fase e concorrentemente com o trabalho que se tem desenvolvido na área das Finanças, houve também evolução no apoio de serviços e irá certamente haver mais aproveitamento da capacidade dos militares de Administração Militar na área da Logística, quer nas funções específicas do Serviço quer nas não específicas”.*

*“As alterações que sumariamente se identificam com impacto na Administração Militar foram:*

- Na formação na Academia Militar, em que persiste o esforço para que, para além da componente militar, se progrida do ponto de vista técnico e científico;*
- Na adoção de um modelo funcional da Logística, em que se transitou de uma Logística de serviços para uma de funções;*
- A evolução na área das Finanças, em que se passou dos Conselhos Administrativos para as Secções Logísticas e, neste momento, se realiza uma reorganização na estrutura das Finanças;*
- A extinção da Escola Prática de Administração Militar e a constituição da Escola Prática dos Serviços que poderá servir de alguma forma como modelo, tendo por base a sua experiência, para a Escola das Armas”.*

6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

*“A questão da formação dos quadros de Administração Militar parece-me um aspeto indispensável a ser aqui mencionado em termos pedagógicos. A liderança é um aspeto fundamental no pessoal dos quadros e na vida militar. Os oficiais e os demais graduados têm de ter capacidade para perceber, aprender e encontrar soluções adaptadas e adaptáveis às rápidas alterações do mundo em que vivemos e, em particular, do ambiente operacional. A capacidade de adaptar e de solucionar problemas estará sempre nos ombros dos nossos militares, o que vai exigir capacidade de liderança. Um militar deverá desenvolver, ao longo da sua carreira, a sua capacidade de liderança, manter um elevado espírito de missão, demonstrar capacidade de iniciativa, exercer o rigor, fomentar a criatividade e a procurar a especialização quando imprescindível. Essa especialização terá de ser feita ao longo da carreira de acordo com as necessidades, havendo mesmo uma preocupação constante de autoformação, em aspetos tão diversos como o da Logística, a da Tática, a do “SIG” ou a da contratação pública”.*

## Apêndice J – Inquérito por Entrevista (Guião B) ao Entrevistado 7

### Identificação do Entrevistado

Entrevistado: Armando José Rei Soares Ferreira

Entrevistador: Nuno Miguel da Silva Pragana

Situação/ Cargo: Comandante da EPS em regime de substituição

Posto: Tenente-coronel

Data: 03 de Maio de 2013

Hora: 16h30

Local: EPS

Suporte: Informático

### Preâmbulo da Investigação:

O Serviço de Administração Militar constitui-se como uma especialidade no Exército Português. A sua emergência surge nos nossos antepassados com a necessidade de abastecimento, reabastecimento, apoio, controlo, clareza e fiscalização. Da curiosidade atinente ao seu desenvolvimento e responsabilidade para com a instituição, surge a seguinte investigação: “*Serviço de Administração Militar: Emergência, História e Desafios de Gestão de uma Especialidade do Exército Português*”.

Com a entrevista pretende-se averiguar o lugar ocupado pelo Serviço de Administração Militar no Exército Português, aferir quais as UEO com responsabilidade na Gestão do Exército Português, detetar os desafios de Gestão que lhe estão atinentes e verificar a divisão existente entre a Intendência e as Finanças.

Questões:

1. Todas as especialidades do Exército apresentam uma missão ou um conjunto de tarefas a serem cumpridas quer em tempo de paz ou em tempo de guerra, ocupando na estrutura castrense um lugar bem definido. Na sua opinião, qual é o lugar que o Serviço de Administração Militar ocupa na presente estrutura do Exército e qual é, grosso modo, a sua função?

*“O Serviço de Administração Militar é responsável, na atual organização do Exército, pela gestão dos recursos financeiros, apoiando-se para isso nas Subsecções de Recursos Financeiros/Secções Logísticas/UEO, nos Centros de Finança dos OCAD e CFT e na Direção de Finanças do CmdLog é ainda responsável pela aquisição e distribuição de artigos da área de intendência, que se materializa na produção/aquisição (OGFE, MM e DA) e no fornecimento (MM e DGME) de abastecimentos das classes de reabastecimento I, II, IV, VI, VII e IX. Em campanha acrescem ainda aos acima referidos, os serviços de campanha”.*

2. O Serviço de Administração Militar tem a sua atividade regulada em duas áreas distintas: a área de Intendência e a área de Finanças. Estas vigoram nas diversas funções dos militares da especialidade. Na sua opinião, como se materializa na prática esta divisão?

*“A área das finanças está disseminada por todas as UEO do Exército através das subsecções de recursos financeiros, sendo em QOP as vagas específicas de militares de Administração Militar. Ao passo que a área da intendência também ela presente nas UEO, nomeadamente na área da alimentação e nas Secções de Logística, mas as vagas não são específicas do quadro de administração militar, só na CReabSvc das FApGeral e nas CReabTransp dos BApSvc das Brigadas da COSF é que encontramos, nesta área, vagas específicas do serviço, mas esta área também está presente na MM (reabastecimento ao Exército de abastecimentos da classe I) e nas OGFE (reabastecimento das classes II e VII)”.*

3. O Exército Português contempla U/E/O afetas a cada uma das especialidades, em que o Serviço de Administração desenvolve o seu papel em todas elas. Na sua opinião, quais são as U/E/O com carácter de Gestão eminentemente adstritas ao Serviço de Administração Militar?

*“Neste momento as UEO que estão adstritas ao Serviço de Administração Militar são só as OGFE, a MM e a DFin, ou seja são as UEO cujo Comando é do Serviço de Administração Militar. Temos no entanto UEO, onde o Comando não é específico de administração, mas sim de QQArm ou Svc ou de QQSvc mas que na sua estrutura aparecem SubUnidades específicas de administração militar, refiro-me ao caso concreto dos BApSvc das Brigadas da COSF que podem ser comandados por militares de QQArma ou Svc mas que tem a Companhia de Reabastecimento e Transportes cujo comando é específico do quadro de administração militar. Temos ainda o caso particular da EPS e do DGME em que comando é de QQSvc mas que por via de um acordo tácito, entre os bastonários do serviço de administração militar e do serviço de material, o Comando da EPS é para a Administração Militar e o do DGME e para o serviço de Material”.*

4. A sociedade portuguesa depara-se atualmente com grandes questões económico-financeiras e muitas organizações são afetadas pela falta de recursos. Na sua opinião, quais são os desafios de Gestão mais significativos para o Serviço de Administração Militar na atualidade?

*“Como diz o provérbio popular casa onde não há pão, todos ralham e ninguém tem razão e este é o grande desafio que penso que se coloca ao Serviço de Administração Militar, que será o de conseguir propor a distribuição equitativa dos parques recursos financeiros que vêm sendo afetos ao Exército. Para isso, e cada vez mais, a gestão desses mesmos recursos financeiros terá de ficar centrada numa só entidade, a DFin. Outro desafio que se coloca ao Serviço é o de conseguir, através de uma estrutura que poderá muito bem ser o Centro de Finanças, apoiar o Comando de Pessoal na gestão dos recursos financeiros afetos a vencimentos e outras remunerações que possam revestir esta forma (ajudas de custo por transferência, suplementos de*

*residência, etc) só assim se conseguirá gerir eficazmente os recursos por forma a facilitar a toma de decisão com vista à progressão na carreira de todos os militares”.*

5. Com o decorrer dos tempos, as sociedades, os costumes e as pessoas vão-se alterando. Tendo em linha de conta o seu tempo de carreira, na sua opinião, quais foram as alterações mais significativas ocorridas no Serviço de Administração Militar?

*“Quando entrei para a instituição militar o Serviço de Administração Militar e os outros serviços do nosso Exército, em termos de ascensão na carreira, era equiparado as Armas, ou seja, os seus oficiais podiam ascender ao posto de Tenente General. Em termos financeiros e a nível funcional, a grande alteração foi a reorganização do Exército de 1993 em que os conselhos administrativos deram lugar às Secções de Logística que absorveram a parte dos recursos financeiros com similitude na estrutura superior do Exército (a DFin passa a depender do Comando da Logística), a nível técnico a grande alteração foi em 2006 com a adoção da contabilidade pública através da plataforma SIG. Na área da intendência a DSI deu lugar à DAq e a gestão de todos os recursos materiais passou para a DMT, foi ainda criado um único depósito (DGME) que absorveu todos os depósitos existentes (DGMT, DGMG, DGMI, ...) que ficou com a responsabilidade de fornecimento as UEO do Exército de todos os abastecimentos das classes II, IV, V, VII, VIII e IX. Na MM desapareceram algumas sucursais e todas as delegações que existiam junto das Unidades afastadas dos grandes polos do Porto e Lisboa. Até 1993 o Serviço era gerido pela DSAM, que para além da gestão dos recursos Humanos tinha a seu cargo a elaboração e difusão de doutrina, da cultura e de acontecimentos de interesse do Serviço. Com a extinção da DSAM passou a existir um vazio nestas áreas. Em termos de recursos humanos e fruto da conjuntura económica atual, o quadro de administração militar, tal como todos os outros, tem tendência para emagrecer mas nunca deverá colocar em risco o cumprimento das missões específicas do nosso serviço”.*

6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

“Não”.

## Apêndice K – Inquérito por Entrevista (Guião B) ao Entrevistado 8

### Identificação do Entrevistado

Interlocutor: Henrique Manuel Martins Veríssimo

Entrevistador: Nuno Miguel da Silva Pragana

Situação/ Cargo: Ativo

Posto: Tenente – Coronel

Data: 18 de Março de 2013

Hora: 09h30

Local: AM Sede – Lisboa

Suporte: Informático

### Preâmbulo da Investigação:

O Serviço de Administração Militar constitui-se como uma especialidade no Exército Português. A sua emergência surge nos nossos antepassados com a necessidade de abastecimento, reabastecimento, apoio, controlo, clareza e fiscalização. Da curiosidade atinente ao seu desenvolvimento e responsabilidade para com a instituição, surge a seguinte investigação: “*Serviço de Administração Militar: Emergência, História e Desafios de Gestão de uma Especialidade do Exército Português*”.

Com a entrevista pretende-se averiguar o lugar ocupado pelo Serviço de Administração Militar no Exército Português, aferir quais as UEO com responsabilidade na Gestão do Exército Português, detetar os desafios de Gestão que lhe estão atinentes e verificar a divisão existente entre a Intendência e as Finanças.

Questões:

1. Todas as especialidades do Exército apresentam uma missão ou um conjunto de tarefas a serem cumpridas quer em tempo de paz ou em tempo de guerra, ocupando na estrutura castrense um lugar bem definido. Na sua opinião, qual é o lugar que o Serviço de Administração Militar ocupa na presente estrutura do Exército e qual é, grosso modo, a sua função?

*“O Serviço de Administração Militar (SAM), quer através das suas UEO, quer através dos seus militares espalhados por toda a estrutura do Exército (nomeadamente nas secções logísticas), sempre teve um papel de destaque no apoio à missão do Exército. A sua função divide-se pelas áreas de Logística e de Finanças, sendo que a área logística é partilhada por outras especialidades, enquanto que a área de finanças é da sua competência exclusiva. Talvez por este facto, penso que o SAM tem visto diminuído o seu papel na área logística, tendendo a ser cada vez mais identificado como um Serviço de Finanças. A extinção de alguns órgãos que lhe eram próprios (Escola Prática de Administração Militar, Direção dos Serviços de Intendência e Depósito Geral de Material de Intendência) a par de outras que se anunciam (Manutenção Militar e as Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento) confirmam o quadro que acabo de referir”.*

2. O Serviço de Administração Militar tem a sua atividade regulada em duas áreas distintas: a área de Intendência e a área de Finanças. Estas vigoram nas diversas funções dos militares da especialidade. Na sua opinião, como se materializa na prática esta divisão?

*“Na prática, esta divisão materializa-se pelas funções que a cada momento são desempenhadas pelo militar do Serviço, conforme o cargo que ocupa no momento. Ao longo da carreira, desejavelmente, os militares desempenham funções em ambas as áreas”.*

3. O Exército Português contempla U/E/O afetas a cada uma das especialidades, em que o Serviço de Administração desenvolve o seu papel em todas elas. Na sua opinião, quais são as U/E/O com carácter de Gestão eminentemente adstritas ao Serviço de Administração Militar?

*“Não querendo esquecer nenhuma, temos, por um lado a Direção de Finanças e os Centros de Finanças e, por outro, a Manutenção Militar e as Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento”.*

4. A sociedade portuguesa depara-se atualmente com grandes questões económico-financeiras e muitas organizações são afetadas pela falta de recursos. Na sua opinião, quais são os desafios de Gestão mais significativos para o Serviço de Administração Militar na atualidade?

*“Num contexto de crise económica e financeira, o grande desafio para o SAM e para os militares da especialidade, é constituir-se como um elemento chave e influenciador do processo de tomada de decisão, sempre na mira dos melhores interesses do Exército e do SAM”.*

5. Com o decorrer dos tempos, as sociedades, os costumes e as pessoas vão-se alterando. Tendo em linha de conta o seu tempo de carreira, na sua opinião, quais foram as alterações mais significativas ocorridas no Serviço de Administração Militar?

*“Correndo o risco de me esquecer de alguma, ao longo da minha carreira as alterações mais significativas foram a extinção das Secções Financeiras, do Batalhão de Administração Militar, da Escola Prática de Administração Militar, da Chefia de Abonos e Tesouraria, da Direção dos Serviços de Intendência e do Depósito Geral de Material de Intendência. A introdução do SIG/MDN no Exército, constituiu igualmente um marco importante para o SAM”.*

6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

*“O papel e a importância do SAM no seio do Exército, depende em grande parte da competência técnica e profissional dos seus militares e da forma como são vistos pelos seus pares das outras Armas e Serviços. Por isso, em todos os momentos, o militar do SAM deve constituir-se como um exemplo de competência e valores, honrando assim o seu Serviço e contribuindo desta forma para que o mesmo seja permanentemente valorizado”.*

## Apêndice L – Análise de Conteúdo da Questão 1A

Interlocutor	Pergunta - Na sua opinião, ter frequentado o curso de Administração Militar na AM permitiu-lhe depois fazer face, com rigor técnico, às exigências próprias das funções para as quais foi, no início da sua carreira, nomeado?	Ideia Principal
TGen Mota de Mesquita	<p><i>“Era dada uma formação genérica, não muito específica, que nos preparava para exercer funções que eram próprias de Oficiais de Administração Militar, a nível Subalterno. Preparava-nos para as funções de Intendência e de Finanças, se bem que, na prática só no exercício de funções, nomeadamente como Alferes ou Tenente, é que nós vínhamos a adquirir os conhecimentos práticos da função. O curso era essencialmente teórico”.</i></p>	<p>Formação genérica que preparava para a função de Cmt mas com Ausência de Componente Prática.</p>
Cor Borges Correia	<p><i>“Sim, em termos globais, mas sabendo que faltava a componente prática e a integração na vida real das Unidades”. “Há necessidade de se adquirir os conhecimentos das vivências, no decorrer do percurso, (...) tivemos alguns alertas mas nada comparado com a vivência que tínhamos pela frente”. “Poderei dizer que a formação recebida na área de Intendência ou na área de Finanças foi suficiente, mas carecendo sempre de uma prática”.</i></p>	<p>A informação recebida foi suficiente mas com ausência de conhecimento prático e da vivência das unidades</p>
TCor Pedroso	<p><i>“De forma alguma, a grande diferença é que a Academia Militar dá-nos um suporte sobretudo teórico. A Vida depois nas diversas Unidades é fundamentalmente prática e portanto é muito difícil na Academia Militar preparar-nos para todas as circunstâncias”. “Portanto, é muito complexo sair-se da Academia Militar com uma formação global e que realmente nos prepare convenientemente para as nossas atividades no futuro”.</i></p>	<p>Possibilita um grande suporte teórico mas não permite uma preparação para todas as circunstâncias.</p>

TCor Guimarães	<p><i>“Na maioria delas sim, (...) uma coisa são os conhecimentos adquiridos na teoria outra coisa é a realidade prática”. “O percurso pela AM habilita-nos para o futuro, mas com a limitação de sermos novos e de ter falta de experiência, (...) o aprender foi realmente no local, (...) prepara-nos para sermos Cmdt”. “AM preparou-me bem para entrar na parte de instrução, na parte de Intendência e para ser Cmdt. Na parte financeira preparou-me bem na teoria mas esta é uma dimensão completamente diferente”.</i></p>	<p>A AM consegue uma formação na área operacional para se ser Cmdt e uma boa preparação na área teórica, faltando a componente prática.</p>
-------------------	---	---

**Ilustração 3 - Tabela da Análise de Conteúdo da Questão 1A**

**Fonte: Elaboração Própria.**

## Apêndice M – Análise de Conteúdo da Questão 4A

Interlocutor	Pergunta - Como percebe a atual imagem institucional das Forças Armadas e do Exército em particular? Na sua opinião, quais as maiores diferenças, neste domínio, entre o seu tempo de serviço e a atualidade?	Ideia Principal
TGen Mota de Mesquita	<i>“A maior diferença é que atualmente penso que as Forças Armadas pretendem apenas manter o mínimo indispensável, quer de recursos humanos quer de recursos financeiros”. “Eu acho que a imagem da Sociedade para com as Forças Armadas não mudou muito”. “O Povo reconhece que os Militares ainda são uma reserva da nação porque por regra os Militares são pessoas que trabalham, que são sérias, não roubam e são disciplinadas”.</i>	Redução dos recursos Materiais e Financeiros. O povo reconhece a importância das FA.
Cor Borges Correia	<i>“A grande diferença é a existência ou não de serviço militar obrigatório”. “Nota-se que a sociedade não aceita esses indivíduos quando no dia-a-dia vão para o exterior, não tem para com eles a consideração que deveria ter como militares”. “Perdeu-se a obrigatoriedade de um serviço, a Nação, em que o coletivismo, o dever de disponibilidade e a camaradagem já não vigoram”.</i>	O fim do Serviço Militar Obrigatório e a consideração dos civis para com os militares.
TCor Pedroso	<i>“A importância da instituição militar nota-se que cada vez é menor e como a falta de meios financeiros, o estado tenta cortar onde julga que as necessidades são menores”. “A importância da instituição militar está neste momento a níveis bastante baixos”.</i>	Menor grau de importância dado aos militares e a instituição.
TCor Guimarães	<i>“As coisas mudaram, (...) uma visão de que as forças armadas não são precisas e que somos apenas consumidores de recursos. No início da década de noventa, quando saí da AM tínhamos mais prestígio e não se diziam tantas mentiras”. “Posso dizer que oitenta por cento do orçamento das FA é para pessoal e portanto há muita gente a ganhar muito dinheiro, quando na prática, com os sucessivos cortes do orçamento, a única área onde não se pode cortar é no pessoal, portanto se continuam a cortar os oitenta passam para noventa”. “Por outro lado nós nunca fomos bons a promover a nossa imagem”.</i>	A sociedade pensa que as FA não são precisas. A informação manipulada sobre as FA. Os sucessivos cortes orçamentais. As FA não conseguem promover a sua imagem.

Ilustração 4 - Tabela da Análise de Conteúdo da Questão 4A

Fonte: Elaboração Própria.

## Apêndice N – Análise de Conteúdo da Questão 1B

Interlocutor	Pergunta - Na sua opinião, qual é o lugar que o Serviço de Administração Militar ocupa na presente estrutura do Exército e qual é, grosso modo, a sua função?	Ideia Principal
MGen Jesus da Silva	<p><i>“O lugar que o Serviço de Administração Militar ocupa na estrutura do Exército é um lugar em paridade com os demais quadros especiais”. “Cada um dos quadros especiais tem as suas particularidades, as suas características, a sua história e a sua aplicação. O Exército é produto da interação desses quadros”. “O âmbito de atuação mais específico do SAM é na área do apoio de serviços, com a Intendência, e na área das Finanças, com a gestão de recursos financeiros”. “Não se pode dissociar de intervenção/atuação/empenho noutras áreas”. “Portanto o seu espectro de atuação é do SAM é alargado e amplo”.</i></p>	<p>Lugar de paridade com os restantes quadros especiais. O seu âmbito de atuação específico é nas Finanças e na Intendência. A sua atuação é ampla.</p>
Cor Reis	<p><i>“Procurando relacionar, de uma forma genérica, o apoio administrativo e Logístico, em que se pode destacar a área, muito específica das Finanças e a Intendência como parte da Logística”. “É responsável por assegurar que os militares e as Unidades constituídas, sejam apoiadas em tempo com os materiais, equipamentos e serviços adequados para o cumprimento da missão. Para além disso, existe toda a área ligada à gestão financeira e à prestação de contas”. “A Administração Militar desempenha determinadas funções para o Exército, que deverão contribuir para o desempenho das atividades Logísticas e Financeiras”.</i></p>	<p>Atuação na área das Finanças e da Intendência (apoio de Serviços). Contributo para o desempenho das atividades Logísticas e Financeiras do Exército.</p>
TCor Ferreira	<p><i>“O Serviço de Administração Militar é responsável (...) pela gestão dos recursos financeiros, apoiando-se para isso nas Subsecções de Recursos Financeiros/Secções Logísticas/UEO(...) é ainda responsável pela aquisição e distribuição de artigos da área de intendência (...) e no fornecimento de abastecimentos das classes de reabastecimento I, II, IV, VI, VII e IX. Em campanha crescem os Serviços de Campanha”.</i></p>	<p>Atuação na área das Finanças, Intendência e Logística e nos Serviços de Campanha.</p>

TCor Veríssimo	<i>“A sua função divide-se pelas áreas de Logística e de Finanças, sendo que a área logística é partilhada por outras especialidades, enquanto que a área de finanças é da sua competência exclusiva”.</i>	Atuação na área da Logística e das Finanças. Competência Exclusiva nas Finanças e partilhada na Logística.
-------------------	--	--

**Ilustração 5 - Tabela da Análise de Conteúdo da Questão 1B**

**Fonte: Elaboração Própria.**

## Apêndice O – Análise de Conteúdo da Questão 3B

Interlocutor	Pergunta - Na sua opinião, quais são as U/E/O com caráter de Gestão eminentemente adstritas ao Serviço de Administração Militar?	Ideia Principal
MGen Jesus da Silva	<i>“Cada vez menos. Haverá uma ou outra unidade mais específica que se refere aos órgãos mais ligados às Finanças e à Intendência, mas todas as unidades contemplam atividades e lugares para pessoal de Administração Militar. Cada vez menos há essa situação de dividir unidades de quadro especial”.</i>	Existe uma ou outra unidade específica, mas cada vez menos isso se verifica porque todas as unidades contemplam atividades do SAM.
Cor Reis	<i>“Não se pode falar de gestão adstrita ao Serviço de Administração Militar, (...) não se pode circunscrever as suas competências apenas à gestão”. “Na área Financeira é mais fácil definir quais são esses lugares, por ser uma área bem distinta e ter também uma atividade bem específica e muito regulamentada, (...) Direção de Finança, (...) na Direção de Aquisições”. “Quanto aos órgãos com caráter de gestão associados ao Serviço de Administração Militar podem enumerar-se os estabelecimentos de Logística de Produção, a Manutenção Militar e as Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento”.</i>	A competência do SAM não está apenas circunscrita à Gestão. As U/E/O adstritas ao SAM são a DFin a Direção de Aquisições, o Estabelecimento de Logística de Produção, a MM e as OGFE.
TCor Ferreira	<i>“A área das finanças está disseminada por todas as UEO do Exército. Neste momento as U/E/O que estão adstritas ao Serviço de Administração Militar são só as OGFE, a MM e a DFin. Temos no entanto UEO, onde o Comando não é específico de administração, mas sim de Qualquer Arma ou Serviço ou de Qualquer Serviço mas que na sua estrutura aparecem SubUnidades específicas de administração militar”.</i>	A sua área de atuação está presente em todas as Unidades. As U/E/O afetas ao SAM são DFin, MM e as OGFE, embora tenha exclusiva competência em algumas Subunidades de outras U/E/O.

TCor Veríssimo	<i>“Não querendo esquecer nenhuma, temos, por um lado a Direção de Finanças e os Centros de Finanças e, por outro, a Manutenção Militar e as Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento”.</i>	As U/E/O afetas ao SAM são DFin, CFin, MM e as OGFE
-------------------	--	---

Ilustração 6 - Tabela da Análise de Conteúdo da Questão 3B

Fonte: Elaboração Própria.

## Apêndice P – Análise de Conteúdo da Questão 4B

Interlocutor	Pergunta - Na sua opinião, quais são os desafios de Gestão mais significativos para o Serviço de Administração Militar na atualidade?	Ideia Principal
MGen Jesus da Silva	<p><i>“Ou seja, quando se sai da Academia Militar, tem que se olhar para o espectro que se tem à frente para desenvolver a carreira, seja no âmbito das Finanças, da Logística, do apoio de serviços, do ensino, etc. Tem que se passar por todas estas áreas. Concorrentemente, tem que procurar compatibilizar esta necessidade com um outro desafio que é o facto de cada vez mais a complexidade dos sistemas de informação exigir de cada um de nós cada vez mais especialização, sendo que a grande maioria são qualificações longas”. “Essa qualificação é dispendiosa e requer um emprego longo para se poder rentabilizar o investimento feito, quer a nível individual quer a nível da organização que investiu num determinado ativo humano”. “É tentar perceber como é que se concilia a necessidade de qualificações longas e as permanências mais ou menos prolongadas no tempo em determinada função, para se rentabilizar a qualificação e o investimento feito com a necessidade de se ter conhecimentos e agir nestas várias áreas de intervenção”.</i></p>	<p>Qualificações longas associadas às áreas técnicas do SAM e aos SI. Existe uma necessidade de qualificações longas. O desafio é rentabilizar o dispêndio com a qualificação associado ao tempo de desempenho de determinada função.</p>

Cor Reis	<p><i>“À Administração Militar caberá dar um forte contributo para a otimização da gestão do pessoal, dos recursos materiais e financeiros. À Administração Militar compete dar o seu melhor contributo para apoiar a decisão ao mais alto nível”. “A qualidade do fator humano está associada a uma formação adequada, que revela ser um aspeto crítico para a racionalização dos recursos disponíveis”. “O desafio não está afeto só à gestão, mas será sim um desafio à gestão associada à maior escassez de recursos”. “Em todas as áreas a gestão vai estar dependente das competências de quem desempenhar as diversas funções”. “Os maiores desafios da Administração Militar prendem-se com a forma como se prepara para responder a esta carência de recursos e da evolução tecnológica e do conhecimento. Para a Administração Militar a coexistência destas duas áreas bases do saber, Finanças e Logística, É fundamental determinar como forma o seu pessoal, como se organiza nas suas áreas específicas”. “O desafio está afeto à questão da formação, às tecnologias associadas à informação e à capacidade organizativa”.</i></p>	<p>Contributo para a Gestão do pessoal, recursos materiais e financeiros. Formação associada às capacidades do indivíduo que são necessárias ao cumprimento da missão. Desafio ao nível da sua organização, formação e dos SI. Os seus homens terão de saber dar respostas atendendo à carência de recursos. Desafio de apoiar a tomada de decisão.</p>
TCor Ferreira	<p><i>“O grande desafio que penso que se coloca ao Serviço de Administração Militar será o de conseguir propor a distribuição equitativa dos poucos recursos financeiros que vêm sendo afetos ao Exército (...) só assim se conseguirá gerir eficazmente os recursos por forma a facilitar a toma de decisão”.</i></p>	<p>Desafio na Gestão dos escassos recursos financeiros e apoiar na tomada de decisão.</p>
TCor Veríssimo	<p><i>“Num contexto de crise económica e financeira, o grande desafio para o SAM e para os militares da especialidade, é constituir-se como um elemento chave e influenciador do processo de tomada de decisão”.</i></p>	<p>Desafio de apoiar a tomada de decisão.</p>

**Ilustração 7 - Tabela da Análise de Conteúdo da Questão 4B**

**Fonte: Elaboração Própria.**

## Apêndice Q – Análise de Conteúdo da Questão 2Ae 5B

Interlocutor	Pergunta - Tendo em conta o período em que decorreu a sua carreira, na sua opinião, quais foram as alterações mais significativas ocorridas no Serviço de Administração Militar?	Ideia Principal
TGen Mota de Mesquita	<i>“Uma das alterações que se verificou foi o facto de as pessoas serem peritas em todas as áreas que contemplam a Administração Militar, seja na área de Intendência, seja na área de Finanças”.</i>	Militares mais especializados e mais técnicos.
Cor Borges Correia	<i>“Enumeramos a Legislação que delimita a ação e as competências, a extinção dos Conselhos Administrativos e o surgir das Secções Financeiras, os pressupostos na organização orçamental, a documentação da prestação de contas e a informatização dos procedimentos”. “Todas as Unidade quiseram começar a informatizar-se em que para um só documento tinha dez softwares diferentes, de maneira que não podia ser”. “Posteriormente surge então a necessidade se desenvolver um sistema (mais ligeiro) comum a todas as Unidades”. “Contudo pode dizer-se que a Missão do Serviço de Administração Militar se mantém inalterável e que as únicas coisas que se alteraram foram as pessoas, os procedimentos e os costumes”.</i>	A legislação, a extinção dos Conselhos Administrativos, o Surgir das SecFin, a documentação utilizada, a informatização e o surgir de um sistema eletrónico. Mas a Missão do Serviço manteve-se inalterável.
TCor Pedroso	<i>“Houve muitas alterações, fundamentalmente as próprias pessoas na sua maneira de ser e de estar. Mas penso que a principal alteração que houve foi a de se recorrer a sistemas eletrónicos de dados, como o SIG”.</i>	Alteração na forma de ser e de estar das pessoas e o recurso ao SIG.

TCor Guimarães	<p><i>“Havia a direção de serviço do SAM que foi extinta”. Tínhamos a Escola Prática aqui em Lisboa”. “Foi também extinta a Direção de Serviço de Intendência”. “A própria contabilidade não era digráfica”. “Depois disso surge o SIG para operacionalizar esta mudança toda, e surge também a unidade de tesouraria”.</i></p>	<p>Extinção da direção do SAM, extinção da EPAM, Extinção da Direção de serviço de Intendência, implementação da Contabilidade digráfica, do SIG e da unidade de tesouraria.</p>
MGen Jesus da Silva	<p><i>“Eu diria que as alterações são um continuum, acompanhando daquilo que tem sido a evolução da sociedade e da instituição militar, (...) o que há portanto é uma adaptação a cada tempo e a cada realidade”. “O extinguir da Escola Prática de Administração Militar, a criação da Escola dos Serviços, os reajustamentos na Estrutura Financeira do Exército e a introdução do SIG, tudo isso são alterações na estrutura orgânica e de sistemas de internos”. “Não são alterações na essência do Serviço de Administração Militar”.</i></p>	<p>Não existe alterações na essência do Serviço. O extinguir da EPAM, criação da EPS, Reajustamentos da estrutura financeira e o surgir do SIG.</p>
Cor Reis	<p><i>“O reconhecimento progressivo e mais evidente da importância da Administração Militar para o Exército”. “Na formação na Academia Militar, (...) se progrediu do ponto de vista técnico e científico”. “A evolução na área das Finanças, em que se passou dos Conselhos Administrativos para as Secções Logísticas”. “A extinção da Escola Prática de Administração Militar e a constituição da Escola Prática dos Serviços”.</i></p>	<p>Um maior reconhecimento, o progresso na formação na AM, extinção dos Conselhos Administrativos, a criação das SecLog, a extinção da EPAM e a criação da EPS.</p>

TCor Ferreira	<p><i>“Quando entrei para a instituição militar o Serviço de Administração Militar e os outros serviços do nosso Exército, em termos de ascensão na carreira, era equiparado as Armas. Em termos financeiros (...) a grande alteração foi a reorganização do Exército de 1993 em que os conselhos administrativos deram lugar às Secções de Logística (...) a nível técnico a grande alteração foi em 2006 com a adoção da contabilidade pública através da plataforma SIG. Na área da intendência a DSI deu lugar à Direção de Aquisições. Até 1993 o Serviço era gerido pela DSAM, que para além da gestão dos recursos Humanos tinha a seu cargo a elaboração e difusão de doutrina, da cultura e de acontecimentos de interesse do Serviço”</i></p>	<p>Extinção dos Conselhos Administrativos, criação das SecLog, adesão ao POCP através do SIG, extinção da Direção do Serviço de Intendência e extinção da DSAM</p>
TCor Veríssimo	<p><i>“A extinção das Secções Financeiras, do Batalhão de Administração Militar, da Escola Prática de Administração Militar, da Chefia de Abonos e Tesouraria, da Direção dos Serviços de Intendência e do Depósito Geral de Material de Intendência. A introdução do SIG/MDN no Exército, constituiu igualmente um marco importante para o SAM”.</i></p>	<p>Extinção das SecFin, do Bat AdMil, da Direção do Serviço de Intendência e a introdução do SIG</p>

**Ilustração 8 - Tabela da Análise de Conteúdo das Questões 2A e 5 B**

**Fonte: Elaboração Própria.**

## Apêndice R – Análise de Conteúdo da Questão 3A e 2B

Interlocutor	Pergunta - O Serviço de Administração Militar tem a sua atividade regulada em duas áreas distintas: a área de Intendência e a área de Finanças. Na sua opinião, como se materializava na prática esta divisão, aquando do seu tempo de serviço?	Ideia Principal
TGen Mota de Mesquita	<i>“A partir das funções de Chefe de Contabilidade fazíamos um curso técnico de Capitães, em Tenente, necessário para o desempenho de funções de Capitão quer na Intendência quer nas Finanças”. “As diversas funções que desempenhei permitiram completar a minha visão nas duas especialidades do Serviço de Administração Militar”. “Entendia que todos os oficiais deveriam de percorrer a área de Finanças e a área de Intendência, para posteriormente como Oficiais Superiores desempenharem funções numa ou noutra área”.</i>	A carreira dos Oficiais do SAM exige conhecimentos nas duas áreas. A função que se desempenha materializa a divisão entre as duas áreas.
Cor Borges Correia	<i>“A parte de Intendência, na função Logística e em todas as atividades ligadas à função como a gestão, o planeamento, a aquisição de recursos, os stocks, entre outros”. “As nossas componentes são consideradas muito importantes socialmente”. “A divisão entre a Intendência e as Finanças é materializada pelas diversas funções desempenhadas, face à sua funcionalidade. Será a diversidade de tarefas que caracteriza esta divisão”.</i>	Intendência está ligada a Gestão, Planeamento, Aquisição de Recursos e Stocks. As duas áreas revelam importância social. A divisão entre elas é materializada pelas diversas funções dos militares.
TCor Pedroso	<i>“Existe na verdade uma divisão, só que as duas coisas andam sempre acompanhadas uma com a outra”. “Estive nas OGFE, em que muitas das atividades eram da área Logística, mas ao mesmo tempo careciam de uma gestão da área Financeira”. “As coisas têm de ser planeadas, no sentido de que, a Logística seja possível de acordo com a capacidade Financeira”</i>	Dependência entre as áreas. Diversas funções das áreas dependiam uma da outra, para uma se efetivar carece da outra.

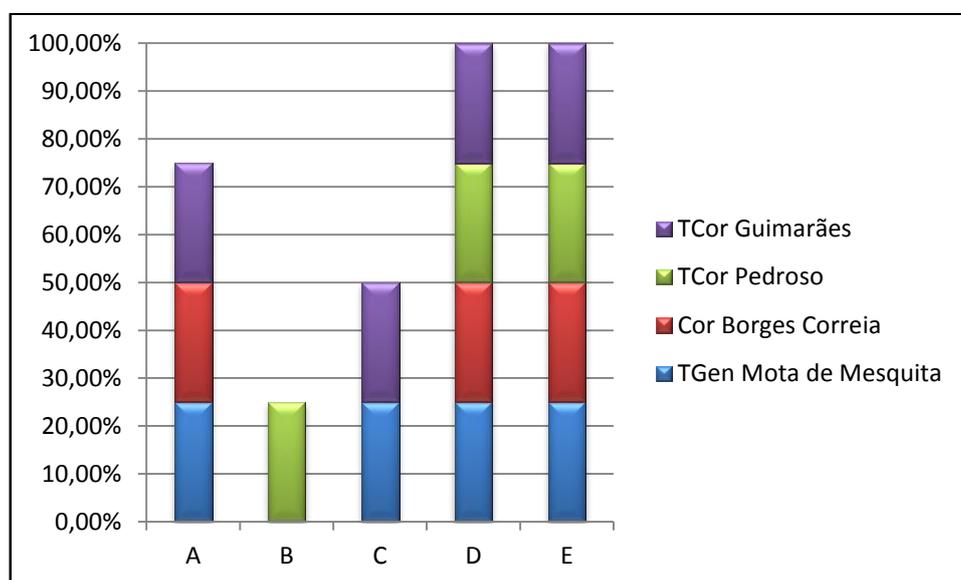
TCor Guimarães	<p><i>“Na altura a maioria dos oficiais (...) diziam que havia uma tentativa de alternar entre a Intendência e as Finanças, sendo que as Finanças é uma área mais técnica e a Intendência digamos que é mais confortável”. “Às vezes havia pessoas que se refugiavam mais na Intendência e na instrução, (...) não havia o pôr a assinatura”. “A nossa formação (...) generalista e não especialista, para quando um indivíduo chegar a oficial superior ter uma experiência de tudo aquilo que mais ou menos compõe a administração militar”.</i></p>	<p>A procura de uma ou outra área leva a distinção entre as funções desempenhadas pelos militares. A formação do SAM é generalista.</p>
MGen Jesus da Silva	<p><i>“A Intendência e as Finanças o core business do SAM, o emprego dos militares que integram este quadro especial não se restringe apenas a estas duas áreas”. “Tem forçosamente que se estender à área de instrução, do ensino, ao comando, direção e chefia de unidades”. “O percurso de um militar de Administração Militar ao longo da sua carreira, deve assim ser feito em ziguezague por todas estas áreas, (...) com a necessidade de adquirir competências em todas áreas que constituem o âmbito material de ação do SAM”.</i></p>	<p>As duas áreas são o <i>core buisness</i> do SAM. Necessidade de formação em mais áreas, percorrendo todas elas ao longo da carreira com o objetivo de adquirir competências.</p>
Cor Reis	<p><i>“Não há divisão. O Oficial de Administração Militar está habilitado para desempenhar várias funções, no âmbito das Finanças e da Logística”. “Na área Logística (...) será uma maior especialização e formação para o desempenho das funções pelas quais a Administração Militar é ou deverá ser responsável”. “Na área das Finanças é mais fácil encontrar-se uma função e atividades específicas, Identifica-se mais claramente uma estrutura na área das Finanças, porque tem uma determinada autonomia em termos de conhecimento técnico”.</i></p>	<p>Não existe divisão. O Oficial do SAM deve estar apto para ambas as funções. A divisão materializa-se pelas diversas funções que despenham, acrescidas de formação para as poder desempenhar.</p>

TCor Ferreira	<i>“A área das finanças está disseminada por todas as UEO do Exército através das subsecções de recursos financeiros, sendo em QOP as vagas específicas de militares de Administração Militar. Ao passo que a área da intendência também ela presente nas UEO, nomeadamente na área da alimentação e nas Secções de Logística, mas as vagas não são específicas do quadro de administração militar”</i>	A divisão está materializada no seio das Un pelas diversas funções que desempenham.
TCor Veríssimo	<i>“Na prática, esta divisão materializa-se pelas funções que a cada momento são desempenhadas pelo militar do Serviço, conforme o cargo que ocupa no momento. Ao longo da carreira, desejavelmente, os militares desempenham funções em ambas as áreas”.</i>	A divisão materializa-se pelas funções que cada um desempenha.

Ilustração 9 - Tabela da Análise de Conteúdo das Questões 3A e 2B

Fonte: Elaboração Própria.

## Apêndice S – Análise Quantitativa da Questão 1A



**Ilustração 10 - Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão 1A**

Fonte: Elaboração Própria.

### Legenda:

A – Sim.

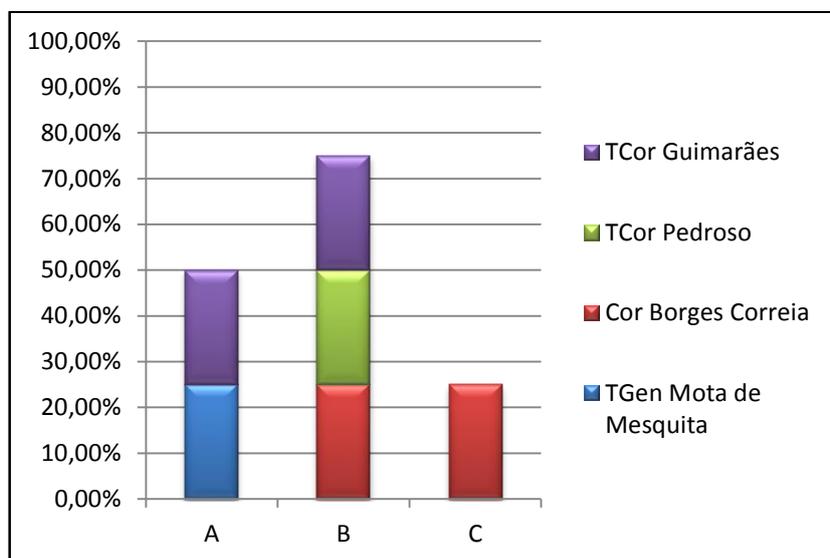
B – Não.

C – Formação preparava para a função de CMDT.

D – Boa formação teórica/técnica.

E – Carência na formação prática. Necessidade de conhecimentos adquiridos pela prática.

**Apêndice T – Análise Quantitativa da Questão 4A**



**Ilustração 11 - Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão 4A**

Fonte: Elaboração Própria.

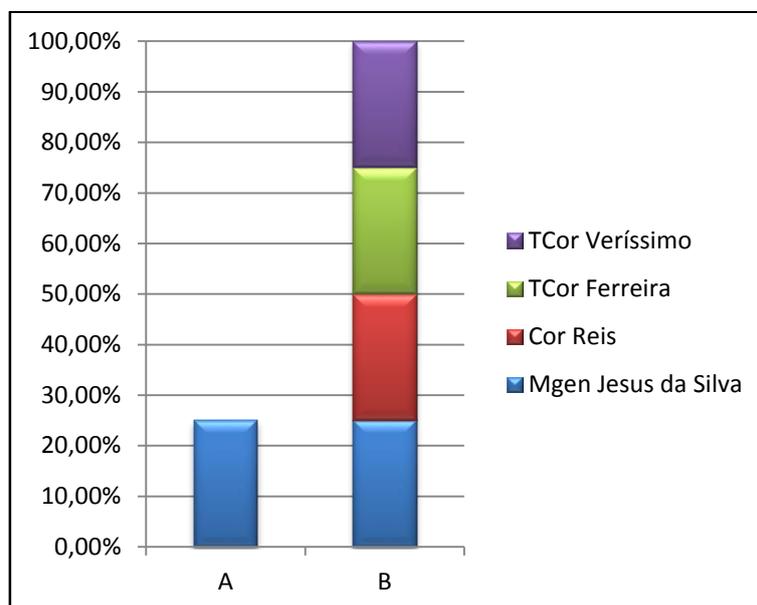
**Legenda:**

A – Redução de meios.

B – As FA perderam importância para com a sociedade.

C – Fim do serviço militar obrigatório.

**Apêndice U – Análise Quantitativa da Questão 1B**



**Ilustração 12 - Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão 1B**

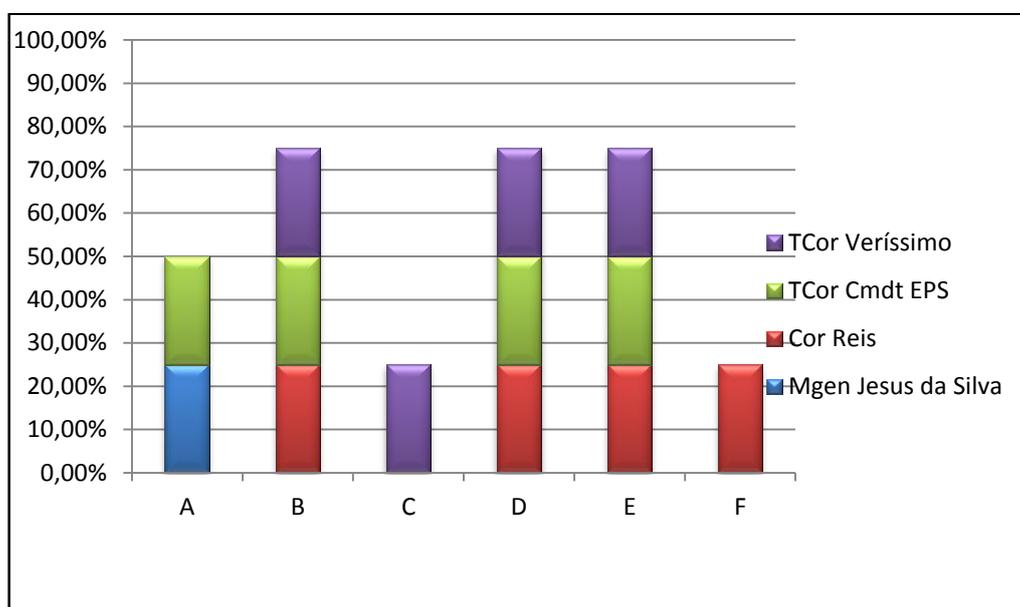
Fonte: Elaboração Própria.

**Legenda:**

A – O SAM ocupa um lugar em paridade com as restantes Armas ou Serviços.

B – O SAM atua especificamente na área das Finanças e da Intendência (Apoio de Serviços).

**Apêndice V – Análise Quantitativa da Questão 3B**



**Ilustração 13 - Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão 3B**

Fonte: Elaboração Própria.

**Legenda:**

A – Todas as U/E/O contemplam atividades da responsabilidade do SAM.

B – DFin.

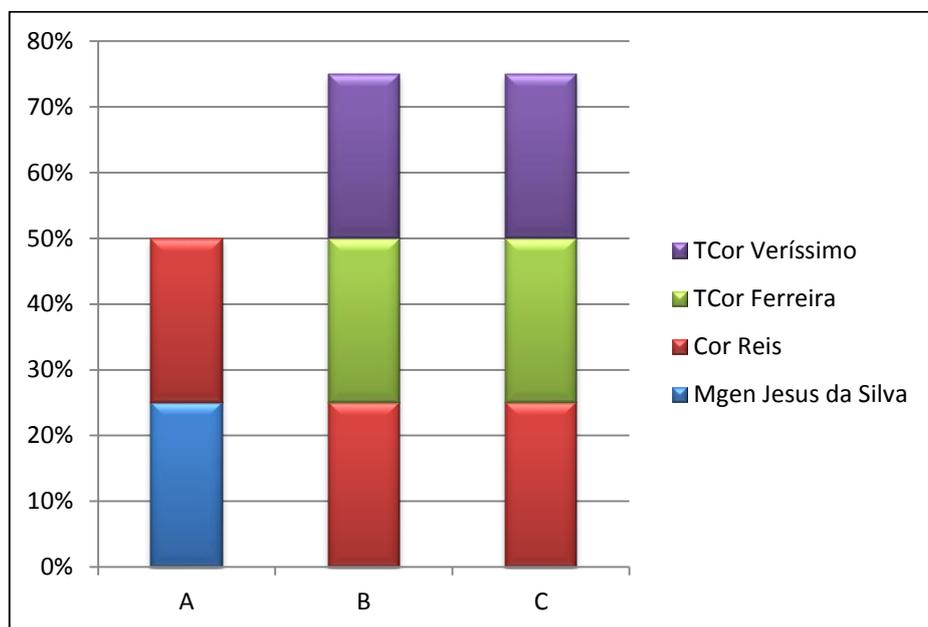
C – CFin.

D – MM.

E – OGFE.

F – Direção de Aquisições.

**Apêndice W – Análise Quantitativa da Questão 4B**



**Ilustração 14 - Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo da Questão 4B**

Fonte: Elaboração Própria.

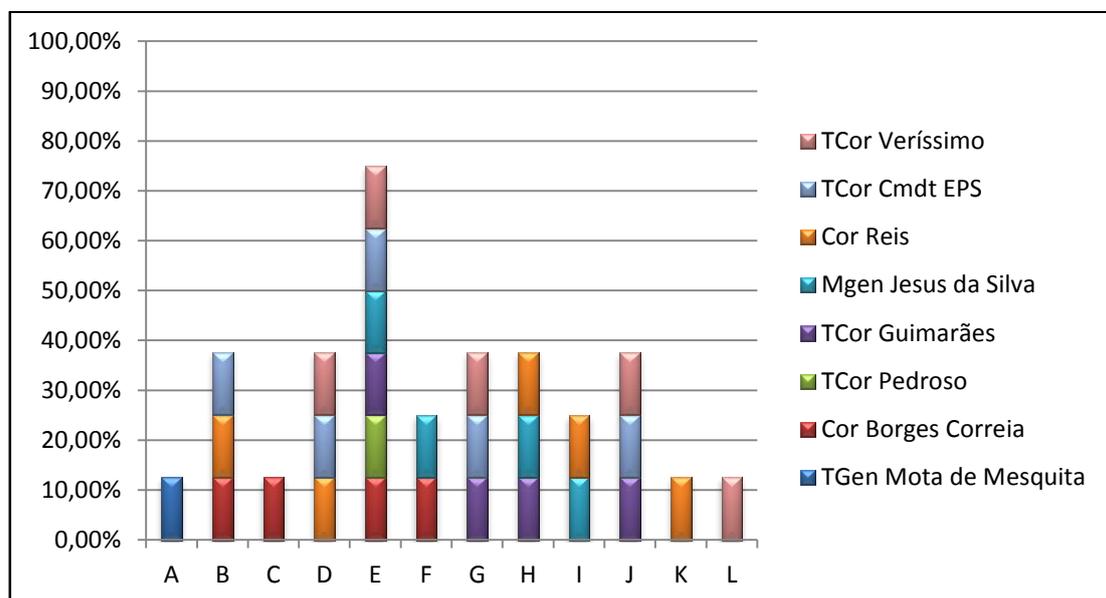
**Legenda:**

A – Gestão do investimento feito na formação e rentabilização do mesmo.

B – Apoio na tomada de decisão.

C – Contributo para a Gestão de recursos humanos, materiais e financeiros.

**Apêndice X – Análise Quantitativa da Questão 2A e 5B**



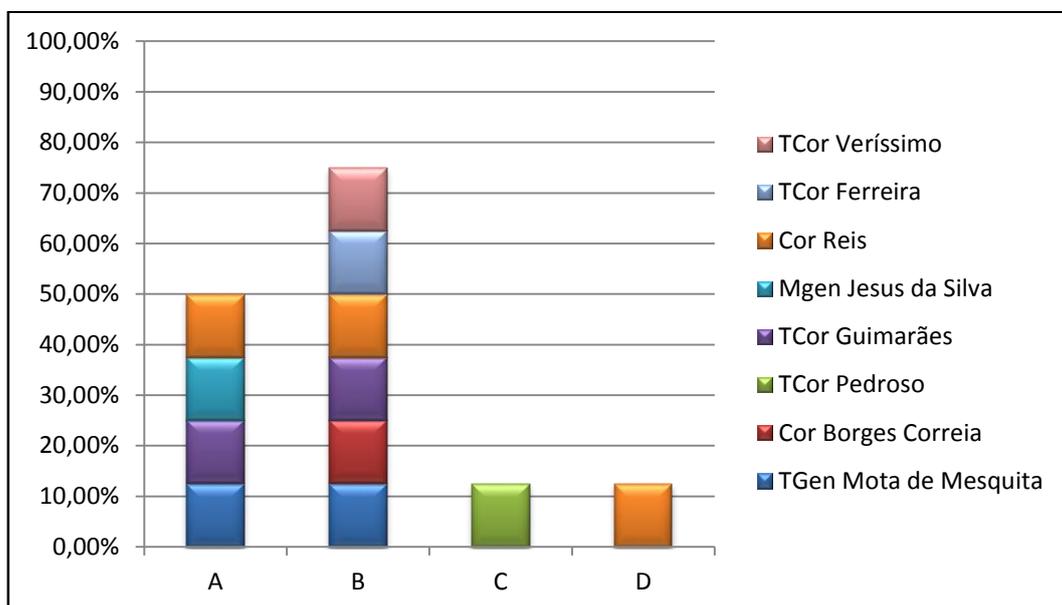
**Ilustração 15 - Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo das Questões 2A e 5B**

Fonte: Elaboração Própria.

**Legenda:**

- A – Especialização dos homens.
- B – Extinção dos Concelhos Administrativos.
- C – Criação das SecFin.
- D – Extinção das SecFin/Criação das SecLog.
- E – Introdução do SIG/POCP no Exército.
- F – O SAM mantém a sua missão inalterável ao longo do tempo.
- G – Extinção da DSAM.
- H – Extinção da EPAM.
- I – Criação da EPS.
- J – Extinção do Serviço de Intendência.
- K – Maior reconhecimento da importância do SAM.
- L – Extinção do BAM.

**Apêndice Y – Análise Quantitativa da Questão 3A e 2B**



**Ilustração 16 - Gráfico Ilustrativo da Análise de Conteúdo das Questões 3A e 2B**

Fonte: Elaboração Própria

**Legenda:**

- A – Formação dos militares do SAM muito generalista.
- B – As funções desempenhadas materializam a divisão entre áreas.
- C – Dependência entre áreas.
- D – Não existe divisão entre áreas.

## **Anexos**

## Anexo A – Grito da Administração Militar

HÁ VERBA?  
SIM!  
HÁ VERBA?  
NÃO!  
HÁ VERBA?  
PODE SER QUE SIM,  
PODE SER QUE NÃO.  
PELO SIM PELO NÃO,  
ADMINISTRAÇÃO!  
ADMINISTRAÇÃO!  
ADMINISTRAÇÃO!

VAI ACIMA  
VAI ABAIXO  
VAI ACIMA  
VAI ABAIXO  
VAI ACIMA  
BOTA ABAIXO  
(Termina com brinde e palmas)

Ilustração 17 - Grito do Serviço de Administração Militar

Fonte: Santos ([s.d.], p. 53).

## Anexo B – Ordem de Serviço nº1 EPS

RESERVADO

Pag 1

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL  
EXÉRCITO PORTUGUÊS

**ESCOLA PRÁTICA DOS SERVIÇOS**  
**ORDEM DE SERVIÇO N.º 1**

PÓVOA DE VARZIM, 01 DE JULHO DE 2006  
DETERMINO E MANDO PUBLICAR

**I - DETALHE DE SERVIÇO**

Art 1º SERVIÇO PARA O DIA 02-07-2006 (DOMINGO)

1. Escalados pela Secretaria do Comando

Designação	Efectivo OFICIAIS	Reserva
Dia à Escola	TEN OLIVEIRA	CAP DUARTE

**SARGENTOS**

Guarda de Polícia	1SAR NUNES	1SAR TAVARES
Dia à Escola	2SAR LOPES	2SAR RODRIGUES

**PRAÇAS**

Guarda de Polícia	1CAB 12043500 P. DIAS	1CAB 14260499 ROSMANINHO
Conductor de Dia	SOLD 05054297 C. MARQUES XX 2CAB 05912800 COSTA XX 1CAB 00875399 FIGUEIREDO	SOLD 05054297 C. MARQUES

2. A escalar pelas Subunidades

Designação	Cabos	Sold	Obs.
Guarda de Polícia	-	3	CRS
Reforço	-	6	CCS/CI
Piquete	-	3	CCS

RESERVADO

**Ilustração 18 - Ordem de Serviço nº 1 EPS**

**Fonte: Exército Português (2006).**

**Anexo C – Zona de Apoio Geral EPS**



**Ilustração 19 - Limites da Zona de Apoio Geral da EPS**

**Fonte: Exército Português (2009, p.5).**

## Anexo D – Organigrama EPS

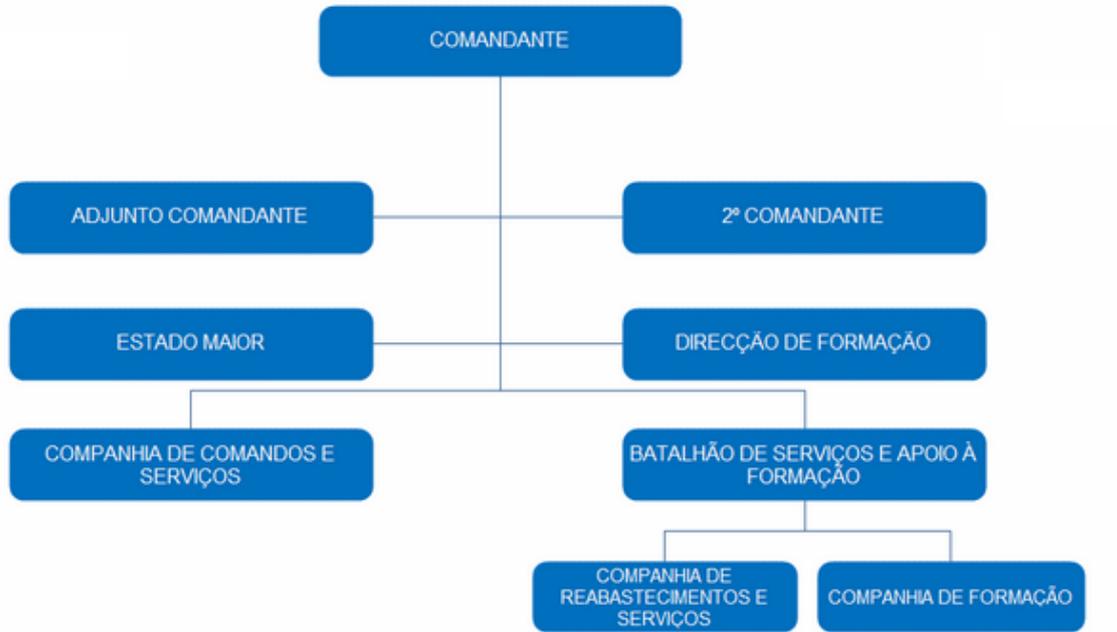
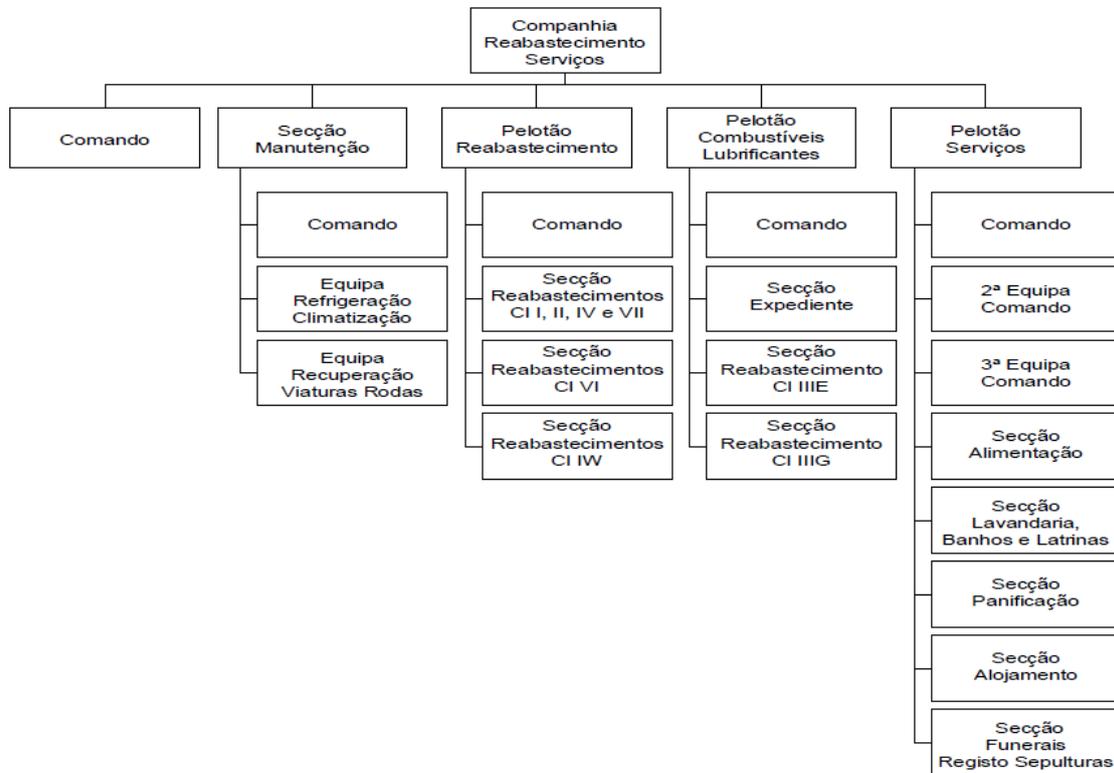


Ilustração 20 - Organigrama da EPS

Fonte: Consulta na Internet<sup>81</sup>.

<sup>81</sup> Cfr. <http://www.exercito.pt/sites/EPS/Paginas/Organizacao.aspx>, em 26 de Fevereiro de 2013, às 21h36m.

**Anexo E – Organigrama da CRS**



**Ilustração 21 - Organigrama da CRS**

Fonte: Exército Português (2011, p. 3).

**Anexo F – Etapas do Processo de Investigação**

Ilustração 22 - Etapas do Processo de Investigação

Fonte: Fortin (2009, p. 38).