



ACADEMIA MILITAR

Cultura Organizacional e Gestão Estratégica na adaptação eficaz e eficiente dos meios aos fins. Estudo de caso: génese, implementação e evolução do Sistema Integrado de Gestão (SIG/MDN) no Exército Português

Aspirante Aluno de Administração Militar João Pedro Nunes Taborda

Orientador: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2017



ACADEMIA MILITAR

Cultura Organizacional e Gestão Estratégica na adaptação eficaz e eficiente dos meios aos fins. Estudo de caso: génese, implementação e evolução do Sistema Integrado de Gestão (SIG/MDN) no Exército Português

Aspirante Aluno de Administração Militar João Pedro Nunes Taborda

Orientador: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2017

EPIGRAFE

*“O futuro pertence àqueles que veem
as oportunidades antes que se tornem óbvias.”*

John Scully

DEDICATÓRIA

Aos meus pais,
Pelo apoio incondicional que me concederam ao longo de todo este percurso.

AGRADECIMENTOS

Com o término deste trabalho de investigação, concluiu-se igualmente uma das etapas mais importantes da minha vida que, por conseguinte, se consubstanciou num objetivo cumprido.

A caminhada percorrida só foi possível de concluir graças ao apoio, disponibilidade e colaboração incansável de todos aqueles que se demonstraram sempre gentis para ajudar no que estivesse ao seu alcance e que, desse modo, se tornaram indispensáveis para a realização e conclusão da minha investigação, aos quais quero expressar a minha gratidão e dos quais realço os seguintes:

Em primeiro lugar, ao Senhor Major ADMIL (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado, por toda a dedicação, cooperação, disponibilidade e entrega que demonstrou desde o primeiro dia em que se iniciou a elaboração do presente trabalho. Demonstrou, ao longo de todo o trabalho, um espírito de responsabilidade e acessibilidade que, conjuntamente com os seus elevados conhecimentos, me permitiram cumprir a missão e atingir os objetivos pretendidos. Agradeço também toda a sua disponibilidade demonstrada ao longo de todo o decorrer da minha jornada académica na Academia Militar, desde o primeiro ano, enquanto docente da UC de Introdução à Gestão, da UC de Gestão Estratégica, e durante o terceiro e quarto ano, na qualidade de diretor dos cursos de Administração Militar, em que se constituiu um elemento fundamental no elo de ligação entre os alunos e o corpo docente.

Ao Senhor Tenente-Coronel ADMIL Paulo Jorge Alves Gomes, que, na qualidade de diretor dos cursos de Administração Militar, contribuiu para que se estabelecesse, durante o TPO, a melhor ligação entre a AM e a ES, bem como a enorme disponibilidade e colaboração aquando da elaboração das entrevistas.

Ao Exmo. Senhor Major-General José António Esteves da Silva, ao Exmo. Senhor Major-General Fernando António de Oliveira Gomes, ao Senhor Tenente-Coronel ADMIL Fernando Jorge Eduardo Fialho Barnabé, ao Senhor Tenente-Coronel ADMIL Sérgio Paulo Rodrigues Augusto, ao Senhor Major ADMIL José Augusto da Silva Silveira, ao Senhor Major ADMIL Carlos Miguel Nina Pereira Martins, à Senhora Major ADMIL Helga Marta Machado Santa Comba Lopes, ao Senhor Major ADMIL Carlos Manuel de Almeida, ao

Senhor Capitão ADMIL Hélio de Jesus Branco Corguinho Fernandes, ao Senhor Capitão ADMIL Rodrigo Garcia Gonçalves Brito, ao Senhor Capitão ADMIL Pedro Filipe Martins Ferreira, ao Senhor Capitão ADMIL Flávio José Rodrigues Fernandes, ao Senhor Capitão de Administração da GNR Vítor Nogueira, ao Senhor Capitão de Administração da GNR Pedro Anselmo Correia, ao Senhor Tenente ADMIL Orlando Manuel Correia Lopes, ao Senhor Tenente ADMIL Pedro Daniel Ferreira da Silva e ao Senhor Tenente ADMIL André Filipe Marques Moreira, por toda a disponibilidade e colaboração prestada aquando da realização das entrevistas.

Ao Senhor Major ADMIL Artur Manuel Vieira Saraiva, por todo o seu apoio, disponibilidade e colaboração aquando da realização da entrevista e no sentido de transmitir todos os seus conhecimentos enquanto docente na Academia Militar.

À minha família, por toda a vossa colaboração e ajuda durante toda a realização do presente trabalho, bem como durante todo o período da Academia Militar, em que sem o vosso apoio e inteira disponibilidade não teria sido possível alcançar os objetivos traçados.

À minha namorada Carolina, por todo o seu apoio e ajuda durante este último ano da Academia Militar, bem como toda a sua colaboração aquando da realização do presente trabalho.

Queria também demonstrar um enorme agradecimento e apreço à amiga e Professora Maria José Alvoeiro, por toda a sua incansável ajuda e colaboração durante estes cinco anos, mostrando-se sempre disponível para colaborar.

Por último, aos meus camaradas do Curso de Administração Militar, por todo o apoio prestado ao longo destes últimos cinco anos, quer a nível militar quer académico. O vosso contributo foi fundamental para que todo este processo se concluísse.

A todos vós, sincero e imenso muito obrigado!

João Taborda

RESUMO

Do decorrer da atual conjuntura política e sociocultural vemo-nos cada vez mais sensibilizados e alertados para os problemas resultantes de uma gestão menos apropriada e que, muitas vezes, leva ao desperdício e dissipação de recursos que, na sua maioria, são escassos e diminutos. Atualmente, os sistemas de informação têm um papel preponderante e influente no auxílio e apoio à tomada de decisão. Procura-se, deste modo, identificar quais os aspetos, condições e mecanismos de apoio que, com a implementação do Sistema Integrado de Gestão no Exército Português, foi possível criar e potenciar para auxiliar a execução e controlo da Gestão Estratégica no seio da organização.

Neste contexto, o presente trabalho tem como objeto de estudo a implementação do Sistema Integrado de Gestão no Exército Português e o modo como este influenciou e alterou a forma de trabalhar, bem como quais as potencialidades e vantagens da utilização deste sistema no auxílio e apoio à tomada de decisão.

De acordo com o referido anteriormente, derivam os objetivos de compreender como foi o processo de implementação do Sistema Integrado de Gestão e quais foram as maiores dificuldades sentidas aquando da sua inserção, bem como as sentidas atualmente.

Para o estudo da problemática erguida, e para a execução dos objetivos mencionados, realizou-se uma recolha de dados que teve como base o método hipotético-dedutivo.

Os resultados obtidos demonstram que, atualmente, o Exército Português ainda não utiliza o sistema na sua totalidade, bem como não tira partido de várias potencialidades que o mesmo permite.

Conclui-se que é possível, através do Sistema Integrado de Gestão, ter uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, assim como a realização de diversos processos de forma muito mais eficaz e eficiente.

Palavras-Chave: Sistema Integrado de Gestão; Gestão Estratégica; Enterprise Resource Planning; Cultura Organizacional.

ABSTRACT

From the current political and sociocultural conjecture, people are more wary and alert of the problems coming from a less efficient management, which, many times, can lead to waste and misuse of resources, being scarce and few. Nowadays, information systems play a huge role in helping and supporting decision making. Hereby, we look to identify which aspects, conditions and support mechanisms that, applying the Management Integrated System in the Portuguese Army, are possible to create and potentiate the execution and control the Strategic Management in the midst of the organization.

In this context, the research subject from the present work is to understand the implementation of the Management Integrated System in the Portuguese Army, and how it influenced and changed the way to work, as well as the potential and advantages of using this system in the decision making process.

As previously mentioned, the purpose is trying to understand how the Management Integrated System implementation process was, and which were the main difficulties of its inception, as well as its present difficulties.

In order to answer these questions, and to execute the main purposes of this work, a data base gathering was made using the hypothetical-deductive method.

The results obtained show that, nowadays, the Portuguese Army still does not use the system at its fullest, as does not take advantage of the several benefits associated with the system.

It is possible to conclude, through the Management Integrated System, that we have a decision-making support tool, as it allows to have more efficient and effective processes.

Key words: Management Integrated System; Strategic Management; Enterprise Resource Planning; Organizational Culture.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
LISTA DE APÊNDICES	xi
LISTA DE ANEXOS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xiv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. ENTERPRISE RESOURCE PLANNING	4
1.1. Evolução histórica.....	4
1.2. Importância e interligação do ERP no apoio à tomada de decisão	5
CAPÍTULO 2. A INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES	8
2.1. Cultura Organizacional	8
2.2. Gestão Estratégica.....	9
2.2.1. A Gestão Estratégica da informação e do conhecimento organizacional	11
2.2.2. A informação e o conhecimento como suporte ao processo estratégico.....	13
CAPÍTULO 3. O SIG NO APOIO À TOMADA DE DECISÃO	15
3.1. Enquadramento legislativo	15
3.2. Caracterização do SIG	18
CAPÍTULO 4. METODOLOGIA	20
CAPÍTULO 5. MÉTODOS E MATERIAIS	23
5.1. Tipo de Estudo	23
5.2. Amostra.....	23

5.3. Instrumentos.....	24
5.4. Procedimentos.....	25
CAPÍTULO 6. RESULTADOS	27
6.1. Inquérito por Entrevista	27
6.1.1. Análise do Guião de Entrevista nº 1	28
6.1.2. Análise do Guião de Entrevista nº 2.....	37
6.1.3. Análise da questão 8 do Guião de Entrevista nº 1 e da questão 5 do Guião de Entrevista nº 2	44
6.1.4. Análise do Guião de Entrevista nº 3.....	45
6.2. Análise SWOT	47
CAPÍTULO 7. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	49
7.1. Verificação das Hipóteses.....	49
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos Essenciais da Cultura Organizacional.....	I
Figura 2 - Características que diferenciam as diversas Organizações.....	II
Figura 3 - Desenho de Investigação	III
Figura 4 - Funções de um Sistema ERP	CLXXX
Figura 5 - Exemplo de módulos de um Sistema ERP.	CLXXXI
Figura 6 - O sistema ERP é a espinha dorsal da gestão da informação do negócio da organização.....	CLXXXII
Figura 7 - A classificação da Informação segundo a sua finalidade	CLXXXIII
Figura 8 - Posição do conhecimento estratégico em relação ao conhecimento organizacional e ao conhecimento	CLXXXIV
Figura 9 - Fatores de formação de vantagens competitivas.....	CLXXXV
Figura 10 - Informação e Estratégia Competitiva	CLXXXVI
Figura 11 - Modelo esquemático de representação da taxonomia da formulação de ações estratégicas.....	CLXXXVII

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Análise SWOT - Estratégias de Desenvolvimento.....	48
Tabela 2 - Plano de tarefas para o TIA.....	IV
Tabela 3 - Mapa resumo das entrevistas.....	V
Tabela 4 - Análise de conteúdo da questão nº 1	CIX
Tabela 5 - Análise de conteúdo da questão nº 2	CXV
Tabela 6 - Análise de conteúdo da questão nº 3	CXIX
Tabela 7 - Análise de conteúdo da questão nº 4	CXXII
Tabela 8 - Análise de conteúdo da questão nº 5	CXXIX
Tabela 9 - Análise de conteúdo da questão nº 6	CXXXIII
Tabela 10 - Análise de conteúdo da questão nº 7	CXXXVIII
Tabela 11 - Análise de conteúdo da questão nº 1	CXLIII
Tabela 12 - Análise de conteúdo da questão nº 2	CXLVIII
Tabela 13 - Análise de conteúdo da questão nº 3	CLIII
Tabela 14 - Análise de conteúdo da questão nº 4	CLVIII
Tabela 15 - Análise de conteúdo da questão nº 8 do guião de entrevista nº 1 e da questão nº 5 do guião de entrevista nº 2.....	CLXIII
Tabela 16 - Análise de conteúdo da questão nº 1	CLXX
Tabela 17 - Análise de conteúdo da questão nº 2	CLXXI
Tabela 18 - Análise de conteúdo da questão nº 3	CLXXIII
Tabela 19 - Análise de conteúdo da questão nº 4	CLXXIV
Tabela 20 - Análise SWOT – Vertente Interna e Vertente Externa	CLXXVI
Tabela 21 - Evolução dos Conceitos ERP.....	CLXXVIII

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A. Elementos Essenciais da Cultura Organizacional.....	I
APÊNDICE B. Características que diferenciam as diversas Organizações.....	II
APÊNDICE C. Desenho de Investigação.....	III
APÊNDICE D. Plano de tarefas para o TIA.....	IV
APÊNDICE E. Mapa resumo das entrevistas.....	V
APÊNDICE F. Guião de Entrevista 1.....	VI
APÊNDICE G. Guião de Entrevista 2.....	IX
APÊNDICE H. Guião de Entrevista 3.....	XI
APÊNDICE I. Entrevista ao Capitão ADMIL Hélio Fernandes.....	XIII
APÊNDICE J. Entrevista à Major ADMIL Helga Lopes.....	XIX
APÊNDICE K. Entrevista ao Tenente-Coronel ADMIL Paulo Gomes.....	XXIII
APÊNDICE L. Entrevista ao Tenente ADMIL Pedro Silva.....	XXIX
APÊNDICE M. Entrevista ao Tenente ADMIL Orlando Lopes.....	XXXIV
APÊNDICE N. Entrevista ao Capitão ADMIL Pedro Ferreira.....	XL
APÊNDICE O. Entrevista ao Major ADMIL Artur Saraiva.....	XLII
APÊNDICE P. Entrevista ao Tenente ADMIL André Moreira.....	XLVIII
APÊNDICE Q. Entrevista ao Capitão ADMIL Rodrigo Brito.....	LIII
APÊNDICE R. Entrevista ao Tenente-Coronel ADMIL Sérgio Augusto.....	LX
APÊNDICE S. Entrevista ao Major-General Oliveira Gomes.....	LXVI
APÊNDICE T. Entrevista ao Major ADMIL Nina Martins.....	LXXIII
APÊNDICE U. Entrevista ao Major ADMIL Carlos Almeida.....	LXXX
APÊNDICE V. Entrevista ao Capitão ADMIL Flávio Fernandes.....	LXXXII
APÊNDICE W. Entrevista ao Major-General Esteves da Silva.....	LXXXV
APÊNDICE X. Entrevista ao Capitão de Administração da GNR Vítor Nogueira.....	XCIII
APÊNDICE Y. Entrevista ao Tenente-Coronel ADMIL Jorge Barnabé.....	XCVIII
APÊNDICE Z. Entrevista ao Major ADMIL José Silveira.....	CII
APÊNDICE AA. Entrevista ao Capitão de Administração da GNR Pedro Correia.....	CVII

APÊNDICE BB. Análise de conteúdo das entrevistas relativas ao Guião de Entrevista nº 1 CIX

APÊNDICE CC. Análise de conteúdo das entrevistas relativas ao Guião de Entrevista nº 2 CXLIII

APÊNDICE DD. Análise de conteúdo da questão nº 8 do Guião de Entrevista nº 1 e da questão nº 5 do Guião de Entrevista nº 2..... CLXIII

APÊNDICE EE. Análise de conteúdo das entrevistas relativas ao Guião de Entrevista nº 3 CLXX

APÊNDICE FF. Análise SWOT – Vertente Interna e Vertente Externa CLXXVI

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Evolução dos Conceitos ERP	CLXXVIII
ANEXO B. Funções de um Sistema ERP	CLXXX
ANEXO C. Exemplo de módulos de um Sistema ERP.....	CLXXXI
ANEXO D. Exemplo de módulos de um Sistema ERP	CLXXXII
ANEXO E. A Classificação da Informação segundo a sua finalidade.....	CLXXXIII
ANEXO F. Posição do conhecimento estratégico em relação ao conhecimento organizacional e ao conhecimento.....	CLXXXIV
ANEXO G. Fatores de formação de vantagens competitivas	CLXXXV
ANEXO H. Informação e Estratégia Competitiva	CLXXXVI
ANEXO I. Modelo esquemático de representação da taxonomia da formulação de ações estratégicas.....	CLXXXVII

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

A

- AA** Módulo de Ativos Fixos
ADMIL Administração Militar
AGE Ajudante-General do Exército
AM Academia Militar
ANCP Agência Nacional de Compras Públicas
AP Administração Pública
Apud Citado em
Art.º Artigo
AR Assembleia da República
ASAP Accelerated SAP
Asp Aspirante

B

- BSC** *Balance Scorecard*
BGen Brigadeiro-General
BW *Business Warehouse*

C

- CA** Contabilidade Analítica
Cap Capitão
CARI Comando de Administração de Recursos Internos
CCP Código dos Contratos Públicos
CCS Companhia de Comando e Serviços
CDD Centro de Dados da Defesa
CEME Chefe do Estado-Maior do Exército
CID Comando de Instrução e Doutrina

CINAMIL	Centro de I nvestigação, D esenvolvimento e I novação da Academia Militar
CFin	Centro de F inanças
CFS	Curso de F ormação de S argentos
CFT	Comando de F orças T errestres
ChSSRF	Chefe da S ubsecção de R ecursos F inanceiros
CIBE	Cadastro e I nventário dos B ens do E stado
CmdLog	Comando de L ogística
CmdPess	Comando de P essoal
Cmdts/Dir/Ch	Comandantes/ D iretores/ C hefes
CPASI	Comissão de P olíticas e A uditoria do S istema de I nformação
CO	Módulo de Contabilidade Analítica
CPC	Curso de P romoção a C apitão
CSM	Conselho S uperior M ilitar
CSMIE	Centro de S egurança M ilitar e I nformações do E xército

D

DARH	Direção de A dministração de R ecursos H umanos
DCCR	D espesas com C ompensação da R eceita
DF	D emonstrações F inanceira
DFin	Direção de F inanças
DSSI	Direção de S erviços dos S istemas de I nformação
DSF	Direção S erviço de F inanças
DL	D ecreto- L ei
DMT	Direção de M aterial e T ransportes
DN	D efesa N acional
DGO	Direção G eral do O rçamento

E

EAPS	Módulo de Contabilidade Orçamental
EM	E stado- M aior
EME	E stado- M aior do E xército

EMGFA Estado-Maior-General das Forças Armadas
EP Exército Português
EPE Empresa Pública do Estado
EPM *Enterprise Project Management*
ES Escola dos Serviços
ESPAP Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública
ERP *Enterprise Resource Planinig*
Ex.^a Excelência
Exmo. Excelentíssimo

F

FA Forças Armadas
FI Módulo de Contabilidade Financeira
FND Forças Nacionais Destacadas
FP Finanças Públicas
FS Força de Segurança

G

GE Gestão Estratégica
GeRFiP Gestão de Recursos Financeiros
GNR Guarda Nacional Republicana
GRH Gestão de Recursos Humanos
GRW Gestão de Recursos para *Windows*

H

HI Hipótese de Investigação

I

IASFA Instituto de Ação Social das Forças Armadas
IG Informação de Gestão
IGCP Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública
IUM Instituto Universitário Militar
IVA Imposto de Valor Acrescentado

L

- LDNFA** Lei da **D**efesa **N**acional e das **F**orças **A**rmadas
LEPIM Lei de **P**rogramação das **I**nfraestruturas **M**ilitares
LM Laboratório **M**ilitar
LPM Lei de **P**rogramação **M**ilitar

M

- MAI** Ministério da **A**dministração **I**nterna
Maj Major
MDN Ministério da **D**efesa **N**acional
MEDNAM Ministério da **D**efesa **N**acional e dos **A**ssuntos do **M**ar
MF Ministério das **F**inanças
MFAP Ministério das **F**inanças e da **A**dministração **P**ública
MGen Major-**G**eneral
MJ Ministério da **J**ustiça
MM Módulo de **G**estão de **M**ateriais
MRP **M**aterial **R**equirement **P**lanning

N

- nº** Número
NNA Número **N**acional de **A**bastecimento
NEP Norma de **E**xecução **P**ermanente
NIF Número de **I**dentificação **F**iscal

O

- OCAD** Órgãos **C**entraís de **A**dministração e **D**ireção
OE Orçamento de **E**stado

P

- p.** Página
PA Plano de **A**tividades
PE Planeamento **E**stratégico

PJM Polícia Judiciária Militar

PM Plant Maintenance

PO Planeamento Orçamental

POCP Plano Oficial de Contabilidade Pública

PP Pergunta de Partida

pp. Páginas

PS Módulo de Gestão de Contratos

Q

QC Questão Central

QI Questão de Investigação

QP Quadros Permanentes

R

RAFE Regime da Administração Financeira do Estado

RCE Registo de Controlo de Encargos

RFW Recursos Financeiros para Windows

RGO Repartição de Gestão Orçamental

RH Recursos Humanos

RL Regimento de Lanceiros

ROD Registos de Operações Diversas

RT Registo de Tesouraria

S

SAF-T(PT) Standard Audit File for Tax Purposes – Portuguese version

SecLog Secção Logística

SD Sales and Distribution

s.d. Sem data

SEDNAM Secretario de Estado da Defesa Nacional e dos Assuntos do
Mar

SEM/ BW *Strategic Enterprise Management/ Business Information*

SG Secretaria - Geral

SGA Sistema de Gestão da Alimentação

SI	Sistemas de Informação
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIG/MDN	Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional
SIGRE	Sistema de Informação e Gestão do Recenseamento Eleitoral
SNC-AP	Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

T

TC	Tribunal de Contas
TCor	Tenente-Coronel
Ten	Tenente
TI	Tecnologias de Informação
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TPO	Tirocínio Para Oficial

U

UAF	Unidade de Ação Fiscal
UC	Unidade Curricular
UCC	Unidade de Ação Costeira
UE	União Europeia
UEO	Unidades/ Estabelecimentos/ Órgãos
UI	Unidade de Intervenção
USHE	Unidade de Segurança e Honras de Estado

V

VAT	Visitas de Apoio Técnico
V.	Vossa

X

XML *eXtensible Markup Language*

INTRODUÇÃO

No âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar (AM) e, especificamente, no que concerne à obtenção do Mestrado Integrado em Administração Militar (ADMIL), emerge o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), com o título “*Cultura Organizacional e Gestão Estratégica na adaptação eficaz e eficiente dos meios aos fins. Estudo de caso: génese, implementação e evolução do Sistema Integrado de Gestão (SIG/MDN) no Exército Português*”.

A investigação realizada focalizou-se no SIG, em contexto do Exército Português, com o intuito de identificar quais as oportunidades de melhoria que o mesmo apresenta aquando da sua implementação e desenvolvimento.

Nos dias que correm, as novas tecnologias e o desenvolvimento dos sistemas de informação têm um papel preponderante e fundamental na obtenção, tratamento e interligação da informação e do conhecimento, podendo deste modo ser um elemento fundamental no apoio e auxílio à tomada de decisão. Posto isto, o labor da investigação pretende compreender como a implementação e evolução do SIG permitiu o apoio à tomada de decisões por parte da chefia militar, bem como se este sistema está a ser devidamente aproveitado e utilizado da forma mais correta pelo Exército, sendo que, e deste modo, poderemos apontar propostas para melhorar estrategicamente e reajustar recursos e processos. É de referir que o Exército Português tem como missão principal “*participar de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos da Constituição para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças*”¹, pelo que, para garantir o cumprimento da mesma, deve dispor de forma atempada e adequada de informação para apoiar e auxiliar a tomada de decisão.

Será realizada uma comparação da cultura organizacional adstrita e forma de trabalhar dos diferentes órgãos do Exército Português antes e depois da implementação do SIG, no sentido de compreender se essa mesma implementação gerou grandes mudanças, ou seja, a forma como esta influencia a adaptação e correta coordenação e emprego dos meios

¹ Cfr. Art.º 2.º do Decreto-Lei n.º 186/2014 de 29 de dezembro.

aos fins, aferindo-se como é que a estrutura, cultura, forma de agir e de gerir os recursos na organização influencia a correta e adequada utilização dos mesmos.

Durante a realização de uma investigação surge-nos a necessidade de instituir um ponto de partida, vertendo-se este na Pergunta de Partida (PP).

Dado que a PP é o ponto inicial, esta deve ser elaborada e estruturada de forma sólida, abrangente e clara, pois “*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 & Campenhout, 2008, p. 32).

Declara Rosado (2015, p. 79) que “*o investigador procede à eleição da pergunta de partida que orientará, tal e qual um farol, toda a sua investigação*”. A PP do presente TIA é: “***Que tipo de mudanças provocou a implementação do Sistema Integrado de Gestão no Exército Português?***”.

Toda a investigação é baseada em objetivos que direcionam no sentido de se alcançar o resultado final desejado, pois “*o objetivo do estudo indica a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir*” (Sousa & Baptista, 2011, p. 26).

Citando Fortin (2009, p. 100) os objetivos da investigação constituem “*um enunciado declarativo que precisa as variáveis chave, a população alvo e a orientação da investigação*”, ou seja, são os objetivos que apontam a meta a alcançar. Este princípio permite ao investigador atingir os resultados pretendidos. Desde modo, o objetivo geral é:

1. Compreender todo o processo de implementação do SIG no Exército Português e o modo como este influenciou e alterou a forma de atuar.

Seguidamente foram estabelecidos os objetivos específicos que “*permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais*” (Sousa & Baptista, 2011, p. 26). Desta forma foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Perceber as alterações verificadas nas diversas Secções Logísticas antes e após a implementação do SIG, bem como quais as maiores dificuldades sentidas e as medidas que tiveram que ser criadas para as colmatar;
2. Compreender se as diversas potencialidades do SIG estão a ser devidamente aproveitadas e rentabilizadas;
3. Identificar propostas de melhoria processual e administrativa no domínio da utilização do sistema e da apresentação de resultados ao escalão superior;

4. Compreender quais as maiores dificuldades sentidas pela organização aquando da implementação do SIG.

Para a prossecução de tais objetivos, o presente trabalho de investigação divide-se em duas partes.

Na primeira parte, constituída pelos Capítulos um a três, apresentam-se os conceitos teóricos que fundamentam o trabalho de investigação desenvolvido.

No primeiro Capítulo, analisa-se os Enterprise Resource Planning, ou seja, a necessidade da criação de um *software* que permita a interligação entre toda a informação e que, deste modo, seja um elemento essencial no apoio e auxílio à tomada de decisão.

No segundo Capítulo aborda-se a temática da cultura organizacional e da gestão estratégica (GE).

No terceiro Capítulo é realizado um enquadramento legislativo relativo ao aparecimento do SIG, bem como quais as suas finalidades, potencialidades e capacidades enquanto sistema integrado na gestão e interligação da informação.

A segunda parte, constituída pelos Capítulos quatro a sete, dedica-se ao caso prático da implementação e evolução do SIG no Exército Português.

No Capítulo quatro descreve-se a metodologia usada na presente investigação científica e no Capítulo cinco os métodos e materiais implementados.

O Capítulo seis reserva-se à apresentação dos dados recolhidos e à análise de resultados, sendo a sua discussão realizada no Capítulo sete. Por fim, são apresentadas as conclusões, recomendações e limitações deste trabalho.

CAPÍTULO 1. ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

“Uma decisão só se torna eficaz quando os compromissos com a ação são incluídos na decisão desde o início”.

Peter Drucker

1.1. Evolução histórica

A ideia de sistemas integrados de informação teve origem no aparecimento e manuseamento dos computadores nas empresas na década de 60. Contudo, devido a limitações tecnológicas, não foi possível a entrada deste tipo de *software* na grande parte das organizações. Segundo Pinheiro (2000, p. 2), *“no início da década de 70, surgem os chamados MRPs (Material Requirement Planning), antecessores dos sistemas ERP. Eram sistemas que trabalhavam em módulos que trocavam informação entre si”*. Com efeito,

“Os sistemas ERP têm raízes no MRP, tratando-se de um processo evolutivo natural proveniente da maneira como a empresa gere o respetivo negócio e interage no mercado (...), desta forma os MRP deixaram de abordar apenas as necessidades de informação relacionadas ao cálculo de necessidades materiais, para incluir também as necessidades de informação para a tomada de decisão” (Silva e Alves, p. 36).

Deste modo, o MRP passou a ser denominado de MRPII. OS MRPII evoluíram da lógica dos sistemas MRP. Consistem em sistemas integrados de planeamento e controle das atividades de produção, que relacionam todos os recursos relevantes para o processo produtivo e fornecendo aos gestores os dados e ferramentas necessárias para a tomada de decisão e implementação dos objetivos de curto, médio e longo prazo².

Contudo, com o objetivo de deter cada vez mais informação, foram criados diversos módulos que conseguissem completar-se e interligar-se e, deste modo, suportar as

² Cfr. <http://erp.bematech.com/o-que-fazemos/modulos/infraestrutura-do-erp/manuais/guia-de-estudo-do-modulo-de-infraestrutura-do-erp/evolucao-do-erp>, consultado em 23 de fevereiro de 2017, às 10h31min.

necessidades de informação e apoiar na tomada de decisão, emergindo os denominados ERP (Enterprise Resource Planning). Assim, é neste ensejo que, de acordo com Hypolito (1999, p. 3), *“o ERP surgiu na década de 90, quando a palavra-chave passou a ser integração”*.

A definição do conceito nem sempre foi a mesma e, nesse sentido, foi evoluindo ao longo dos tempos e sofrendo diversas alterações³.

1.2. Importância e interligação do ERP no apoio à tomada de decisão

Vivemos, hoje em dia, numa sociedade da informação e do conhecimento, onde a dependência e a interligação entre as diversas organizações é constante. Os gestores e decisores consideram, cada vez mais, a informação como um dos recursos estratégicos fundamentais para se atingirem os objetivos das suas atividades. Para se gerir e administrar é preciso tomar decisões e, para tomar boas decisões e medidas, é necessário e crucial possuir boa e adequada informação. Para tal desiderato, urge a necessidade de obter um sistema que apoie essa mesma tomada de decisão e, segundo Alturas (2013, p. 68), *“os ERP são plataformas de software, constituídas por um conjunto de programas muito integrados, desenvolvidos para integrar os diversos departamentos de uma organização, possibilitando a automação e o armazenamento de todas as informações do negócio”*. De acordo com Silva e Alves (2001, p. 35), *“é um termo genérico que pretende identificar o conjunto de atividades executadas por um package de software modular e tem por objetivo primário, o auxílio dos processos de gestão (...)”*. Com estes produtos visa-se excluir a redundância de operações e a burocracia; como tal este é constituído por módulos que constituem o ERP, possibilitando, em tempo real, a criação e administração de todas as operações de forma integrada. Assim, as informações tornam-se mais sólidas, podendo a tomada de decisão assentar em informações, conhecimentos e dados que espelham a realidade da empresa num dado momento. Tal como refere Davenport (1993, p. 137), *“a criação de um elo forte e constante entre a estratégia e a maneira pela qual o trabalho é feito, é um desafio permanente nas organizações”*. No sentido de apoiar a tomada de decisão e de esta ser um elemento essencial em todo este processo:

“a principal característica de um sistema ERP é a integração da informação, inserida uma única vez num dos seus módulos e imediatamente disponível em

³ Ver Anexo A: Evolução dos Conceitos ERP.

todo o sistema, organizada de forma a poder ser utilizada em tempo real nos vários centros de decisão da organização” (Azevedo e Serdeira, 2001, p. 11).

Assim, segundo Platt (2004, p. 40), *“são considerados como um tipo particular de sistemas de informação, os sistemas integrados de gestão (ERPs) têm como característica principal, a integração das várias funcionalidades existentes numa organização”*. A configuração de um ERP baseia-se numa base de dados única que centraliza todas as operações elaboradas nos diversos módulos, e desta forma permite que sejam guardados com segurança, facilitando o seu registo e a tomada de decisão.

Como referido por Davenport (1998), são pacotes de *software* comerciais que certificam a interligação de toda a informação que circula dentro de uma empresa, como informações financeiras, gestão de projetos, gestão da manutenção, controlo da qualidade, entre outros⁴. O mesmo autor apresenta as funcionalidades dos sistemas ERP em funções internas e funções externas. As informações e dados são armazenados e guardados numa base de dados central para onde estes se podem interligar e estar permanentemente disponíveis nos outros módulos⁵. Segundo Silva e Alves (2011, p. 35), *“O sistema ERP é a espinha dorsal da gestão da informação do negócio da organização. Permite estabelecer e criar uma metodologia de trabalho segundo o padrão definido para o seu sistema de informação”*⁶. Com este tipo de ferramentas a organização passa a ter um fluxo de informação adequado e adaptado às suas necessidades, permitindo a interligação entre as diversas interfaces e disponibilização da informação de uma forma oportuna, no momento mais pertinente.

Silva e Alves (2011, p. 38) defendem que são seis as características que estão inerentes num ERP, como se pode ver de seguida na enumeração:

- a sua conceção modular;
- a sua arquitetura é independente de plataformas;
- a descentralização do processamento, outrora centralizada;
- a parametrização de cada módulo, tendo em linha de conta as necessidades e características da organização;
- a integração da informação gerada por todas as áreas num único repositório de dados, disponível a todas as áreas da organização;
- a disponibilidade dessa mesma informação em tempo real ou *online*.

⁴ Ver Anexo B: Funções de um Sistema ERP.

⁵ Ver Anexo C: Exemplo de módulos de um Sistema ERP.

⁶ Ver Anexo D: Exemplo de módulos de um Sistema ERP.

São diversas as produtoras de ERP, entre as quais se destacam a Oracle, PHC, Primavera, SAP e Microsoft; contudo é possível obter outras soluções ERP *open source*⁷.

Das produtoras acima aludidas destaca-se a SAP. É uma empresa que atualmente detém a maior parte do mercado dos ERP. Escolhido por quase 50 000 clientes, SAP ERP apoia processos empresariais em 25 indústrias, 37 línguas e 45 adaptações. Oferece acesso por função a aplicações críticas, dados e ferramentas analíticas⁸.

Como suprarreferido, aquando da sua implementação surgiram diversas dificuldades, e foi “a SAP que desenvolveu uma metodologia de implementação a que chamou *ASAP (Accelerated SAP)* (...) que tinha o intuito de reduzir o tempo de implementação dos projetos” (Alturas, 2013, p. 70). Conclui-se, assim, que a SAP se tornou num dos programas disponíveis do mercado com características e funcionalidades adequadas para dar resposta às necessidades imposta pelo EP.

⁷ *Open Source* é um *software* de computador disponibilizado sem custos acrescidos, através de uma licença.

⁸ Cfr. <http://www.sap.com/portugal/product/enterprise-management/erp.html#>, consultado em 23 de fevereiro de 2017, às 11h56min.

CAPÍTULO 2. A INFORMAÇÃO E O CONHECIMENTO NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES

“Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

Michel Porter

2.1. Cultura Organizacional

É dada cada vez mais importância à cultura organizacional, e esta tem sido estudada com mais frequência, pois *“a proliferação de estudos acerca da cultura organizacional a que se assiste desde há duas décadas, reflete a influência dos vários saberes (antropologia, sociologia, psicologia, teoria organizacional, etc.), nos campos epistemológico, metodológico e teórico”* (Bilhim, 2004, p. 185). Não tem havido um consenso em relação às metodologias de abordagem bem como a uma definição concreta de cultura organizacional, surgindo assim diversos conceitos. De acordo com Bilhim (2004, p. 186), *“a cultura é intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho”*. Neste contexto,

“Cultura organizacional é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas.” (Schein, 1984, p. 3).

A definição citada por Schein, analisa os elementos essenciais que decorreram desta mesma definição, e segundo este mesmo autor podemos analisar os elementos essenciais da cultura organizacional⁹.

Considera-se que a cultura organizacional numa organização:

⁹ Ver Apêndice A: Elementos Essenciais da Cultura Organizacional.

“'que aprende' baseia-se no cuidado e na confiança das mútuas e fortes relações com um elevado sentido de comunidade na qual todos partilham de uma visão comum e todos reconhecem as inter-relações inerentes entre todos os processos organizacionais, atividades, funções e interações ambientais externas” (Robins e Coulter, 1999, pp. 323 – 324, *apud* Lisboa, Coelho, Coelho & Almeida, 2011, pp. 357 – 358).

E da análise da:

“literatura antropológica constata-se que, de uma forma geral, a cultura começou por ser definida como uma componente do sistema social que se manifesta no modo de vida e nos artefactos, um todo complexo no qual se incluiu o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes, os hábitos, etc., adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade” (Ferreira, Neves & Caetano, 2001, p. 448).

Como afirma Teixeira (2011b, p. 273), *“a cultura refere-se a normas e (...) são comuns ou persuasivas maneiras de atuar de um grupo e que persistem e se consolidam porque os membros do grupo tendem a comportar-se de forma que ensinam essas práticas aos novos membros”*. Segundo o mesmo autor, existem dez características que diferenciam as diversas organizações¹⁰.

Temos ainda como referência o conceito de cultura organizacional citado por Câmara, Guerra e Rodrigues (2007, p. 159), *“a cultura torna-se um meio para orientar as escolhas individuais e coletivas do homem no trabalho: é um sistema de autocontrolo e de reconhecimento mútuo. Tudo isto assenta numa interiorização das normas e valores da organização por parte de todos”*.

As organizações, e o Exército Português não é uma exceção, devem definir as normas e padrões de utilização dos diversos sistemas de informação para, desde modo, garantir o apoio à tomada de decisão, em que todos os intervenientes executam as mesmas tarefas e seguem as normas de forma idêntica.

2.2. Gestão Estratégica

Hoje em dia, surge cada vez mais a necessidades de as organizações *“continuamente realocarem, reajustarem e reconciliarem os seus recursos disponíveis”* no sentido de efetuarem uma gestão eficaz e eficiente, e o Exército Português não é uma exceção (Chiavenato, 1987, p. 97). A estratégia é *“(...) um elemento importante que uma*

¹⁰ Ver Apêndice B: Características que diferenciam as diversas Organizações.

organização necessita de forma a ser única, vencedora ou sobrevivente” (António, 2012, p. 43). Assim, é neste ensejo de acordo com Sotomayor, Rodrigues e Duarte (2014, pp. 303), que *“hoje, a rigidez do planeamento é impensável, dado o meio envolvente turbulento, complexo e sistémico em que as empresas estão inseridas”*. Surge então, a necessidade de as organizações se estruturarem e atuarem no sentido de aproveitar as diversas oportunidades e potencialidades que emergem. Cada vez mais as diversas organizações têm a necessidade de dispor da maior quantidade e diversidade de meios ao seu dispor, tal como referido por Rosado (2015, p. 170): *“(...) atualmente é insuficiente pensar a administração das organizações sem utilizar várias das ferramentas que nos são oferecidas pela Gestão Estratégica”*.

Nesse sentido torna-se necessário:

“dar respostas rápidas aos desafios que se colocam às empresas e isso só se consegue quando todos os membros organizacionais, e em especial os gestores, assumirem uma postura atenta e dinâmica, no sentido de identificarem as oportunidades que o meio envolvente lhes oferece, bem como as ameaças que dele podem advir” (Sotomayor et al., 2014, pp. 303 – 304).

Segundo Mintzberg (1994) a Estratégia é um plano ou algo equivalente, que pode ser utilizado como uma direção, guia ou modo de agir com consequências futuras, um padrão de atuação. De acordo com Mintzberg (1998) uma estratégia é o padrão, ou desenho, em que os objetivos principais, políticas integrais e ações têm de ser coesas. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar recursos de uma organização de uma forma única e viável. Relativamente a esta prerrogativa é necessário que haja um adequado planeamento, ou seja, tem de ser feita uma antecipação das necessidades, obrigando assim *“à definição de objetivos e das vias de atuação a atingir”* (Teixeira, 2011a, p. 49). Torna-se, então, de extrema importância fazer um estudo da gestão, pois esta, como refere Santos (2008, p. 33), *“assume ainda particular importância para as pessoas que irão, elas próprias, integrar e coordenar o trabalho de outras, ou seja, para as pessoas que irão exercer funções de gestão das organizações”*.

Cada vez mais a tomada de decisão é um processo que tem que ser elaborado e ponderado antes de ser executado, pois em muitas situações as escolhas erradas ou ações precipitadas podem levar a consequências danosas, tal como sugere Cardoso (2003, p. 35): *“a tomada de decisão de forma intuitiva e irregular tende a não conduzir a um bom desempenho à medida que as organizações crescem e o ambiente se altera a um ritmo cada vez mais acelerado”*.

2.2.1. A Gestão Estratégica da informação e do conhecimento organizacional

Atualmente, deparamo-nos com uma crescente alteração sobre a visão do mundo, uma mudança de paradigma, mais concretamente no paradigma dos bens intangíveis, compostos pela informação e pelo conhecimento. De acordo com Sotomayor et al. (2014, p. 337), *“uma decisão constituiu uma escolha. O difícil para o gestor não é a implementação da escolha efetuada, mas ter de renunciar a todas as outras. Assim, convém ao gestor dispor de ferramentas de apoio à tomada de decisões”*.

As alterações provocadas pelo novo paradigma estabelecem mudanças no modo de gerir das organizações, pois vivemos na era em que as informações e os conhecimentos são refletidos em elementos fundamentais nos processos decisórios e estratégicos. Deve ser feito um planeamento contínuo no sentido de garantir o cumprimento da missão da organização, pois tal como refere Rosado (2015, p. 189): *“a gestão estratégica está relacionada com o processo de gestão contínuo, num contexto dinâmico para cumprir uma intenção de futuro para a organização”*.

Cada vez mais é necessário obter informação, *“daí ser um grande desafio processar as informações, transformando-as em conhecimento, e prover o seu acesso aos usuários potenciais, por meio dos mais diversos canais e formas de comunicação”*. (Sianes, 2005, p. 258).

Segundo Angeloni e Mussi (2008, p. 104), *“na sociedade da informação e do conhecimento, o sucesso das organizações depende daquilo que ela sabe, e não daquilo que ela tem, as informações e os conhecimentos passam a ser considerados elementos determinantes para a sobrevivência das organizações”*. Como corolário, gerir as informações e os conhecimentos é peça decisiva para as organizações que pretendem obter vantagens competitivas. Porém, todo este processo não é tão evidente, pois é necessário ter em conta o elevado volume de informação e conhecimentos concebidos.

Nem sempre foi esta a ideia de que a informação era fundamental para as organizações, dado que:

“o executivo do início do século XX deparava-se, no processo de gestão, com uma grande carência de informações para dar suporte à ação de gestão num ambiente de poucas mudanças, enquanto o executivo do início do século XXI depara-se com uma nova realidade, o excesso de informação e um ambiente organizacional

turbulento e dependente de monitoramento constante das informações” (Angeloni e Mussi, 2008, p. 105).

Segundo Gomes (2012, p. 5), a realidade *“tem sido o aumento da complexidade dos sistemas de medição de performance, não só no que diz respeito ao número de indicadores, mas também à implementação dos próprios sistemas”*.

Atendendo à atual realidade, torna-se imperativo tomar uma nova postura de gestão, a do uso estratégico da informação e da sua transformação em conhecimento como apoio aos processos decisório e estratégico das organizações.

A importância da GE da informação e do conhecimento tem sido crescentemente realçada por parte de diversos autores, dado que hoje em dia as diversas organizações têm que se adaptar e ajustar de acordo com as necessidades, bem como tratar toda a informação para o apoio à tomada de decisão. Posto isto, *“hoje em dia colocam-se grandes desafios aos gestores das empresas”* (Lisboa et al., 2011, p. 39).

Segundo Siqueira (2005), a informação é utilizada como uma ferramenta de apoio indispensável para a melhoria da performance organizacional. Moresi (2001) refere que a informação e o conhecimento têm um papel fundamental, dado que se constituem como um elemento de extrema relevância para a sustentabilidade e desenvolvimento de uma organização ou instituição.

A informação e o conhecimento constituem um recurso crucial para o bom desempenho de qualquer organização e a chave para a criação de mais valia. Daí que se torna necessário tomar as medidas que permitam uma melhoria para a organização, atendendo sempre à sua dificuldade, tal como apelidou Teixeira (2011a, p. 294) ao dizer que *“as mudanças significativas, traduzidas em transformações com sucesso, não são fáceis”*.

McGee e Prusak (1993, citado em Angeloni e Mussi, 2008, p. 106) acrescentam ainda que a informação nas organizações não é inocente, destacando o desafio de administrá-la ou gerenciá-la. Se, de um lado, as organizações são bombardeadas com informações por todos os lados, do outro, é evidente a escassez de informações corretas.

Drucker (1998) realça que, apesar da crescente importância dada à gestão da informação e do conhecimento, esta não se constitui como algo de novo, mas que só recentemente abandonou a periferia do pensamento e das práticas de gestão, passando a ocupar um papel crucial e determinante na gestão da organização. Apesar da importância dada, cada vez mais, à informação e ao conhecimento, torna-se imprescindível asseverar instrumentos e modelos no sentido de orientar as organizações a despenderem dos recursos estratégicos da melhor forma e o mais efetiva possível.

Deste modo, torna-se essencial criar as condições necessárias para a utilização da informação e do conhecimento no trabalho construtivo e proporcionador de conhecimento. Neste sentido, as organizações voltadas para o conhecimento surgem para proporcionar condições de gerir a informação e o conhecimento como um recurso estratégico.

Moresi (2001), indo um pouco mais longe, sugere um caminho a ser seguido para que a gestão da informação e do conhecimento possa realmente ser implementada. Destaca que tudo começa com as definições estratégicas e enfatiza que é preciso ter uma macro visão da missão da organização, conhecer a sua visão, os seus objetivos e as suas metas.

Para que haja uma adequada implementação e desenvolvimento das atividades de gestão da informação e do conhecimento organizacional, deve ser enunciada uma política estratégica que proporcione o desenvolvimento e o emprego do conhecimento na organização.

Como referem Angeloni e Mussi (2008, p. 108) *“posteriormente, é necessário definir e implementar estratégias de informação e de conhecimento com a participação de todos os segmentos relevantes da organização. Por fim, deve ser realizado um acompanhamento da melhoria diária da organização”*. Com efeito, é possível organizar os diversos processos, permitindo o desenvolvimento da informação e do conhecimento, bem como um instrumento de auxílio no apoio à tomada de decisão. Para garantir a continuidade de todo este processo é necessário que este faça parte do modelo estratégico de gestão da organização.

É ainda necessário ter em conta que nem toda a informação nem todo o conhecimento obtido são proveitosos para a organização. Daí que Moresi (2001) apresente a classificação da informação segundo a sua finalidade¹¹. Referencia-se também Miranda (2004) que realça que nem todo o conhecimento é relevante para a organização¹².

Após a análise destes dois anexos é possível constatar que nem toda a informação e conhecimento é relevante e de importância para as organizações e que não acrescenta valor se essa informação não for tratada e pertinente para o apoio à tomada de decisão.

2.2.2. A informação e o conhecimento como suporte ao processo estratégico

Como referem Amaral e Varajão (2000, p. 160), *“o crescimento de uma organização tem-se tornado geralmente dependente de um eficiente processamento de dados. Essa é a*

¹¹ Ver Anexo E: A Classificação da Informação segundo a sua finalidade.

¹² Ver Anexo F: Posição do conhecimento estratégico em relação ao conhecimento organizacional e ao conhecimento.

principal razão porque a informação é um recurso básico para a organização. A matéria-prima deste recurso, devem ser controlados como um ativo”.

Uma das abordagens mais aceites para definição e avaliação de estratégias competitivas foi desenvolvida por Porter (1986), que aborda e realça a importância do fluxo de informação e a aplicação de diversas fontes. Segundo Lisboa et al. (2011, p. 209), *“a vantagem competitiva deve assentar em recursos ou capacidades que a empresa possa sustentar no médio e longo prazo, que permitam uma real superioridade”*.¹³ De acordo com Serra, Torres e Torres (2002, p. 5) *“(…) para que ganhe vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior. Para tal, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada (…)”*. As organizações devem acompanhar o desenvolvimento tecnológico e, desse modo, evoluir e criar os mecanismos necessários para uma adequada gestão e planeamento, tal como referido por Porter (1985, p. 179): *“como a transformação tecnológica tem um papel tão poderoso na concorrência, é extremamente importante prever a trajetória da evolução tecnológica (…)”*.

Nesse mesmo sentido, McGee e Prusak (1993, citado em Angeloni e Mussi (2008, p. 113)) enfatizam o importante papel que a informação exerce no processo estratégico organizacional e destacam que a estratégia consiste num mapa de informações que responde a perguntas sobre a maneira como a empresa irá operar num mundo em que a informação desempenha um papel importante¹⁴.

A sua implementação e execução deve ser mantida por um permanente feedback que permita uma adaptação constante da organização ao seu ambiente.

De acordo com Siqueira (2005), a informação e o conhecimento passaram, nas últimas décadas, a ter um papel preponderante na procura de vantagens competitivas e no auxílio à tomada de decisões. Segundo Miranda (2004), as informações, quando convenientemente examinadas e interrelacionadas com o conhecimento tácito dos decisores, modificam-se em inteligência estratégica, dando apoio ao processo estratégico e, concludentemente, à ação estratégica¹⁵.

São diversos os autores que referem que, aquando da definição da estratégia, a informação deve ser discutida tendo em conta os demais recursos estratégicos.

¹³ Ver Anexo G: Fatores de formação de vantagens competitivas.

¹⁴ Ver Anexo H: Informação e Estratégia Competitiva.

¹⁵ Ver Anexo I: Modelo esquemático de representação da taxonomia da formulação de ações estratégicas.

CAPÍTULO 3. O SIG NO APOIO À TOMADA DE DECISÃO

“As empresas não se transformam com palavras”.

Henry Mintzberg

3.1. Enquadramento legislativo

Em 2002, o Exército Português deparou-se com a necessidade de adquirir um *software* destinado à implementação e exploração do POCP (Plano Oficial de Contabilidade Pública) e com essa finalidade lançou um concurso público internacional para adquirir um *software* aplicacional ajustado às necessidades técnicas do projeto e às funcionalidades específicas deste ramo das Forças Armadas (FA). Hoje em dia, não é crucial, que o Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e os diversos Ramos das FA despendam meios e recursos, cada vez mais escassos e dispendiosos no desenvolvimento do seu próprio *software* aplicacional. Neste ensejo, é importante privilegiar os produtos existentes e disponibilizados nos mercados. Ao abrigo do disposto na alínea f) do n.º 2 e do n.º 3 do artigo 44.º da Lei n.º 29/82, de 11 de dezembro, foi determinado que:

*“urge dotar todo o Ministério da Defesa Nacional de um sistema de informação com incidência financeira constituindo uma plataforma comum que imponha procedimentos normalizados e permita dar cabal satisfação ao exercício das competências ministeriais consagradas na Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas”*¹⁶.

Foi ainda realçado que, devido à fase de contenção orçamental, era necessário um redobrado e ajustado planeamento aquando da adoção de múltiplas aplicações com a finalidade idêntica, ou seja, a aquisição de um sistema que permitisse a interligação entre toda a informação. Neste despacho estão explanadas as linhas orientadoras para todo o Ministério da Defesa Nacional (MDN) de um sistema de informação, com especial importância e relevo para a componente financeira, para que deste modo se constituísse uma

¹⁶ Cfr. Despacho N.º 18885/2002 in *Diário da República*, II Série – N.º 196 – 26 de agosto, p. 14512.

plataforma comum que estabelecesse condutas normalizadas e permitisse dar uma completa satisfação ao exercício das competências ministeriais consagradas na Lei da Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA). Na sequência do despacho atrás mencionado, foram encomendados estudos à Consultora McKinsey & Company¹⁷ - “*Sistemas Integrados como Alavancas de Eficiência e Eficácia nas Organizações – Comparação de Alternativas para arquitetura de Aplicações*”, bem como à consultora Deloitte¹⁸ - “*Estudo sobre a arquitetura do sistema a implementar e pesquisa de mercado, tendo por objeto a determinação do universo de sistemas aplicativos que garantissem o fornecimento de uma solução disponível no mercado*”.

Após análise detalhada e suportada pela McKinsey & Company, e tendo em conta o princípio da economia, eficiência e eficácia, determinou-se que a política a seguir seria a implementação de uma aplicação de um sistema integrado, dado que este seria o mais eficaz e com custos mais suportáveis¹⁹. Após todo o processo de abertura do procedimento de ajuste direto para a aquisição e implementação do sistema, bem como dos respetivos contactos com a SAP Portugal, pelo despacho nº 196/MEDNAM/2004, de 4 de setembro, foi adjudicado a esta mesma empresa o licenciamento e implementação de uma plataforma aplicacional denominada de Sistema de Informação e Gestão do MDN. Em 29 de setembro de 2004, o MDN determinou a criação de uma estrutura de planeamento e implementação do SIG da Defesa Nacional (DN), denominada “Equipa SIG”, na dependência do Secretário-Geral do Ministério da DN²⁰. O MDN pretendeu “*implementar um sistema integrado de gestão, como forma de melhorar a eficiência e eficácia no desempenho das missões que lhe estão cometidas*”²¹, deste modo utilizando a solução SAP escolhida para implementar POCP no MDN, sob orientação do Ministério das Finanças e da Administração Pública (MFAP). Ainda no mesmo ano, foi criada uma equipa destinada a definir a aplicação do CIBE (Cadastro e Inventário dos Bens do Estado)²².

Em janeiro de 2006, foi determinado pelo MDN a criação da Comissão de Políticas e Auditoria do Sistema de Informação da Defesa Nacional (CPASI) que terá por missão:

¹⁷ A McKinsey é a consultora de confiança de várias das maiores empresas de Portugal e instituições públicas. A sua missão consiste em ajudar os nossos clientes a alcançarem melhorias de performance substanciais e sustentáveis, através do desenho de estratégias claramente definidas e do reforço das suas operações e organizações.

¹⁸ Deloitte é a marca sob a qual dezenas de milhares de profissionais, trabalham em firmas independentes espalhadas por todo o mundo, colaboram na prestação de serviços de auditoria, consultoria fiscal, *financial advisory*, *risk advisory* e serviços relacionados a clientes nos mais diversos setores de atividade.

¹⁹ Cfr. Despacho do MDN, de 1 de julho de 2004.

²⁰ Cfr. Despacho N.º 224/MEDNAM, de 29 de setembro de 2004.

²¹ Cfr. Despacho conjunto N.º 148/2005 in *Diário da República*, II Série – N.º 38 – 23 de fevereiro, p. 2658.

²² Cfr. Despacho N.º 47/SEDNAM, de 22 de junho de 2005.

*“elaborar as políticas de SI/TIC da Defesa Nacional e auditar proactivamente as atividades e tarefas inerentes à implementação e utilização das soluções de SI/TIC, bem como propor as medidas organizacionais, funcionais e processuais mais adequadas a uma perspetiva sistémica e racional da sua conceção e utilização”*²³.

Foi designada a CPASI como a entidade de coordenação setorial da DN, para a coordenação da aquisição e utilização de tecnologias de informação²⁴.

Um dos objetivos a atingir *“no âmbito da política de SI/TIC da defesa nacional é a racionalização de recursos (físicos, logísticos e humanos, entre outros) obtida pela sua centralização numa única estrutura, geradora de evidentes ganhos de eficiência e eficácia”*²⁵. No sentido de proceder a uma reforma do modelo de organização da defesa e das FA, com impacto nas respetivas estruturas superiores houve o implementar de uma:

*“política integradora para toda a área dos sistemas de informação e tecnologias de informação e comunicação (SI/TIC) no universo da defesa nacional, criando para o efeito, ao nível do MDN, uma estrutura coordenadora dos SI/TIC e administradora dos SI/TIC de gestão, atribuindo à estrutura superior das Forças Armadas a definição dos requisitos operacionais e técnicos, a segurança e a gestão dos sistemas de comando e controlo militares”*²⁶.

Pelo Decreto-Lei (DL) n.º 154A/2009 foram atribuídas à Secretaria-Geral competências para a *“implementação de uma política integradora para toda a área dos (SI/TIC) no universo da defesa nacional, criando, no âmbito da Secretaria-Geral, uma estrutura coordenadora dos SI/TIC e administradora dos SI/TIC de gestão”*²⁷. Para a implementação da reforma que enquadra a política integradora dos SI/TIC no âmbito das medidas para obter ganhos de eficiência, eficácia e racionalização foi desenvolvida *“uma política integradora para toda a área dos sistemas de informação e tecnologias de informação e comunicação (SI/TIC) do universo da defesa nacional”*²⁸. O SIG constituiu-se como um elemento essencial no auxílio e apoio para garantir o cumprimento da missão do Exército Português.

²³ Cfr. Despacho N.º 2579/2006 in *Diário da República*, II Série – N, ° 24 – 2 de fevereiro, p. 1514.

²⁴ Cfr. Despacho N.º 107/MDN, de 13 de junho de 2006.

²⁵ Cfr. Despacho N.º 22981/2006 in *Diário da República*, II Série – N, ° 217 – 10 de novembro, p. 25083.

²⁶ Cfr. Resolução do Conselho de Ministros N.º 39/2008 in *Diário da República*, I Série – N, ° 42 – 28 de fevereiro, p. 1328.

²⁷ Cfr. Decreto-Lei N.º 154-A/2009 in *Diário da República*, I Série – N, ° 128 – 6 de julho, p. 4324 – (4).

²⁸ Cfr. Despacho N.º 7770/2010 in *Diário da República*, II Série – N, ° 86 – 4 de maio, p. 23154.

3.2. Caracterização do SIG

O Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional constitui-se como um:

“(...) instrumento transversal e único no Ministério da Defesa Nacional (MDN), que impõe procedimentos normalizados e permite o exercício das competências no âmbito do planeamento e gestão dos recursos humanos, logísticos e financeiros, de forma a obter ganhos de eficiência e de eficácia, assegurando uma melhor racionalização dos mesmos” (MDN, 2015, p. 3).

Aquando da aquisição do SIG, foi realizado um diagnóstico ao estado dos Sistemas de Informação que apontava a necessidade de racionalizar aplicações, diminuir o número de bases de dados e empregar processos únicos. Daí que, segundo Salvado (2016, p. 5), *“foi proposto utilizar uma plataforma tecnológica comum (ERP) para uniformizar processos financeiros, logísticos e de recursos humanos, que respeite as melhores práticas em cada uma destas áreas”*. Por conseguinte, seria possível a consecução de informação fiável, oportuna e comparável para utilização nos diversos níveis de responsabilidade e, deste modo, uma redução acentuada nos custos associados às Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Com a redução da sua estrutura militar e o aumento de órgãos administrativos, as FA acompanharam o espírito da lei, cumprindo o publicado no DL n.º 155/92, de 28 de julho, que edificou o regime de administração financeira do Estado (RAFE).

Em janeiro de 2003, foram apresentados no Conselho Superior Militar (CSM) diversas metas e objetivos a serem realizados e implementados. Entre eles destacam-se:

- Implementar nos ramos e no MDN o mesmo sistema de gestão que integre as componentes financeira, logística e de recursos humanos;
- Instalar um *back office* centralizado;
- Utilizar uma infraestrutura de comunicações comum;
- Estabelecer uma interligação com a Direção Geral do Orçamento (DGO) que permita a adoção do RAFE no MDN²⁹;
- Obter indicadores de gestão que permitam aos dirigentes obter informação atualizada e consolidada no âmbito das suas competências.

²⁹ Esta meta estabelecida vem ao encontro das exigências da RAFE, nomeadamente da implementação do POCP, em 26 de agosto de 2002, na sequência do despacho do MDN n.º 18885/2002, que se iniciou a escolha de um sistema informático que permitisse dotar todo o MDN de um sistema de informação, com incidência financeira que constituísse uma plataforma comum que impusesse procedimentos normalizados.

Ao nível aplicacional, o programa SIG possibilita, no âmbito da gestão financeira, logística, e RH, estabelecer uma ligação com sistemas de informação externos, ou seja, com interfaces, nomeadamente a DGO³⁰, para efeitos de controlo orçamental, com a Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública – IGCP, EPE (IGCP)³¹, com o Ministério da Administração Interna (MAI), para a partilha de informação sobre o Sistema de Informação e Gestão do Recenseamento Eleitoral (SIGRE), e com o Ministério da Justiça (MJ), para a atualização da informação relativa aos dados dos cidadãos no âmbito do Recenseamento Militar³². Com a componente do módulo financeiro é possível, para além das diversas interligações supramencionadas, a criação de diferentes aspetos relativos à Contabilidade orçamental, patrimonial (imposições legais (SAF-T³³)) e analítica, numa contabilidade pública moderna nos termos estabelecidos no POPC. Relativamente à componente de planeamento e gestão da informação, esta pode garantir o planeamento de atividades e orçamental, as transferências orçamentais e a prestação de contas ao Tribunal de Contas (TC) por via eletrónica³⁴. No sentido de obter mapas e relatórios legais, utiliza a solução SAP de *Business Warehouse* que se encontra integrada com ferramentas de *Business Intelligence* com as quais é possível aceder a indicadores de gestão com mapas e *dashboards*.

O SIG, dado a sua abrangência de utilização, bem como a sua capacidade de interligação de processos, constitui-se como uma ferramenta de referência na Administração Pública, pelo que foi nomeado para o Prémio Boas Práticas no Setor Público na área de Informação de Gestão (IG)³⁵.

³⁰ “A DGO tem por missão supervisionar na elaboração e execução do Orçamento do Estado, na contabilidade do Estado, no controlo da legalidade, regularidade e economia da administração financeira do Estado, e assegurar a participação do Ministério das Finanças no quadro da negociação do orçamento e da programação financeira plurianual da União Europeia (UE)”, Decreto-Lei N.º 191/2012 in *Diário da República*, I Série – N.º 163 – 23 de agosto, p. 4636.

³¹ A Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública – IGCP, E.P.E. é a entidade pública a quem compete, nos termos do Decreto-Lei n.º 200/2012 de 27 de agosto, gerir, de forma integrada, a tesouraria, o financiamento e a dívida pública direta do Estado, a dívida das entidades do setor público empresarial cujo financiamento seja assegurado através do Orçamento do Estado (OE).

³² O processo realiza-se a partir do ano civil em que o cidadão completa 17 anos de idade. Processa-se entre os organismos e serviços do Estado competentes para o efeito, não exigindo o cumprimento de qualquer formalidade por parte do cidadão.

³³ SAF-T(PT) (Standard Audit File for Tax Purposes – Portuguese version) é um ficheiro normalizado (em formato XML) com o objetivo de permitir uma exportação fácil, e em qualquer altura, de um conjunto predefinido de registos contabilísticos, de faturação, de documentos de transporte e recibos emitidos, num formato legível e comum, independentemente do programa utilizado, sem afetar a estrutura interna da base de dados do programa ou a sua funcionalidade.

³⁴ O sistema de “Prestação de Contas por Via Eletrónica” visa dotar as entidades sob controlo e jurisdição do TC de um serviço “on-line” (via Internet) de entrega e consulta eletrónica de contas de gerência.

³⁵ Cfr. <http://www.boaspraticas.com/edi.php?K=F2&aID=19>, consultado em 19 de fevereiro de 2017, às 12h44min.

CAPÍTULO 4. METODOLOGIA

De acordo com Demo (1981, p. 7), metodologia significa “*o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental, a serviço da pesquisa*”³⁶. A abordagem ao tema tem como suporte o método hipotético-dedutivo e, segundo Marconi e Lakatos (2000, p. 73), “*toda a pesquisa tem a sua origem num problema para o qual se procura uma solução, por meio de tentativas (conjunturas, hipóteses, teorias) e eliminação de erros*”.

Segundo Carvalho (2002), no método hipotético-dedutivo a ciência inicia-se com conceitos não oriundos da experiência, mas a partir de postulados em forma de hipóteses formuladas pelo investigador, hipóteses essas que, segundo Quivy e Campenhout (2008, p. 120), fornecem “*o critério para selecionar, de entre a infinidade de dados que um investigador pode, em princípio, recolher sobre um determinado assunto, os dados ditos ‘pertinentes’*”.

4.1. Delimitação da Abordagem

Perante temas que são abrangentes e englobam uma vasta área de atuação surge a necessidade de delimitar os mesmos. Nesse sentido, esta investigação incidiu sobre o SIG/MDN, nomeadamente o processo de implementação em 2006, e quais as alterações e desenvolvimentos desde então até 2016.

Esta investigação visou essencialmente identificar quais as alterações que a implementação e o desenvolvimento do SIG no Exército provocou, bem como se este conseguiu passar a auxiliar de forma bastante influente a estrutura hierárquica militar.

4.2. Perguntas Derivadas

Definido o eixo central do trabalho através da Pergunta de Partida, existe a necessidade de definir a problemática associada ao assunto em estudo. Para isso, e seguindo

³⁶ Ver Apêndice C.

o método de investigação adotado, conceptualizámos 4 perguntas derivadas (PD), em redor das quais se construíram as hipóteses de estudo. Cada uma delas é relativa a um domínio a ser explorado, com o objetivo final da obtenção de novas informações, primordiais para a orientação da resposta à pergunta de partida (Fortin, 2009). As questões de investigação, segundo Rosado (2015, p. 79), “*têm um âmbito mais restrito que a pergunta de partida, aquilo que são os setores respetivos onde o investigador incidirá o seu esforço*”.

Em face do exposto e tendo em consideração a PP formulada: *Que tipo de mudanças provocou a implementação do Sistema Integrado de Gestão no Exército Português?*, as PD que desta surgem são:

1. Qual é a relevância do Sistema Integrado de Gestão no apoio e auxílio à tomada de decisão comparativamente com o antigo sistema contabilístico implementado?;
2. Quais são as mais-valias da implementação do Sistema Integrado de Gestão no Exército Português?;
3. Encontrava-se o Exército Português preparado para a implementação de um sistema como o SIG, bem como para todas as alterações que o mesmo acarretava?;
4. De que forma os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército estão mais sensibilizados para a importância da utilização de mecanismos de apoio como o SIG?;

4.3. Hipóteses de Investigação

Enunciadas as PD é importante desenvolver as Hipóteses de Investigação (HI) dado que estas se constituem como “*a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor, sem por isso sacrificar o espírito de descoberta e de curiosidade que caracteriza qualquer esforço intelectual (...)*” (Quivy & Campenhout, 2008, p. 119).

Através das HI é possível redigir as respostas às PD anteriormente expostas, podendo estas “*no seu início da investigação carecerem de confirmação ou verificação*” (Sarmiento, 2013, p. 14).

Assim, tendo em conta as PD anteriormente referidas, surgem as seguintes hipóteses:

1. O SIG permitiu colmatar diversas lacunas que o antigo sistema contabilístico não permitiu;

2. O SIG demonstrou ser uma ferramenta fundamental e determinante para o Exército Português;
3. O Exército Português encontrava-se preparado para a implementação do SIG;
4. Os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas U/E/O estão conscientes da necessidade da utilização do SIG.

CAPÍTULO 5. MÉTODOS E MATERIAIS

5.1. Tipo de Estudo

Um trabalho de investigação deve estar relacionado com determinado problema inicial, que será como um guia para toda a indagação que, deste modo, acompanhará todo o processo metodológico, tendo como objetivo derradeiro sugerir uma solução para a falha existente no conhecimento. Após o estabelecimento dos objetivos específicos para a presente investigação, adequa-se o trabalho de modo a se alcançar os resultados finais a que se pretende chegar, pois ao tipo de estudo *“corresponde um desenho que especifica as atividades que permitirão obter respostas fiáveis às questões de investigação”* (Fortin, 2009, p. 133). Um trabalho de investigação aplicada é, segundo Carvalho (2009, p. 42), *“realização de trabalhos originais conduzidos com vista à aquisição de novos conhecimentos, normalmente orientados por objetivos práticos determinados”*.

Relativamente a este estudo específico, o mesmo relaciona-se com a forma como o SIG, aquando da sua implementação, alterou o modo de funcionamento dentro da organização e quais as suas potencialidades e capacidades que ainda não estão em funcionamento, bem como as vulnerabilidades e os aspetos negativos da sua desadequada utilização.

5.2. Amostra

De acordo com Fortin (1999, p. 202), *“uma população é uma coleção de elementos ou de sujeitos que partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios”*. De acordo com o mesmo autor, amostra é *“um sub-conjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população”*.

Com o objetivo de se obterem os dados para este trabalho, foi necessária a aplicação de entrevistas a uma determinada amostra, ou seja, a elementos de uma população, tendo em conta a investigação desenvolvida.

Neste sentido, definimos população como as pessoas selecionadas para esta investigação, com conhecimentos e saberes sobre o SIG. Foram selecionadas, desta forma,

as pessoas com capacidade para nos facultar a maior quantidade de informação e dados para o progresso do presente trabalho. Assim, foram constituídos três tipos de amostra.

Nas questões de investigação em que são referidos os recursos disponíveis existentes no Exército Português antes da implementação SIG, bem como todo o processo de implementação do mesmo, a nossa amostra vai-se basear nos utilizadores que já se encontravam nos quadros aquando da sua introdução.

Nas questões de investigação em que se pretende estudar o modo de atuar e o processo existente no Exército Português após a implementação do SIG, a nossa amostra vai-se basear nos utilizadores que entraram para os quadros quando o SIG já estava implementado.

Nas questões de investigação em que se pretende compreender as vantagens da equipa de apoio do SIG, ou seja, a facilidade de parametrização do sistema em todo o MDN face a outros sistemas, a nossa amostra vai basear-se em oficiais de Administração da GNR.

Neste sentido, para o inquérito por entrevistas, selecionaram-se 19 entidades, 17 delas oficiais de Administração Militar e 2 oficiais de Administração da GNR, devido à especificidade do tema em causa e com vista ao fornecimento de esclarecimentos e informações mais técnicas e específicas para o desenvolvimento dos resultados da investigação.

5.3. Instrumentos

Tendo sempre como referência dar respostas tanto à questão central como às questões de investigação, bem como abranger o objetivo geral e os específicos, procedeu-se a uma investigação empírica, e deste modo foram utilizados diversos instrumentos científicos, entre eles: a análise documental, entrevistas, o estudo de caso e as observações diretas. Dos diversos estudos documentais destaco a análise de Diplomas Legais, Manuais e Circulares. Relativamente às observações diretas, efetuaram-se visitas aos diversos órgãos³⁷ que lidam e trabalham diretamente com o SIG, bem como a diversas secções logísticas³⁸, a fim e compreender o seu modo de funcionamento e de trabalho.

³⁷ MDN, DFin, RL2.

³⁸ RL2, ES e AM.

Por último, foram realizadas dezanove entrevistas estruturadas³⁹, com base em três guiões de entrevista^{40 41 42}, de acordo com o planeado. Um primeiro a ser efetuado a oficiais de Administração Militar dos QP (Quadros Permanentes) que já se encontravam na organização aquando da implementação do SIG, ou seja, que já trabalhavam com outros sistemas e sentiram as suas alterações e mudanças, bem como todo o processo de transição. Um segundo guião, direcionado também para oficiais de Administração Militar dos QP, mas que, quando entraram para a organização, já estava implementado o SIG, e o Exército Português já utilizava esta ferramenta para a realização de diversas atividades e processos. Um terceiro guião, direcionado a oficiais de Administração da GNR, a fim de compreender como o sistema da GNR é utilizado, bem como é que a sua parametrização é efetuada e se é de acordo com as necessidades da organização, como o caso do MDN. Para o primeiro guião foram entrevistadas dez entidades, para o segundo sete entidades e para o terceiro duas entidades.

No que concerne à análise de conteúdo das entrevistas, e em prejuízo do caráter pessoal de determinadas questões, foi escolhida a análise qualitativa, em que “*os dados são colhidos principalmente no decurso de entrevistas em profundidade (...)*” (Fortin, 1999, p. 147). Neste sentido, depois da transcrição das respetivas entrevistas, deu-se início ao tratamento e análise de conteúdo das respetivas entrevistas, e deste modo foram elaborados quadros resumo para cada pergunta. De acordo com cada resposta fornecida pelo entrevistado foram selecionadas as ideias-chave de cada um, com o objetivo de elaborar uma análise qualitativa.

5.4. Procedimentos

O ponto inicial da elaboração deste trabalho teve lugar no ano letivo 2015/16, aquando da escolha do tema a ser abordado, bem como do respetivo orientador. A primeira fase do trabalho de investigação consistiu no processo de investigação inicial, a partir do qual foi elaborada a pergunta de partida, as perguntas derivadas e as hipóteses de investigação. Nesta fase foram ainda definidos o objetivo geral e os específicos.

³⁹ Ver Apêndice E.

⁴⁰ Ver Apêndice F.

⁴¹ Ver Apêndice G.

⁴² Ver Apêndice H.

Os procedimentos destinados à realização do TIA foram cumpridos na fita do tempo planeada durante o projeto, tendo-se iniciado na terceira semana de fevereiro⁴³. Na primeira fase foi elaborada a revisão de literatura e a construção dos três modelos de guião de entrevista. A revisão de literatura foi elaborada com base em livros obtido na biblioteca da AM, do ISCTE, ISEG e MDN, bem como através de alguns artigos científicos *online* relacionados com o assunto.

Quanto ao número de entrevistas a realizar, o período do tempo para a realização das mesmas não foi o previsto, dado que estávamos dependentes da disponibilidade dos inquiridos. O período estabelecido para o tratamento de dados e análise/discussão de resultados, apesar de não ter sido iniciado na data prevista, devido ao alongar do período de trabalho de campo, foi terminado cumprindo o previamente estabelecido.

O local da realização do TIA foi a AM Sede, sendo que o trabalho de campo se realizou nas várias instituições a que pertencem os inquiridos, como foi o caso do AAMA, DFin, RL2, ES, IUM, DSSI, IASFA e CARI.

⁴³ Ver Apêndice D.

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

6.1. Inquérito por Entrevista

Após terminada a transcrição⁴⁴ e análise das entrevistas⁴⁵, o presente capítulo tem como objetivo a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos na realização das demais entrevistas.

A entrevista, segundo Quivy e Campenhout (2008, p. 192), “*permite ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados*”. Nesse sentido foram selecionadas entidades cuja função/cargo que desempenham ou desempenharam, lhes permite contribuir com informação e conhecimento muito úteis para enriquecer a presente investigação.

Foram selecionadas 19 entrevistas, nomeadamente ao Regente da UC de Sistemas de Informação de Gestão e Adjunto Financeiro do CINAMIL⁴⁶, ao Adjunto das UC de Gestão Estratégica⁴⁷, ao Diretor dos Cursos de Administração Militar⁴⁸, ao Chefe da Subsecção Financeira da AM⁴⁹, ao Adjunto da Secção de Planeamento e Informação Orçamental da Repartição de Gestão Orçamental da DFin⁵⁰, ao Ex-chefe do Gabinete de FP do Departamento de Formação da ES⁵¹, ao Regente da UC de Auditoria⁵², ao Chefe da Subsecção Financeira do RL2⁵³, ao Consultor Financeiro SAP-DSSI⁵⁴, ao Coordenador da Área Financeira do SIGDN⁵⁵, ao Diretor da Direção de Finanças⁵⁶, ao Auditor do Curso Estado-Maior Conjunto⁵⁷, ao Chefe do Gabinete de FP do Departamento de Formação da

⁴⁴ Ver Apêndices I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S, T, U, V, W, X, Y, Z e AA.

⁴⁵ Ver Apêndices BB, CC, DD e EE.

⁴⁶ Ver Apêndice I.

⁴⁷ Ver Apêndice J.

⁴⁸ Ver Apêndice K.

⁴⁹ Ver Apêndice L.

⁵⁰ Ver Apêndice M.

⁵¹ Ver Apêndice N.

⁵² Ver Apêndice O.

⁵³ Ver Apêndice P.

⁵⁴ Ver Apêndice Q.

⁵⁵ Ver Apêndice R.

⁵⁶ Ver Apêndice S.

⁵⁷ Ver Apêndice T.

ES⁵⁸, ao Chefe do Gabinete de RH da ES⁵⁹, ao Ex-Diretor da Direção de Finanças⁶⁰, ao Adjunto do Diretor dos Cursos da GNR⁶¹, ao Chefe do Núcleo de Auditoria e Qualidade do IASFA⁶², ao Docente na área de ensino de administração do IUM⁶³ e ao Chefe da Repartição de Auditoria Interna da GNR⁶⁴.

6.1.1. Análise do Guião de Entrevista nº 1

Na **questão 1** da entrevista⁶⁵, **“Quais eram os mecanismos (documentais e eletrónicos) que o Exército Português utilizava para apoiar a tomada de decisão antes da implementação do SIG?”** constata-se que as opiniões dos inquiridos são muito semelhantes, dado que os registos que se realizavam eram relativos a controlo de encargos, operações diversas e tesouraria. É possível encontrar-se esta ideia patente nas diversas explicações, por exemplo, da Sra. Major Helga Lopes, que refere: *“efetuávamos o Registo de Controlo de Encargos, que apoiava na parte orçamental, o Registo de Operações Diversas que controlava a contabilidade e apoiava no controlo das contas de terceiros entre outras funções e o Registo de Tesouraria que registava como é obvio todas as entradas e saídas de dinheiro”*. Também o Sr. Tenente-Coronel Gomes saliente que havia *“um registo de controlo de encargos, que era basicamente o registo das aquisições, também tínhamos o registo de tesouraria que eram os pagamentos e depois tínhamos o registo de operações diversas que era um registo essencialmente sobre todas as operações feitas internamente”*, bem como o Sr. Major-General Oliveira Gomes que refere que *“antes da implementação do SIG, tivemos um sistema baseado em três registos contabilísticos: registo de tesouraria, o registo de controlo de encargos e o registo de operações diversas”*. O Sr. Major Nina Martins, o Sr. Major-General Esteves da Silva e Sr. Major Silveira, também expressam testemunho idêntico, referindo que o EP elaborava os registos de tesouraria, controlo de encargos e de operações diversas.

Para a elaboração dos registos, bem como para a realização de um controlo da execução orçamental e de toda a gestão das unidades, o EP tinha ao seu dispor dois sistemas:

⁵⁸ Ver Apêndice U.

⁵⁹ Ver Apêndice V.

⁶⁰ Ver Apêndice W.

⁶¹ Ver Apêndice X.

⁶² Ver Apêndice Y.

⁶³ Ver Apêndice Z.

⁶⁴ Ver Apêndice AA.

⁶⁵ Ver Apêndice BB.1.

o RFW (Recursos Financeiros para Windows) e o RFINCF. O primeiro sistema mencionado era o utilizado ao nível das unidades, o segundo era pelos CFin, que tratavam a informação fornecida pelas unidades e faziam o envio da mesma para a DFin. Nesta ótica, segundo afirma o Sr. Tenente-Coronel Gomes “o Exército tinha um programa que se chamava *Recursos Financeiros para Windows (RFW)*, desenvolvido internamente, que basicamente era a transposição para a parte informática dos registos contabilísticos impostos pelo *Regime de Administração Financeira do Estado*”. Conforme enuncia o Sr. Tenente-Coronel Augusto “antes da implementação do SIGDN o Exército era apoiado por aplicações legadas, o RFW nas unidades e o RFINCF nos centros de finanças. O RFW era a aplicação onde as unidades registavam a contabilização dos vários documentos de acordo com a contabilidade militar”. O EP não podia dizer que tinha um sistema que lhe apoiasse a decisão de forma clara, transparente e em tempo real, pois tinha ao dispor ferramentas muito arcaicas ou inexistente e nesse sentido tinha de utilizar outros mecanismos para apoiar a tomada de decisão, como o Microsoft Excel, tal como evidencia o Sr. Major Saraiva - “as ferramentas de gestão de que dispúnhamos eram ou arcaicas ou inexistentes. Tive de as criar. Tudo em Excel e feitas por mim”. O Sr. Major Nina Martins refere ainda que “este sistema permitia também apoiar a conta de gerência, mas na minha opinião não podia ser considerado um sistema de apoio à decisão”. Evidencia ainda que o EP tinha ao seu dispor outro sistema que era o SIC, “que só a RGFC (*Repartição de Gestão Financeira e de Contabilidade*) da DFin é que trabalhava com ele”.

A prestação de contas era realizada mensalmente pelas unidades, e, deste modo, tinham de proceder ao envio dos diversos ficheiros, registos e documentos para os CFin, onde estes verificavam e validavam a informação, bem como procediam ao envio do mesmo para a DSF. Esta ideia foi enunciada pelo Sr. Major Silveira, o qual refere que a “prestação de contas era feita mensalmente na aplicação, tinham de ser enviados os outputs da aplicação (ficheiros) e enviados os registos (...) em suporte físico aos Centros de Finanças. Os Centros de Finanças verificavam os documentos e devolviam os documentos às respetivas UEO. Os Centros de Finanças prestavam por sua vez contas à Direção dos Serviços de Finanças”. A mesma ideia é partilhada pelo Sr. Major-General Esteves da Silva ao referir que os diversos registos eram efetuados pelas unidades, remetidos para os CFin, que validavam essa mesma informação e comunicavam à DFin.

Na **questão 2** da entrevista⁶⁶, **“Quais foram os motivos que levaram à introdução do SIG nas Forças Armadas, e mais concretamente, no Exército Português?”**, constata-se que as opiniões dos inquiridos são em tudo muito semelhantes, pois as FA, em que se inclui o EP, tinham de acompanhar a modernização e o desenvolvimento tecnológico, bem como dar cumprimento ao estabelecido pela RAFE e pelo diploma do POCP. Conforme enuncia o Sr. Major Almeida, *“o principal motivo, foi sem dúvida, a imposição legal de implementação do POCP e a plena adesão à RAFE”*. Também o Sr. Major Silveira afirma que, *“havia obrigatoriedade e necessidade de implementar o Plano Oficial de Contabilidade Pública (Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de setembro) e o cumprimento do Regime da Administração Financeira do Estado (Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de julho)”*, com o objetivo de ir ao encontro, segundo o Major-General Esteves da Silva *“da própria legislação, dado que desde 1997 que não se cumpria com o que estava estabelecido”*.

Houve, sem dúvida, a necessidade de ter uma ferramenta que permitisse fazer a interligação de todas as áreas de trabalho e, deste modo, que permitisse o apoio à tomada de decisão, tal como refere o Sr. Major Saraiva, afirmando que houve *“necessidade de encontrar uma ferramenta ‘global’, que considerasse todas as áreas da gestão”*.

O Sr. Major-General Oliveira Gomes e o Sr. Major Nina Martins, referem que a implementação do SIG foi imposta pela tutela política, pois sentia a necessidade de ter ao seu dispor uma ferramenta que permitisse a uniformização dos Ramos e deste modo, a comparação entre as informações fornecidas. Carecia de encontrar e ter ao dispor dos Ramos uma ferramenta que permitisse a gestão das diversas áreas das organizações sobre a tutela do Ministério. Conforme afirma o Sr. Tenente-Coronel Augusto, o *“MDN sentiu a necessidade de implementar um sistema integrado de gestão que permitisse uma informação agregada e em tempo real de todos os organismos pertencentes ao Ministério”*.

O Sr. Major Silveira refere que havia a necessidade de harmonização dos procedimentos contabilísticos e da prestação de contas ao nível das FA e do MDN, bem como de satisfazer as necessidades impostas pelo TC para que o EP cumprisse as normas associadas à RAFE e à contabilidade pública.

Relativamente à **questão 3** da entrevista⁶⁷, **“Considerava adequado e ajustado à necessidade do Exército o modelo contabilístico anteriormente implementado?”**, verifica-se que a opinião é unânime, ou seja, todos os inquiridos referem que, aquando da saída da RAFE e do diploma do POCP, o anterior sistema não permitia cumprir as obrigações

⁶⁶ Ver Apêndice BB.2.

⁶⁷ Ver Apêndice BB.3.

legais impostas. Como refere o Sr. Major Nina Martins *“por imposição legal tivemos que trocar e mudar o modo como fazíamos a nossa contabilidade. (...), a partir da altura que esta muda temos que nos adaptar”*.

O sistema implementado não praticava uma contabilidade pública, porque era muito básico e desajustado às necessidades do EP, pois, segundo enuncia o Sr. Major Saraiva, *“o modelo que estava implementado era designado por ‘Contabilidade Militar’ e era um híbrido da Contabilidade Pública. Muito básico mesmo!”*. Os procedimentos e mecanismos, como refere o Sr. Major Silveira, *“estavam desajustados e desadequados”*.

O modelo contabilístico não permitia que a informação fosse obtida em tempo real, pelo que as consequências das medidas tomadas, quer ao nível das unidades, quer ao nível da estrutura superior do EP, só tinham reflexo e consequências ao fim de aproximadamente três meses. Não é possível tomar decisões adequadas, e com conhecimento, sem ter a informação atualizada, agregada e disponível sempre que necessário. Como refere o Sr. Tenente-Coronel Augusto, *“havia um hiato de dois a três meses da perceção e das consequências das contas das várias unidades (...)”*.

O sistema implementado não tinha uma base tecnológica de suporte credível, ou seja, a informação que era apresentada não espelhava a realidade da organização nem as necessidades da mesma, tal como enunciou o Sr. Major-General Esteves da Silva, pois *“era um modelo absolutamente ultrapassado e para além de tudo mais não tinha um suporte tecnológico credível. A conceção do sistema contabilístico poderia ser muito mais fiável se tivesse uma base tecnológica de apoio, mas não tinha”*.

Antes da implementação do SIG, o sistema tinha como base a unigrafia, pelo que, deste modo, estava muito desatualizado comparativamente à restante envolvente económico-financeira, tal como afirma o Sr. Major Almeida.

Quando analisada a **questão 4** do inquérito por entrevista⁶⁸, **“Quais foram as maiores dificuldades e alterações que o Exército Português ultrapassou durante todo este processo de implementação do SIG?”**, foram demonstradas bastantes dificuldades por parte dos diversos inquiridos, pois o processo de implementação está a ser muito moroso, e tem havido muitos entraves e dificuldades que foram e ainda têm que ser colmatadas.

Dos dez inquiridos, oito referiram que o novo sistema é mais complexo em comparação com o anterior, bem como a sua implementação obrigou a ter conhecimentos de contabilidade pública e do próprio manuseamento do sistema. Como refere o Sr. Tenente-

⁶⁸ Ver Apêndice BB.4.

Coronel Gomes, o sistema anterior *“era uma plataforma simples de usar, não requeria muitos conhecimentos técnicos nem contabilísticos”*, e deste modo houve a necessidade, tal como enunciando pelo Sr. Tenente-Coronel Augusto, de ministrar *“muita formação e de conhecimento que permitisse auxiliar e apoiar a mudança do sistema”*. O Sr. Major Nina Martins salienta: *“tínhamos pessoas que estavam rotinadas a trabalhar no RFW e deste modo houve aqui uma necessidade muito grande de ensinar, ou seja, de dar formação (...)”*. Foi necessário proporcionar muita formação ao nível de POCP, visto que o Sr. Major-General Esteves da Silva refere que os *“recursos humanos também se constituíram como uma enorme dificuldade, pois a maioria dos oficiais de Administração Militar na Academia não tinha tido formação em POCP (...)”*.

Uma das dificuldades sentidas pelo EP e que em muito dificultou a sua correta e adequada implementação, foi a alteração da estrutura orgânica a meio de 2006, ou seja, a meio do primeiro ano do início da utilização. Esta medida, tomada pela estrutura superior do EP, foi completamente desadequada e não teve em conta as respetivas consequências, tal como refere o Sr. Major Nina Martins, *“causando desta forma diversos problemas, que originaram que a entrega da conta de gerência de 2006, apenas ocorresse em 2008”*. Conforme enuncia o Sr. Major Saraiva, *“uma das dificuldades sentidas foi a alteração da estrutura do Exército a meio de 2006, dado que, como o sistema tinha acabado de ser implementado, gerou grandes dificuldades e obstáculos”*. Como refere o Sr. Major-General Oliveira Gomes, esta alteração obrigou a que fosse reajustado o ritmo de implementação do SIG, o que forçou um prolongamento e, conseqüentemente, originou um atraso em todo o processo que, segundo o Sr. Tenente-Coronel Augusto, *“só nos anos seguintes se conseguiu colmatar”*.

O EP ainda hoje utiliza em paralelo diversos *softwares* para a realização de díspares mecanismos e processos que o SIG tem capacidade para realizar. Entres eles está em utilização o SGA, GRH e GRW. Deste modo, o EP está a despender recursos financeiros e humanos para trabalhar com estes vários sistemas, quando tem ao seu dispor um que consegue integrar toda essa informação e prestá-la ao comandante em tempo e devidamente interligada e adequada. Como refere o Sr. Major Nina Martins, *“temos no Exército sistemas que são utilizados em paralelo com o SIG, como o GRW, GRH e o SGA, o que não permite que seja um sistema integrado de gestão, mas sim um sistema de informação”*. Esta ideia é reforçada e partilhada pelo Sr. Major-General Oliveira Gomes que refere que estes sistemas *“são aplicações que trabalham em paralelo, ou seja, não comunicam entre si logo não é possível ir buscar os dados e importá-los para dentro do SIG”*.

Uma questão evidenciada pela Sra. Major Helga Lopes, pelo Sr. Major Nina Martins e pelo Sr. Major-General Oliveira Gomes é que uma das maiores dificuldades sentidas pelo EP, em todo este processo de implementação, foi a resistência à mudança. Fomos o último Ramo a aderir ao SIG e apresentamos muitas dificuldades no empenhamento de recursos humanos, quer da postura mental da estrutura do Comando do EP, quer dos vários comandantes das unidades em compreender as vantagens da utilização e aplicação do SIG.

Antes de ser implementado o SIG, foram desenvolvidos vários manuais e diretivas de apoio às diversas unidades, no entanto, segundo o Sr. Tenente-Coronel Gomes, “*os manuais que apesar de estarem bem feitos eram muito massudos e algo densos*”, sendo desta forma uma dificuldade sentida aquando da realização de diversos processos e atividades.

A utilização de um sistema como o SIG obriga a equipamentos que tenham capacidade para correr o sistema, deste modo o Sr. Major-General Esteves da Silva afirma que a “*falta de equipamentos também se constituiu num entrave ao desenvolvimento e implementação de sistema (...)*”.

Como referido nas questões anteriores a implementação do SIG obrigou a que os recursos humanos tivessem conhecimentos em contabilidade pública, bem como no manuseamento do próprio sistema, pelo que a Sra. Major Helga Lopes e o Sr. Tenente-Coronel Gomes salientam que as SecLog não estavam preparadas para a utilização do sistema, pois muitos dos seus elementos não tiveram a formação necessária.

Um das características intrínsecas à vida militar é que, em muitos casos, é necessário a rotatividade dos recursos humanos, pelo que, se a formação não acompanhar essa mesma rotatividade, os conhecimentos para a utilização do sistema não são transmitidos, pois como declara o Sr. Major Silveira, “*a rotatividade no desempenho de funções também foi um obstáculo*”.

Tal como referido anteriormente o SIG só consegue fornecer a informação o mais completa possível se esta estiver interligada e devidamente carregada em sistema, pelo que, no caso do imobilizado, não acontece. O EP não tem feito um levantamento do imobilizado, como afirma o Sr. Major-General Oliveira Gomes referindo: “*outra das situações que não sei é o imobilizado*”.

Quando o sistema foi implementado, muitos dos recursos humanos que estavam nas SecLog, segundo o Sr. Major-General Esteves da Silva, “*já tinham alguma idade e também não sabiam nada de POCP e em termos de informática não eram muito ágeis e o SIG não é um sistema muito userfriendly*”, pelo que esse fator se constitui como um entrave à implementação do sistema. Nesta ótica, segundo afirma o Sr. Tenente-Coronel Augusto, uma

das maiores dificuldades foi “*a existência, nas áreas financeiras das unidades, de recursos humanos com bastante idade e que estavam apenas habituados a trabalhar com a contabilidade militar*”.

Conclui-se, assim, que o processo de implementação do SIG no EP sofreu muitas dificuldades que tiveram que ser colmatas com o passar do tempo e só com muito esforço e dedicação tal foi possível.

Relativamente à **questão 5** da entrevista⁶⁹, “**Considera que o EP se encontrava preparado para a implementação do SIG?**”, pode constatar-se, com esta questão, que o EP, apesar de todas as dificuldades e adversidades sentidas, conseguiu implementar o SIG. Como refere o Sr. Major Nina Martins, “*conseguiu-se operar no sistema e implementá-lo apesar de todas as dificuldades que tivemos*”. As opiniões são unânimes, pois o EP não estava preparado para a implementação do SIG, nem tinham sido criadas as condições necessárias para todo este processo. Não estava preparado o EP, nem os outros Ramos das FA, conforme enuncia a Sra. Major Helga Lopes: “*Não estava preparado para esta implementação, tal como os outros ramos das Forças Armadas, sendo a nossa tarefa mais difícil, uma vez que a dispersão territorial do Exército é muito superior aos restantes Ramos (...)*”. A implementação do SIG foi uma imposição, e como tal, acaba por haver sempre alguma reação ao total empenho e desenvolvimento, segundo evidencia o Sr. Major-General Esteves da Silva, “*houve sempre alguma resistência à adesão ao SIG, não só na nossa área financeira como também da parte da chefia do Exército (...)*”. Uma mudança de sistema e de vários processos, como por exemplo a passagem de uma contabilidade militar para a contabilidade pública, obriga a muitas formações e conhecimentos técnicos para operar com o mesmo, como afirma o Sr. Major Silveira referindo que, “*havia elementos do Serviço de Administração Militar que se encontravam preparados, mas a organização como um todo não*”.

Todavia, de acordo com o Sr. Major-General Oliveira Gomes, era necessário haver alocação de recursos para proceder à alteração de processos, estruturas, introduzir dados, transferir e transpor bases de dados e nesse sentido o EP não estava preparado. Refere ainda que o mesmo também não estava preparado ao nível de formação, ou seja, nem em contabilidade pública, nem no próprio manuseamento do sistema.

⁶⁹ Ver Apêndice BB.5.

Para uma alteração e mudança da dimensão a que o SIG obrigou, é necessário um período de adaptação, e segundo o Sr. Major Almeida, *“parece-me que na altura o Exército não o quis ter”*.

Na **questão 6** da entrevista⁷⁰, **“Quais foram os esforços e valências que tiveram que ser melhorados e criados para que este mesmo sistema fosse devidamente implementado?”**, foram muitos os esforços e valências que tiveram que ser realizados pelo EP, para que o SIG fosse implementado e para que as dificuldades fossem colmatas e eliminadas ao longo dos tempos. É evidente em todas as entrevistas que a formação foi um dos esforços que o EP teve que desenvolver para que o sistema fosse empregue pelos diversos utilizadores. Teve que haver um grande empenhamento e esforço dos recursos humanos tanto na formação em contabilidade pública, pois era em muito diferente da praticada pelo anterior sistema, como no próprio manuseamento do sistema. Esta ideia está patente na explicação do Sr. Tenente-Coronel Augusto que realça que *“um dos esforços necessários foi o reforço e a intensificação da formação dos recursos humanos, nas duas valências, na valência da nova realidade contabilística e na utilização do sistema. Deste modo, teve que haver um reforço da formação ao utilizador, visto que tiveram que ser mudados muitos procedimentos que existiam na altura (...)”*. A mesma ideia é defendida pelo Sr. Major-General Esteves que afirma que foi *“fundamental a formação em POCP e no próprio sistema. (...) obrigando que fossem realizadas diversas formações tanto ao nível do próprio sistema como de POCP”*. Para que toda a formação fosse ministrada e que todos os processos e mecanismos fossem do conhecimento dos diversos utilizadores, segundo o Sr. Major Silveira *“houve a reestruturação dos planos de cursos”*, tal como refere também o Sr. Major Saraiva ao mencionar que o SIG *“foi incluído nos currículos dos cursos (AM, TPO, CPC, CFS, Curso de Ajudantes)”*. Esta alteração demonstrou a importância do SIG e um esforço da organização no sentido de dotar os seus recursos humanos de conhecimentos e aguições que lhes permitam desempenhar as suas funções da melhor maneira possível.

Para que todo o processo se desenrolasse da melhor forma possível e para que fossem implementados os mecanismos e processos de trabalho, foi necessário o apoio do MDN para, através do CDD, segundo o Sr. Major Almeida, *“estabelecerem-se os processos e a respetiva parametrização”*. Foi elementar todo o apoio prestado pelo CDD e o contributo por parte dos Ramos em ceder recursos humanos ao Ministério, conforme o Sr. Tenente-Coronel Gomes afirma: *“foi fundamental ser implementado uma estrutura no centro de*

⁷⁰ Ver Apêndice BB.6.

dados da defesa, não só com os nossos engenheiros informáticos, mas também com militares de Administração Militar em que foram feitos os tais manuais, as fichas técnicas (...)". Como referido anteriormente o apoio do MDN foi fundamental para o processo de implementação do SIG nos diversos Ramos, pelo que deve haver um esforço em dotar o Ministério de recursos humanos suficientes, como afirma o Sr. Tenente-Coronel Augusto, para *"garantir a operacionalidade do sistema, a manutenção diária, evolutiva e novos desenvolvimentos (...) para tentar realizar algumas ações de formações pontuais e em determinadas áreas críticas"*.

Para se tirar partido de um sistema como o SIG, tem que se ter equipamentos informáticos que o permitam e nesse sentido o Sr. Major Nina Martins refere que houve *"uma necessidade em algumas unidades e também na própria DFin de melhorar as redes informáticas, pois o SAP é uma ferramenta mais pesada (...). Teve que haver um grande investimento em computadores e equipamentos nas diversas UEO (...)"*. A mesma ideia é partilhada pelo Sr. Major-General Oliveira Gomes afirmando que *"um dos esforços a ser tomado foi a rede, pois teve que haver um enorme investimento em cabelagens e a nível tecnológico. Foi um grande esforço porque as nossas unidades e a Direção de Serviços de Finanças não tinham infraestruturas tecnológicas capazes de correr o SIG (...)"*.

De acordo com o Sr. Major Silveira a DFin teve que fazer um esforço assinalável para revelar contabilisticamente o seu ativo e elaborar as demais DF, o que anteriormente à implementação do sistema não acontecia. Nesta ótica, segundo afirma o Sr. Major Nina Martins, *"ao nível das valências que foram melhoradas foi essencialmente no sistema contabilístico e na prestação de contas (algo que o TC de contas já tinha reiterado)"*.

Quando confrontadas as respostas da **questão 7⁷¹**, **"Qual é a importância do SIG no auxílio à tomada de decisões?"**, a maioria dos inquiridos defende que o SIG é muito importante no auxílio à tomada de decisões, contudo, só quando este sistema estiver totalmente integrado permitirá tirar partido das potencialidades adstritas ao mesmo. Conforme enuncia o Sr. Tenente-Coronel Augusto, o SIG *"é um sistema que permite tudo, desde uma leitura agregada, individual e em tempo real, ou seja, o comandante/diretor/chefe pode a qualquer momento controlar/travar a execução da despesa ou da receita. (...) têm uma ferramenta que lhes permite praticamente gerir e auditar em tempo real a contabilidade"*. O Sr. Major-General Oliveira Gomes refere ainda que os grandes decisores do EP são os OCAD, o CFT, o Vice-Chefe e o CEME e deste

⁷¹ Ver Apêndice BB.7.

modo, têm ao seu dispor, e em qualquer dispositivo, conhecimento da execução orçamental e financeira, essenciais para a tomada de decisão com base em informação precisa e de qualidade.

O SIG demonstra ser muito importante no auxílio à tomada de decisões, contudo, como refere a Sra. Major Helga Lopes, *“poderá vir a ser mais útil quando a implementação efetiva de dashboards, ou seja, indicadores de gestão que permita de forma online efetuar filtros, por forma a dar mais apoio a quem tem a competência de decidir”*. A mesma ideia é enunciada pelo Sr. Tenente-Coronel Gomes, referindo que o SIG é uma ferramenta que permite *“de uma forma amigável, dar resposta e indicadores para os nossos comandantes”*.

Atualmente cerca de oitenta por cento do orçamento do EP é consignado aos vencimentos, pelo que a existência do módulo RH, se torna vital para o apoio à tomada de decisão do escalão superior. Como refere o Sr. Major Saraiva, que esteve ligado ao planeamento e monitorização das despesas com pessoal, *“deveria ter o SIG como ferramenta principal, mas não foi o caso porque o módulo de recursos humanos não tinha sido implementado”*, evidenciando a potencialidade do SIG para o apoio à decisão, contudo ainda não está ao dispor nesta área. O Sr. Tenente-Coronel Augusto menciona que o SIG *“ainda não está a ser utilizado na sua total capacidade para apoio na tomada de decisão em todas as vertentes e da melhor forma, por exemplo, o módulo de RH (...)”*.

O SIG é um sistema integrado e nesse sentido consegue fazer a gestão de todos os aspetos, ou seja, interligar e agrupar a informação das mais diversas áreas, como refere o Sr. Major Nina Martins, afirmando: *“pois não podemos olhar para o SIG naquilo que é a ótica contabilística e financeira, dado que vai muito além disto. Como qualquer ERP o SIG permite fazer a gestão de processos (...)”*.

Com a implementação do SIG, o MDN tem ao seu dispor uma ferramenta que lhe permite comparar resultados e tirar ilações dos vários Ramos, bem como tomar decisões com base em informação adequada, em tempo real e fiável. Esta ideia está patente na explicação do Sr. Major-General Esteves da Silva, pois *“quando se realiza o CSM é possível comparar a informação fornecida pelos diversos Ramos, (...) e deste modo, tomar decisões torna-se muito mais fácil porque os decisores têm ao seu dispor informação adequada, fiável e em tempo”*.

6.1.2. Análise do Guião de Entrevista nº 2

Na **questão 1** da entrevista⁷², **“Cada vez mais, torna-se essencial os diversos escalões do Exército terem mecanismos que lhes permitam ter um total apoio à tomada de decisão. Neste sentido considera que o SIG está a ser devidamente aproveitado e utilizado da forma mais correta pelo Exército?”**, constata-se que a opinião dos inquiridos é muito semelhante, uma vez que EP não está a aproveitar e a utilizar o SIG da forma mais correta. Existem três grandes áreas que devem ser tidas em conta: a financeira, a logística e a de recursos humanos; e nesse sentido o Sr. Capitão Brito refere que na área financeira o SIG está a ser muito bem aproveitado, contudo nas restantes áreas não se está a aproveitar o sistema da melhor forma. O SIG é uma ferramenta muito útil, pois permite uma gestão comum a todos os organismos do MDN, e a uniformização de procedimentos, contudo só será possível se a informação estiver toda integrada e interligada. O Sr. Tenente Silva menciona que o SIG *“não está a ser utilizado e aproveitado da melhor forma possível, pois temos a existência de softwares paralelos, em utilização no Exército, que não permitem tirar todas as potencialidades que este sistema permite, e estou a falar de sistemas como o GRW, o GRH e o SGA”*. O EP, ao estar a utilizar plataformas paralelas, não consegue agregar toda a informação para o apoio à decisão, nem auxiliar o comandante da forma mais adequada. Todos estes sistemas obrigam ao dispêndio de recursos financeiros e humanos, numa altura em que cada vez são mais escassos, acabando por não haver uma gestão eficaz e eficiente. Nesta ótica, segundo o Sr. Capitão Hélio Fernandes, *“estamos agarrados a ferramentas como o GRW e o GRH, em que pagamos na mesma a empresas para ter esse software, e ao mesmo tempo estamos também a pagar à SAP as licenças, cada perfil, cada utilizador que tem SAP e para além disso também pagamos pela licença que esse mesmo utilizador tem para ter no mesmo computador GRH e/ou GRW”*. O Sr. Tenente Moreira evidencia a necessidade de interligar a informação e a eliminação, conseqüentemente, dos já mencionados GRW, GRH e SGA, e deste modo, a adoção de um sistema transversal e único.

O PE é efetuado pelo EME e a DFin transporta esse mesmo planeamento para o módulo PA-PO; contudo a informação produzida não é através do SIG, mas sim por um sistema paralelo, ou seja, um EPM. O Sr. Tenente Lopes refere que o EP podia fazer uma gestão estratégica em pleno no SIG, em vez de utilizar outro sistema em paralelo para o mesmo, pois *“o SIG tem capacidade plena para fazer isso e não é necessário estar a usar duas plataformas distintas, obrigando ao dispêndio de recursos e meios”*.

⁷² Ver Apêndice CC.1.

O Sr. Capitão Ferreira, bem como o Sr. Tenente Moreira, enunciam que, enquanto não forem implementados todos os módulos na sua totalidade, o EP não aproveita todo o potencial do sistema, e deste modo, não consegue dar o apoio necessário à tomada de decisão.

Existem determinados mecanismos e processos que neste momento já estão a ser utilizados pelo SIG e que lhe permitem ter informação em tempo real, adequada e ajustada às necessidades do EP. Um dos exemplos dessa utilização, foi o desenvolvimento e implementação dos processos relativos às FND em SIG, como o Sr. Capitão Brito elucida que o sistema *“tem sido bastante aproveitado na área financeira, em que este ano implementamos um novo processo para as FND, em que só o Exército aproveitou essa potencialidade do SIG, no sentido de recolher os melhores dados possíveis para o apoio à tomada de decisão”*. Ainda referente à área financeira, o Sr. Capitão refere que o sistema de mensalidades do Colégio Militar e dos Pupilos do Exército já tem disponível o meio de pagamento por entidade/referência e que por trás, a nível do sistema, foram desenvolvidos mecanismos que fazem a contabilização.

Conclui-se, assim, que o EP só conseguirá dar um apoio necessário à tomada de decisão, quando estiver totalmente implementado e todos os módulos em produtivo, e ao mesmo tempo houver a eliminação de todos os sistemas que funcionam em paralelo com o SIG e tendo esta capacidade para os processar. Só com esta medida será possível tornar o apoio à decisão mais completa, bem como uma gestão eficaz e eficiente.

Relativamente à **questão 2** da entrevista⁷³, **“Quais são as medidas que podem ser tomadas para melhorar estrategicamente e reajustar recursos e processos?”**, são várias as medidas mencionadas pelos inquiridos que o EP deve tomar para melhorar estrategicamente e reajustar recursos e processos. Como refere o Sr. Capitão Hélio Fernandes, deve haver uma aposta clara na divisão de sistemas de informação da Secretaria-Geral do MDN, ou seja, dotar de recursos internos esta estrutura de apoio e desenvolvimento do SIG, no sentido de fazer face às necessidades de cada Ramo. Devem os Ramos despender de recursos humanos para a parametrização do sistema, para que desta forma seja possível proceder às alterações necessárias e prestar o apoio indispensável na resolução dos mais diversos problemas que surgem. Nesta ótica, o Sr. Tenente Silva refere que *“a Secretaria-Geral do MDN deve ser reforçada com recursos humanos com conhecimentos que lhe*

⁷³ Ver Apêndice CC.2.

permitam desenvolver e criar os mecanismos de apoio necessários para que o SIG consiga dar resposta às necessidades dos vários Ramos”.

O Exército necessita de desenvolver e implementar uma área analítica; contudo só será possível se todos os módulos estiverem interligados e a informação puder ser transmitida de acordo com as necessidades. Para que tal aconteça é necessário, segundo o Sr. Capitão Hélio Fernandes, “*dizer que não há continuidade de sistemas que não dão tanta resposta como o SIG pode dar. (...) e nos desvinculamos daquilo que são sistemas mais arcaicos*”. A CA, segundo sugere o Sr. Tenente Lopes, “*é dos problemas e das necessidades que devíamos colmatar com a máxima urgência*”. Com a CA implementada e o desenvolvimento de *dashboards* com indicadores de gestão, é possível colocar à disposição dos Comandantes, com a máxima rapidez, a informação necessária para apoiar a tomada de decisão.

Uma das medidas que deve ser tomada e que é partilhada pelo Sr. Tenente Moreira e pelo Sr. Tenente Lopes é a *predictive analytic*, ou seja, antecipar as necessidades futuras. Nesta ótica, o Sr. Tenente Lopes refere que é “*uma das medidas que devem ser tomadas, ou seja, dar as ferramentas e toda a informação ao comandante para que ele possa tomar as decisões futuras*”. Cada vez mais as unidades devem prever as suas necessidades e os seus futuros encargos, como menciona o Sr. Tenente Moreira, dizendo que “*devem basear-se no chamado predictive analytic, em que devem planear e ponderar as despesas e os encargos que vão ter no futuro (...)*”.

Uma das medidas que deve ser melhorada, uma vez que já está implementada, segundo o Sr. Tenente Silva, é, aquando do curso de Comandantes, sensibilizar e dar a conhecer aos futuros Comandantes a importância do SIG e como este pode apoiar a tomada de decisões. Se os Comandantes estiverem sensibilizados e conscientes da importância do SIG, bem como as potencialidades do mesmo para o apoio à tomada de decisão, passam a ter ao seu dispor um instrumento de trabalho fundamental que lhes permite ter informação adequada e em tempo real.

Quando analisada a **questão 3** do inquérito por entrevista⁷⁴, “**Como pode o SIG apoiar, auxiliar e concorrer para que haja uma correta e adequada utilização dos recursos, evitando o desperdício e promovendo uma máxima racionalização dos meios?**”, verifica-se que as opiniões são bastante unânimes, principalmente no que diz respeito à implementação de *dashboards* no EP para o apoio à tomada de decisão.

⁷⁴ Ver Apêndice CC.3.

Atualmente já estão a ser desenvolvidos e implementados *dashboards* no EP, pois são uma ferramenta com a qual, juntamente com indicadores de gestão, segundo o Sr. Tenente Moreira é “*possível dar aos comandantes com a maior celeridade a informação que ele necessita para apoiar e auxiliar a tomada de decisão*”. Como refere o Sr. Tenente Silva, “*o SIG através do desenvolvimento de dashboards permite que haja um acompanhamento muito mais pormenorizado e detalhado das diversas atividades e nesse sentido promover para que haja uma máxima racionalização dos meios*”. Nesta ótica, segundo o Sr. Capitão Hélio Fernandes, através dos *dashboards* podemos “*apoiar e estabelecer dados estatísticos e desta forma fazer previsões futuras daquilo que seria o normal, ou pelo menos daquilo que era o planeado para aquele ano*”, e deste modo prevenir eventuais desvios e evitar decisões desajustadas. O primeiro *dashboard* a entrar em funcionamento no EP foi o SIGNet, referente à gestão de combustíveis, e através do mesmo, como refere o Sr. Tenente Moreira, é possível efetuar as requisições no sistema em vez de ser em papel; e nesse sentido, não se torna necessário preencher relatórios, guias de fornecimento e efetuar trocas de emails, potenciando, desta forma, uma máxima racionalização dos meios. Para além do *dashboard* relativo aos combustíveis, também já está em funcionamento um associado às FND e outro no auxílio ao Major-General Diretor de Finanças aquando da prestação de dados ao CEME. Segundo explica o Sr. Capitão Brito, “*neste momento já estão criados um conjunto de mapas que extraem a informação (...) prestada ao nível dos órgãos externos de fiscalização, por exemplo como as verbas das FND é encargo do EMGFA, nós mensalmente temos que reportar essa mesma informação ao EMGFA*”. O Sr. Tenente Lopes refere que, com a implementação do *dashboard* de apoio ao Major-General Diretor de Finanças, é possível parametrizar o mesmo e alimentá-lo de acordo com as necessidades e pedidos feitos pelo CEME e, desta forma, a informação está permanentemente atualizada, *online* e de fácil acesso.

Para evitar o desperdício e promover a máxima racionalização dos meios, o EP deve, como já referido anteriormente, eliminar os *softwares* paralelos ao que o mesmo tem capacidade para processar, como menciona o Sr. Tenente Moreira: “*o SIG tem capacidade para agregar a gestão de materiais, é completamente desnecessário termos o GRW, se tem capacidade para termos recursos humanos não vejo o porquê de ainda estarmos apegados a sistemas como o GRH*”. A mesma ideia é partilhada pelo Sr. Capitão Fernandes, mencionando que o SIG deve passar a funcionar na sua plenitude, com os diversos módulos a funcionar, e deste modo, ser um verdadeiro sistema integrado.

Uma das atitudes que devia ser explorada é a gestão de requisições porque, de acordo com o Sr. Capitão Brito, *“neste momento só passa para SIG a parte da requisição ao exterior, ou seja, tudo o que é feito para trás, é feito de forma informática e não integrada”*. Todo o processo deve desenrolar-se no SIG, só assim será possível ter toda a informação agregada e interligada.

Através do processo de entidade/referência mencionado anteriormente, tudo fica automatizado e o dinheiro é transferido diretamente para a conta da DFin. Tanto o Colégio Militar como o Instituto dos Pupilos do Exército já utilizam este processo, e, ao ser implementado nas diversas UEO do EP, trará muitos benefícios, uma vez que deixaria de haver tesoureiros e, deste modo, fazia sentido ter estes elementos a nível central, na DFin, como refere o Sr. Capitão Brito. Através desta medida iremos reduzir de forma drástica o número de pessoas que estão a trabalhar nas diversas UEO do EP, aumentando a racionalização dos meios.

Conclui-se, deste modo, que a implementação e desenvolvimento de *dashboards* é fundamental para o apoio à tomada de decisão, uma vez que os Comandantes têm ao seu dispor informação atualizada e em tempo real.

Na **questão 4** da entrevista⁷⁵, **“Quais são as dificuldades que o Exército enfrenta na atualidade que não lhe permitem tirar o maior partido e usufruir das potencialidades que o mesmo permite?”**, uma das dificuldades que o Exército enfrenta na atualidade e que é partilhada pela maioria dos inquiridos é a questão da mentalidade e de resistência à mudança. O Sr. Capitão Hélio Fernandes, o Sr. Tenente Silva e o Sr. Tenente Lopes referem que o EP ainda está agarrado a sistemas e formas de trabalhar que não permitem o desenvolvimento de novos mecanismos e processos mais eficazes e eficientes, pois a mentalidade e os entraves institucionais acabam por não possibilitar que se realize a mudança. O Sr. Capitão Fernandes refere que no EP ainda *“existe aquela noção se este ‘sistema funciona para quê mudar’, ‘eu sei é trabalhar com este (o sistema atual)’*. *E isto leva a um desinteresse pela inovação e pela implementação do SIG como um todo”*. Neste momento ainda existe muito a mentalidade de que o SIG é um programa dos oficiais de Administração Militar; contudo, como refere o Sr. Tenente Silva, é um programa de todas as armas e serviços, e só quando todos os elementos da organização estiverem conscientes e sensibilizados, bem como tiverem conhecimentos técnicos do sistema, será possível tirar o maior partido do sistema. Um exemplo dessa situação foi o referido pelo Sr. Tenente

⁷⁵ Ver Apêndice CC.4.

Moreira, dizendo que *“uma das dificuldades sentidas muita das vezes, é o facto de o chefe da seção logística e o comandante na unidade não saberem trabalhar com o SIG (...). Deste modo, o que acontece muitas vezes é que tenho que exportar a informação do SIG e colocá-la num Excel e levar ao comandante essa mesma informação”*.

Uma das grandes dificuldades sentidas na atualidade pelo EP, conforme já anteriormente mencionado, é a existência de sistemas em paralelo com o SIG, que não permitem ter a informação integrada e interligada. Como refere o Sr. Capitão Hélio Fernandes *“o SIG foi caríssimo, obrigou a dispêndios enormes, e continuamos a não tirar o maior partido dele”*. Por exemplo, para a gestão da alimentação, o EP utiliza o SGA, contudo a Marinha e Força Aérea já utilizam o SIG para o mesmo efeito e, como sugere o Sr. Capitão Brito, *“conseguíamos implementar esse processo para o Exército”*. O GRW é outro dos sistemas que não se compreende a sua utilização e contínua aposta; uma vez que a Força Aérea e a Marinha utilizam o módulo MM do SIG para toda a gestão de materiais, o EP devia adotar a mesma postura. O EP está a fazer o lançamento em GRW e em SIG, ou seja, há a duplicação de tarefas e acabamos por não ter nenhum sistema completo, além do dispêndio de recursos financeiros e humanos para carregar a informação e pagar as diversas licenças. Como menciona o Sr. Tenente Moreira, os *“sistemas como os que referi anteriormente (GRH, GRW, SGA), devem ser eliminados e passarmos a utilizar em pleno o SIG”*. A mesma ideia é partilhada pelo Sr. Tenente Lopes, ao referir que *“existem alguns entraves que o Exército ainda enfrenta nomeadamente aquando da utilização de sistemas em paralelo com o SIG, como o GRH e o GRW, por determinadas estruturas no seio do Exército que não estão tão ligadas diretamente com o SIG, que acabam por não estar tão recetivas à utilização deste sistema”*.

Atualmente, como já referido anteriormente cerca de oitenta por cento do orçamento do EP é consignado aos vencimentos, pelo que o módulo de RH devia estar implementado na totalidade, e nesse sentido devia haver um esforço por parte do MDN e do próprio EP no sentido de desenvolver este módulo e começar a tirar partido das potencialidades do sistema nesta área. Nesta ótica, de acordo com o Sr. Tenente Lopes, *“temos módulos como o RH em que houve entraves, não tanto pela mentalidade, mas sim por problemas estruturais, nomeadamente de plataformas que precisam de ser alimentadas (...)”*, ou seja, continuamos a utilizar sistemas que não permitem tirar as potencialidades que um sistema como o SIG permite.

6.1.3. Análise da questão 8 do Guião de Entrevista nº 1 e da questão 5 do Guião de Entrevista nº 2

Relativamente à **questão 8 do guião de entrevista nº1** e da **questão nº5 do guião de entrevista nº2**⁷⁶, “**Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de mecanismos de apoio como o SIG do que anteriormente da implementação do mesmo?**”, verifica-se que a opinião dos inquiridos é unânime, sendo referido por todos que os Comandantes/Diretores/Chefes estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de mecanismos como o SIG.

O Sr. Capitão Hélio Fernandes enuncia que os Comandantes são uma geração que é menos avessa às novas tecnologias e que facilmente se auxilia e suporta em ferramentas gráficas para apoiar a decisão. Nesta ótica, o Sr. Tenente Moreira menciona que *“cada vez mais os comandantes/diretores/chefes estão conscientes que para terem uma boa tomada de decisão têm que ter ao seu dispor a maior quantidade de informação possível e que esta seja pertinente e tratada, pois não interessa informação a mais, mas sim aquela que lhe permita fazer a melhor escolha”*. O Sr. Capitão Brito refere ainda que os Comandantes/Diretores/Chefes estão mais próximos e ligados ao SIG do que há uns anos atrás, seja pela área financeira, seja pela de logística e de recursos.

Os Comandantes/Diretores/Chefes, de acordo com o Sr. Major Saraiva, têm noção que através do SIG é possível centralizar a informação e terem a possibilidade de monitorizar os erros à distância. O Sr. Tenente Lopes refere ainda que, como mensalmente é elaborado o relatório financeiro, bem como a prestação de contas, isso permite aos OCAD ter uma visão de todos os Comandantes e, deste modo, serem chamados caso seja necessário.

A crise financeira que se fez sentir no nosso país e as restrições orçamentais, segundo o Sr. Major Nina Martins, contribuíram *“para alertar os comandantes para a importância da gestão orçamental e financeira, da prestação de contas e da parte legal que está por de trás de todo o sistema”*. Nesta ótica, como refere o Sr. Major Silveira, os Comandantes/Diretores/Chefes passaram a ser *“obrigados a autorizar em SIG diversas fases do processo de despesa, obrigou a que tivessem que ter um envolvimento, consciencialização e responsabilidade nesta área”*.

⁷⁶ Ver Apêndice DD.1.

Atualmente, segundo a Sra. Major Helga Lopes, o “*Curso para Comandantes no IUM, também tem ajudado nesta área, uma vez que contribui para a sensibilização e compreensão das responsabilidades que os futuros Comandantes irão assumir*”. A mesma ideia é partilhada pelo Sr. Tenente-Coronel Gomes, mencionando que “*existem palestras ministradas no curso de comandantes em que se realça a importância e o papel fundamental do SIG*”. Esta medida, tomada pelo EP, realça a importância que é dada no sentido de dotar os futuros Comandantes/Diretores/Chefes de conhecimentos que lhes permitam tomar decisões adequadas, com informação atualizada e em tempo real.

De acordo com o Sr. Tenente-Coronel Augusto, a legislação nacional, que obriga ao lançamento dos cabimentos e dos compromissos antes da existência da fatura, faz com que os Comandantes/Diretores/Chefes estejam mais sensibilizados e alertados para a importância deste sistema.

Conclui-se, assim, que os Comandantes/Diretores/Chefes estão mais sensibilizados e conscientes da importância da utilização de mecanismos de apoio à tomada de decisão como o SIG, não só por toda a componente legal, mas também pela qualidade de informação que o sistema presta.

6.1.4. Análise do Guião de Entrevista nº 3

Relativamente à **questão 1** da entrevista⁷⁷, “**Considera que o sistema utilizado pela GNR, ou seja, o GeRFiP, consegue satisfazer e responder a todas as necessidades da organização?**”, constata-se que as opiniões dos inquiridos são muito semelhantes, uma vez que o sistema se constitui numa melhoria de apoio à realização de diversos mecanismos e procedimentos; como refere o Sr. Capitão Correia passou-se a integrar “*numa só plataforma a gestão logística, orçamental, financeira e patrimonial, pelo que nestas vertentes veio possibilitar que a informação passasse a estar disponível de forma integrada (...)*”. Contudo, como refere o Sr. Capitão Nogueira, existem “*algumas lacunas e problemas que têm que ser colmatados*”, uma vez que determinadas necessidades da Seção de Recursos Logístico – Financeiros, carecem de uma parametrização do sistema para se adaptar à organização.

Na **questão 2** da entrevista⁷⁸, “**Quais as maiores dificuldades sentidas aquando da utilização de um sistema de apoio como o GeRFiP?**”, denota-se que, conforme enunciado

⁷⁷ Ver Apêndice EE.1.

⁷⁸ Ver Apêndice EE.2.

por todos os inquiridos, a adoção de um sistema como o GeRFiP obriga a mais conhecimentos ao nível do próprio manuseamento do sistema e em novos conceitos relacionados com a contabilidade pública.

Uma das maiores dificuldades sentidas, como refere o Sr. Capitão Nogueira é que a maioria dos utilizadores do sistema são Guardas que não são de Administração Militar, e que acabam por não ter formação adequada para trabalhar com o mesmo. Nesse sentido, devia ter sido ministrada mais formação aos diversos recursos humanos, e não só passado alguns tempos, como aconteceu.

Aquando da implementação do sistema, havia uma grande dependência da GNR sobre a entidade responsável, ou seja, a ESPAP, que, como não conhecia a organização, e dado que tinha orientações a cumprir, não teve em atenção as necessidades específicas da Guarda.

Quando analisada a **questão 3** da entrevista⁷⁹, **“Considera adequado e ajustado às necessidades da GNR o atual sistema implementado?”**, a opinião dos inquiridos é unânime, referindo que o sistema não se encontra adequado e ajustado às necessidades da GNR. De acordo com o Sr. Capitão Correia, *“o sistema não foi desenhado e ajustado à medida da GNR e às suas especificidades enquanto Força de Segurança, existindo pouca flexibilidade em adaptar o sistema a algumas especificidades da organização”*.

Uma vez que a GNR é uma organização pública, tem que praticar uma contabilidade pública e, nesse sentido, tem que espelhar o imobilizado na sua conta de gerência; contudo os valores apresentados não são reflexo da realidade.

Segundo o Sr. Capitão Nogueira, a *“contabilidade analítica permite ter acesso a informação e dados importantes para a tomada de decisão”*. Nessa ótica, o Sr. Capitão refere que a GNR devia utilizar a CA para o apoio à tomada de decisão, uma vez que permite saber se os recursos estão a ser bem empregues, se estão a haver desvios e se os critérios de imputação estão a ser bem implementados.

Segundo o Sr. Capitão Nogueira, *“foi a organização que teve que se adaptar ao sistema e não o sistema à organização”*, deste modo, conclui-se que o sistema não foi “desenhado” de acordo com as necessidades específicas a que uma organização com as características específicas da GNR obriga, acabando por satisfazer da forma mais cabal as necessidades da Guarda.

⁷⁹ Ver Apêndice EE.3.

Na **questão 4** da entrevista⁸⁰, “**Sempre que é necessário fazer alterações no sistema e ajustar às necessidades da organização, como se realiza esse processo?**”, os inquiridos revelam que a parametrização do sistema é algo complexo e que para tal, estão bastante dependentes da ESPAP, ou seja, de uma entidade externa à organização. Como refere o Sr. Capitão Nogueira, “*quando alguma unidade quer parametrizar em função das suas especificidades (...) tem que solicitar à ESPAP*”. Esta forte dependência faz com que os processos não sejam céleres e que sempre que seja necessário alguma alteração ou modificação, estejam dependentes da capacidade de resposta da ESPAP para a resolução do problema. Ainda como menciona o Sr. Capitão “*a Guarda não tem autonomia para mexer naquilo que é a estrutura do sistema, e nestas situações temos que solicitar à ESPAP essa mesma alteração*”. De acordo, com o Sr. Capitão Correia, “*os pedidos de alterações processam-se por pedidos funcionais através de workflow, ou, em casos pontuais e de maior complexidade, através do interlocutor responsável na eSPap pela área Gestão da Operação/Produtos e Serviços*”.

Conclui-se, desta forma, que a GNR é uma organização com características específicas e que necessita de ajustar o sistema à organização e não a organização ao sistema. Sempre que necessita de ajustar o sistema às suas necessidades tem que recorrer à ESPAP, acabando por não ser o processo mais adequado e ajustado.

6.2. Análise SWOT

A **Análise SWOT** é uma ferramenta utilizada para construir uma análise ambiental, sendo a base da gestão e do planeamento estratégico numa determinada empresa ou instituição. A elaboração da análise SWOT teve como objetivo primário a identificação dos pontos fortes e das oportunidades, bem como uma análise dos pontos fracos e das ameaças a fim de as mitigar⁸¹.

⁸⁰ Ver Apêndice EE.4.

⁸¹ Ver Apêndice FF.

Tabela 1 - Análise SWOT - Estratégias de Desenvolvimento

		Análise Interna	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Externa	Oportunidades	<p><i>Aproveitar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Os Cmdts/Dir/Ch estão cada vez mais sensibilizados para a importância do SIG como instrumento de apoio à tomada de decisão; - O SIG permite colocar à disposição informação adequada, agregada, atualizada e em tempo real, contudo só estará a funcionar em pleno quando estiverem em funcionamento todos os módulos; - Permite a comparação de informação e de dados prestados pelos Ramos ao MDN, uma vez que ambos utilizam o ERP da SAP; - O SIG permite a interface com o MF e com a DGO. 	<p><i>Desenvolver</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Com o desenvolvimento do módulo de RH, será possível interligar a informação correspondente a aproximadamente oitenta por cento do orçamento do EP; - Deveria ser ministrada mais formação tanto em contabilidade como no próprio manuseamento do sistema; - Dotar a equipa de parametrização do MDN de RH com capacidades, a fim de evitar a contratação de serviços externos e consequentemente gastos associados; - Implementar e desenvolver <i>dashboards</i> com indicadores de gestão que permitam disponibilizar informação para o apoio à tomada de decisão.
	Ameaças	<p><i>Combater</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dado que a Secretária-geral do MDN tem uma equipa de parametrização à sua disposição, devia ser evitado cada vez a contratação de serviços externos para colmatar as necessidades do sistema. 	<p><i>Melhorar</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Efetuar mais formação aos diversos oficiais das várias armas e serviços a fim de acompanharem a constante alteração legislativa; - A utilização de sistemas em paralelo com o SIG não permite que a informação esteja completamente integrada e interligada (GRH, GRW e SGA).

Fonte: Elaboração própria.

CAPÍTULO 7. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

7.1. Verificação das Hipóteses

Uma vez terminada a apresentação dos dados que, através do trabalho de campo, foi possível obter e, posteriormente, analisar, é possível proceder à confirmação ou refutação das HI anteriormente mencionadas.

A HI 1, **o SIG permitiu colmatar diversas lacunas que o antigo sistema contabilístico não permitiu**, é confirmada pela análise das questões 2 e 3 nas entrevistas relativas ao guião de entrevista nº 1. Ambas as entidades referem, de forma unânime, que a introdução do SIG permitiu corrigir diversos procedimentos e tarefas que com os anteriores sistemas não era possível.

Com os anteriores sistemas não era possível obter informação integrada, adequada e em tempo real para auxiliar no apoio à tomada de decisão, mas através do SIG não acontece o mesmo. Com a introdução do SIG foi possível dar cumprimento ao que estava estipulado por lei, nomeadamente no que diz respeito à total adesão à RAFE, bem como passar a praticar uma contabilidade pública, prevista no DL nº 232/97, o que já tinha sido reiterado pelo TC.

No que concerne à HI 2, **o SIG demonstrou ser uma ferramenta fundamental e determinante para EP**, é confirmada parcialmente pela análise da questão 7 do guião de entrevista nº1 e da questão 3 do guião de entrevista nº2.

Através da utilização do sistema, o Exército Português passou a ter ao seu dispor uma ferramenta que lhe permite um acompanhamento muito mais pormenorizado e detalhado das diversas atividades e tarefas e, nesse sentido, promover uma adequada racionalização dos meios, evitando, deste modo, o desperdício de recursos.

Pelo facto de a informação se encontrar agregada e disponível sempre que necessário, foi possível ao Exército Português construir e desenvolver *dashboards*; através dos mesmos consegue disponibilizar a informação de uma forma mais acessível e de fácil leitura e, deste modo, dispor de uma ferramenta que auxilia no apoio à tomada de decisão. Contudo, o facto de o sistema não estar ainda totalmente implementado, faz com que os diversos módulos ainda não se encontrem em produtivo e, conseqüentemente, não seja implementada a CA,

fundamental para que a tomada de decisão seja com base em informação completamente integrada e devidamente trabalhada.

Relativamente à HI 3, **o Exército Português encontrava-se preparado para a implementação do SIG**, é infirmada pela análise da questão 5 do guião de entrevista nº 1. Não se encontrava preparado para a implementação do SIG, uma vez que obrigava a uma grande mudança e alteração de processos, pois um sistema como este obriga a que sejam alterados diversos mecanismos. Apesar de toda a dificuldade e turbulência na implementação, e de, como referido anteriormente, o sistema não estar ainda a ser completamente executado, o Exército Português acabou com conseguir implementá-lo, principalmente na área financeira, o que demonstra que muitas dificuldades e sobressaltos foram ultrapassados e grande parte dos processos foram implementados.

O Exército Português não se encontrava preparado, em termos de alocação de recursos, ou seja, de mão de obra disponível, nem com conhecimentos que permitissem a alteração de processos, estruturas, e introdução de dados. Houve ainda falta de preparação por parte da estrutura do Exército Português P relativamente à formação dos elementos que iriam ficar encarregues da introdução do sistema e seu desenvolvimento.

A HI 4, **os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas U/E/O estão conscientes da necessidade da utilização do SIG**, é confirmada pela análise da questão nº 8 do guião de entrevista nº1 e da pergunta nº 5 do guião de entrevista nº 2. Atualmente os Cmdts/Dir/Ch estão mais conscientes e têm uma atitude mais preocupada e interventiva relativamente aos assuntos de cariz financeiro, uma vez que são responsáveis pela UEO que comandam e chefiam. Dos 17 inquiridos relativamente a esta questão, 15 referem que, na sua opinião, os Cmdts/Dir/Ch estão mais sensibilizados para a importância da utilização do SIG tanto na área financeira como no apoio à tomada de decisão, e 2 dos inquiridos referem que não assistiram, nos últimos anos, a qualquer tipo de mudança neste âmbito.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com o presente trabalho de investigação foi possível compreender e analisar as vantagens da adesão a um sistema de gestão como o SIG e quais os problemas que o mesmo atravessou em todo o processo de implementação, bem como os que atualmente enfrenta. Foi feita uma análise dos mecanismos de apoio existentes antes da implementação do SIG e as diversas alterações sentidas na organização aquando da sua implementação, bem como os motivos que levaram a essa mesma implementação. Para além do mencionado, também foi realizada uma análise à importância dada pelos atuais Cmdts/Dir/Ch aos assuntos relativos à área financeira assim como na utilização do mesmo no auxílio à tomada de decisões. Paralelamente, foi feita uma análise ao sistema que a GNR tem atualmente ao seu dispor no apoio à tomada de decisões, a fim de compreender e analisar algumas vantagens de que o SIG dispõe.

No que concerne à PD 1, **“Qual é a relevância do Sistema Integrado de Gestão no apoio e auxílio à tomada de decisão comparativamente com o antigo sistema contabilístico implementado?”**, destaca-se que, com SIG, é possível dispor de informação adequada e interligada que permite que a tomada de decisão seja suportada e baseada em dados atualizados e em tempo real.

Através do SIG foi possível dar cumprimento ao estabelecido pela RAFE, bem como ao presente no diploma do POCP, e ao mesmo tempo cumprir as obrigações impostas pelo TC que já tinham sido reiteradas pelo mesmo em anos anteriores à implementação do sistema. Simultaneamente, com a introdução do SIG, o Exército passou a praticar uma contabilidade pública, em vez da contabilidade militar até então praticada.

Com a implementação do SIG foi possível a interligação das diversas áreas de trabalho e dispor de uma ferramenta que simplificasse diversos processos e tarefas. O sistema, ao ser implementado nos diversos Ramos das FA, deu origem a que houvesse uma harmonização da informação prestada pelos mesmos ao MDN, e deste modo, que a tomada de decisões a nível ministerial fosse baseada em informação idêntica em todos os Ramos. Desta forma, passou a ser possível estabelecer uma comparação e ajustar os meios e recursos disponíveis de acordo com as necessidades demonstradas e sentidas pelos Ramos.

Quanto à PD 2, “**Quais são as mais-valias da implementação do Sistema Integrado de Gestão no Exército Português?**”, importa referir que, através da implementação e utilização do SIG, foram vários os processos e tarefas que passaram a ser desenvolvidos e criados originando uma eficácia e eficiência de recursos.

Uma vez que toda a informação se encontra interligada e agregada, quando os diversos módulos do sistema estiverem implementados, será possível desenvolver a CA, que permitirá obter informação fundamental e devidamente organizada para o apoio à tomada de decisão.

Com a introdução do SIG no Exército Português foi possível desenvolver e criar os *dashboards* e, através dos indicadores de gestão, de forma *online*, efetuar filtros, de acordo com as características e necessidades demonstradas pelos Cmdts/Dir/Ch. Já foram desenvolvidos no Exército Português *dashboards* relativos aos combustíveis, FND e área financeira, o que, de acordo com o objetivo da sua criação, permite que a tomada de decisão seja baseada em informação tratada e interligada, e ao mesmo tempo de fácil leitura e interpretação. O desenvolvimento do *dashboards* combustíveis permitiu uma redução dos relatórios a preencher, guias de fornecimento, bem como da troca de emails e demais burocracias. Relativamente ao das FND, foi possível passar a ter um sistema que permite a interligação com o EMGFA e, deste modo, fornecer os dados necessários em tempo real, como os custos associados à missão e em que fase a missão se encontra. O *dashboard* da área financeira permitiu ao Major-General Diretor de Finanças dispor de uma ferramenta que lhe permite, quando solicitado pelos órgãos de topo do Exército Português, fornecer toda a informação relativa à situação financeira, bem como detetar eventuais desvios e corrigir esses mesmo erros.

Outro ponto positivo da implementação do SIG no Exército Português foi a possibilidade da criação de interfaces com sistemas externos à Defesa, nomeadamente com a DGO, para efeitos de controlo orçamental, com o IGCP, com o MAI, MJ, com sistemas departamentais nos Ramos para a partilha de dados, EMGFA e MF.

Outra das mais-valias da introdução do SIG foi a consequente criação de uma equipa na Secretaria-Geral do MDN, que possibilita ao Exército Português, bem como aos demais Ramos, parametrizar o sistema de acordo com as necessidades e características da organização, o que em outras organizações do Estado, como a GNR não acontece. Essa valência mostra-se fundamental e crucial para se conseguir ultrapassar e superar as diversas dificuldades que surgem nas demais áreas de trabalho do sistema.

No que diz respeito à PD 3, **“Encontrava-se o Exército Português preparado para a implementação de um sistema como o SIG, bem como para todas as alterações que o mesmo acarretava?”**, constata-se que o Exército não se encontrava preparado para a implementação do SIG, bem como para todas as alterações e mudanças a que o mesmo obrigou. A implementação do SIG, foi uma obrigação imposta pelo MDN, com o objetivo de uniformizar todos os Ramos das FA, ou seja, de obter informação que fosse igual, independente do Ramo, e que a tomada de decisão a nível central fosse com base em informação credível, adequada e interligada. O Exército, em comparação com os restantes Ramos das FA, acabou por ter mais dificuldades, em parte devido à grande dispersão territorial.

A introdução do SIG teve como objetivo primordial terminar com a prática de uma contabilidade militar e passar a adotar-se uma contabilidade pública, dado ser uma obrigação legal. O Exército Português não se encontrava preparado, em termos de alocação de recursos humanos, para a realização de diversos processos e tarefas nem ao nível da formação, pois a mudança para uma contabilidade pública obriga a conhecimentos e valências diferentes dos processos praticados na contabilidade militar.

O Exército Português sentiu, por parte de grande quantidade de elementos, resistência à mudança na adesão ao SIG, não só na área financeira como também na estrutura de topo do Exército, uma vez que a introdução de um ERP iria trazer à tona diversas lacunas que existiam.

Quanto à PD 4, e última, **“De que forma os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército estão mais sensibilizados para a importância da utilização de mecanismos de apoio como o SIG?”**, verifica-se que os Cmdts/Dir/Ch das diversas UEO do Exército estão mais consciencializados e alertados para a importância da utilização do sistema e quais as potencialidades do mesmo no auxílio e apoio à tomada de decisão.

Atualmente, os Cmdts/Dir/Ch pertencem a uma geração menos avessa à utilização das novas tecnologias e desta forma, estão mais disponíveis e sensibilizados para as potencialidades da utilização das mesmas. Através da utilização de *dashboards*, os Cmdts/Dir/Ch sabem que têm ao seu dispor uma ferramenta que lhes possibilita uma adequada tomada de decisão com recurso a informação atualizada e interligada.

A crise económica que se fez sentir no país, bem como as restrições orçamentais a que o mesmo foi sujeito, obrigaram a que os Cmdts/Dir/Ch monitorizassem e acompanhassem todos os assuntos relativos à área financeira e, deste modo, se auxiliassem com o SIG. Uma vez que são a entidade responsável pelo cumprimento de todas as

imposições legais, e como o sistema obriga a que sejam cumpridas, os Cmdts/Dir/Ch têm consciência de que necessitam do apoio do sistema para a tomada de decisões.

Com o intuito de sensibilizar e consciencializar os Cmdts/Dir/Ch, são ministradas palestras e apresentações no curso de Comandantes relativas à importância da utilização do sistema e quais as suas capacidades demonstrando, deste modo, a importância dada pela estrutura superior do Exército à utilização do sistema.

Após toda a análise realizada, resultados demonstrados e respostas dadas, estão criadas as condições necessárias para responder à QC: **“Que tipo de mudanças provocou a implementação do Sistema Integrado de Gestão no Exército Português?”**. Analisando esta questão, é possível referir que o SIG se constitui como uma ferramenta fundamental e elementar no apoio à tomada de decisão.

Desde a sua introdução e implementação no Exército Português foram vários os processos e mecanismos adotados originando, deste modo, um aumento da eficácia e eficiência dos mesmos.

Com o SIG passou a ser feita uma leitura adequada, agregada, atualizada e em tempo real, e os diversos Cmdts/Dir/Ch, a qualquer momento, podem controlar e travar a execução orçamental, pois têm ao seu dispor uma ferramenta que permite gerir e auditar a contabilidade. Esta mudança, bem como a consequente responsabilidade exigida aos diversos Cmdts/Dir/Ch, obrigou a que os mesmos ficassem mais sensibilizados e consciencializados para a importância do sistema no apoio à tomada de decisão. Com a sua introdução foi possível passar a praticar uma contabilidade pública e, deste modo, dar cumprimentos às imposições legais que até então não eram satisfeitas.

O desenvolvimento de interfaces com ligação a entidades externas, tal como o desenvolvimento de *dashboards* com indicadores de gestão, permitiu que toda a informação passasse a ser prestada com visibilidade e transparência, o que, consequentemente, tornou a tomada de decisão mais correta e apropriada, nunca descorando as necessidades explanadas na missão e visão do Exército Português.

Podemos concluir que a implementação e introdução do SIG no Exército Português obrigou a um grande esforço por parte da organização em ultrapassar todos os obstáculos sentidos. Atualmente já dispõe de uma ferramenta que lhe proporciona uma tomada de decisão o mais ajustada possível; contudo ainda existem diversas barreiras a ser ultrapassadas e corrigidas.

Limitações da Investigação

Aquando da elaboração de um trabalho de investigação com características específicas, como o presente trabalho, existem determinados obstáculos e condicionamentos que influenciaram a sua composição.

Dado o elevado número de entrevistados foi necessário fazer um esforço no sentido de realizar todas as entrevistas no período desejado, uma vez que estavam dependentes da disponibilidade dos mesmos. A preocupação com o tempo, sendo que dez semanas se revelaram escassas, obrigou a que fosse essencial uma organização de todas as tarefas a realizar e que os objetivos fossem cumpridos. Por último a restrição das páginas limitou a quantidade de informação a incluir no trabalho.

Desafios para investigações futuras

De acordo com a análise e discussão de resultados e com as conclusões extraídas da presente investigação, propõe-se como objeto de investigações futuras os seguintes temas:

- Comparação entre os mecanismos de apoio à gestão no Exército Português e na GNR;
- Análise da preparação técnica nas várias Armas e Serviços relativamente ao SIG, uma vez que não é um sistema dos oficiais de Administração Militar, mas sim de todo o Exército, e tentativa de compreender quais as alterações que devem ser realizadas ao nível da formação;
- Determinar as diferenças existentes no SIG nos diversos Ramos das FA.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros

- Alturas, B. (2013). *Introdução aos Sistemas de Informação Organizacionais* (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Amaral, L. & Varajão, J. (2000). *Planeamento de Sistemas de Informação*. Lisboa: Lidel.
- António, N. (2012). *Estratégia Organizacional – Do mercado à ética*. Lisboa: ESCOLAR EDITORA.
- Angeloni, M. T. & Mussi, C. C. (2008). *Estratégias: Formulação, Implementação e Avaliação – o desafio das organizações contemporâneas*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Bilhim, J. (2004). *Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas* (3ª Edição). Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Câmara, P. B. da, Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator* (3ª Edição). Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, L. (2003). *Gestão Estratégica das Organizações: Como vencer nos negócios do século XXI* (6ª Edição). Lisboa: Verbo Editora.
- Carvalho, J. E. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico - "Saber - Fazer" da investigação para dissertações e teses*. Lisboa: ESCOLAR EDITORA.
- Chiavenato, I. (1987). *Administração - Teoria, Processos e Prática* (2ª Edição). São Paulo: McGraw-Hill.
- Davenport, T. H. (1993). *Rengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação* (4ª Edição). Rio de Janeiro: Harvard Business School Press Editora Campus.
- Davenport, T. H. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School.
- Demo, P. (1981). *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. São Paulo: ATLAS.
- Drucker, P. (1998). *Peter Drucker on the profession of management*. Boston: Harvard Business School.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual e Psicossociologia das Organizações*. Amadora: McGraw-Hill.

- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª Edição). Porto: VidaEconómica.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2000). *Metodologia Científica*. São Paulo: ATLAS.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2015). *Relatório Anual de Atividades do Sistema Integrado de Gestão para 2015*. Lisboa. Ministério da Defesa Nacional.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Of Strategic Planning*. Cornwall: T. J. Press.
- Mintzberg, H. (1998). *The Strategy Process*. Hertfordshire: Prentice-Hall.
- Moresi, E. A. D. (2001). *Ciência da Informação*. Brasília: (s/n).
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de investigação: Da conceção à realização* (5ª Edição). Loures, Lusociência-Edições Técnicas e Científicas.
- Fortin, M. F. (1999). *O Processo de investigação: Da conceção à realização*. Loures, Lusociência-Edições Técnicas e Científicas.
- Porter, M. E. (1986). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigações em Ciências Sociais* (5ª Edição). Lisboa: Gravida.
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Rosado, D. P. (2014). *Gestão, Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional: Redescobrir a Alteridade*. Relatório Detalhado de Atividade Profissional. Academia Militar. Lisboa.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica*. Lisboa: ESCOLAR EDITORA.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaborado, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade de Lusíada Editora.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios - Segundo Bolonha*. Lisboa: Lidel.
- Serra, F., Torres, M. C. S. & Torres, A. P. (2002). *Administração Estratégica - Conceitos, Toreiro Prático e Casos*. Rio de Janeiro:Reichmann & Affonso Editores.
- Sianes, M. (2005). *Gestão Estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo:Saraiva.
- Silva, F. & Alves, J. A. (2000). *ERP e CRM - da empresa à e-empresa - soluções de informação reais para empresas globais* (1ª Edição). Matosinhos: Centro Atlântico.
- Siqueira, M. C. (2005). *Gestão Estrtaégica da informação*. Rio de Janeiro:Brasport.
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J. & Duarte, M. (2014). *Princípios de Gestão das Organizações* (2ª Edição). Venda do Pinheiro: Rei dos Livros.

Teixeira, S. (2011a). *Gestão das Organizações* (2ª Edição). Lisboa: Verlag Dashofer.

Teixeira, S. (2011b). *Gestão Estratégica*. Lisboa: ESCOLAR EDITORA.

Legislação e Regulamentos:

Academia Militar - Direção de Ensino (2016). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 522/1ª de 20 de janeiro. Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2002). Despacho n.º. 18885/2002 de 26 de agosto, *Diário da República*, 2ª Série, n.º 196, 14512.

Ministério da Defesa Nacional e dos Assuntos do Mar [MEDNAM] (2004). Despacho n.º. 196/2004 de 4 de setembro, *Diário da República*.

Ministério da Defesa Nacional e dos Assuntos do Mar [MEDNAM] (2004). Despacho n.º. 224/2005 de 29 de setembro, *Diário da República*.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2005). Despacho conjunto n.º. 148/2005 de 23 de fevereiro, *Diário da República*, 2ª Série, n.º 38, 2658.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2005). Despacho n.º. 47/2005 de 22 de junho, *Diário da República*, 2ª Série.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2006). Despacho n.º. 2579/2006 de 2 de fevereiro, *Diário da República*, 2ª Série, n.º 24, 1514.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2006). Despacho n.º. 107/2006 de 13 de junho, *Diário da República*.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2006). Despacho n.º. 22981/2006 de 10 de novembro, *Diário da República*, 2ª Série, n.º 217, 25083.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2008). Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2008 de 28 de fevereiro, *Diário da República*, 1ª Série, n.º. 42, 1328.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2009). Decreto-Lei n.º. 154-A/2009 de 6 de junho, *Diário da República*, 1ª Série, n.º 128, 4324-(4).

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2014). Decreto-Lei n.º. 186/2014 de 29 de dezembro, *Diário da República*, 1ª Série, n.º 250, 6406-6413.

Ministério das Finanças [MF] (1992). Decreto-Lei n.º. 155/1992 de 28 de julho, *Diário da República*, 1ª Série, n.º 172, 3502-3509.

Ministério das Finanças [MF] (2012). Decreto-Lei n.º. 191/2012 de 23 de agosto, *Diário da República*, 1ª Série, n.º 163, 4636.

Assembleia da Republica [AR] (1982). Lei n.º 29/1982 de 11 de dezembro, *Diário da República*, 1ª Série, n.º. 285, 4071.

Assembleia da Republica [AR] (1997). Lei nº 98/1997 de 26 de agosto, *Diário da República*, 1ª Série - A, nº. 196, 4412.

Revistas, Artigos e Teses:

Azevedo, C., Serdeira, P. (2001). *OS ERP's (Enterprise Resource Planning) como soluções integradas para a indústria da Hotelaria e Turismo*. Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo.

Gomes, Carlos (2012). *A gestão da performance organizacional: Tendências, obstáculos e soluções*. Provas para a agregação na área de Gestão de Empresas em Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Hypolito, Christiane (1999). *Sistemas de Gestão Integrada: Conceitos e Considerações em uma implantação*. Mestrado em Engenharia de Produção em Escola Federal de Engenharia de Itajubá.

Miranda, R. C. R. (2004). *Gestão do Conhecimento Estratégico – Uma Proposta de Modelo Integrado*. Tese de Doutorado em Ciência da Informação e da Documentação da Universidade de Brasília.

Pinheiro, André (2000). *O Sistema ERP e as Organizações*. Curso Superior de Sistemas de Informação em Escola Superior de Gestão e Tecnologia da Universidade de Castelo Branco.

Platt, A. A. (2004). *ERP: Proposta Metodológica de Implementação para cursos de Graduação*. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Gestão de Negócios – Centro Tecnológico da Universidade de Santa Catarina.

Salvado, A. M. R. (2016). *O Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional*. Ministério da Defesa Nacional.

Schein, E. (1984). *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. *Slogan Management Review*, Vol.25, N.2. Retirado de: https://www.researchgate.net/profile/Andre_Ambrosio/publication/284435496_Schein's_article_translated_to_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7.pdf.

Páginas de Internet

Autoridade Tributária e Aduaneira (sd). Acedido a 24 de fevereiro de 2017 em http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/apoio_contribuinte/NEWS_SAF-T_pt.htm.

Deloitte (sd). Prémio Boas Práticas nos Setor Público *in Portal Deloitte*, acessido a 25 de fevereiro de 2017 em <http://www.boaspraticas.com/edi.php?K=F2&aID=19>.

Deloitte (sd). About Deloitte - tudo sobre a nossa rede global *in Portal Deloitte*, acessido a 22 de fevereiro de 2017 em <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>.

IGCP Portugal. Acessido a 24 de fevereiro de 2017 em <https://www.igcp.pt/pt/>.

McKinsey Portugal. McKinsey em Portugal *in Portal McKinsey Portugal*, acessido a 18 de fevereiro de 2017 em <http://www.mckinsey.com/global-locations/europe-and-middleeast/portugal/pt>.

Portal do Cidadão. Recenseamento militar *in Portal do Cidadão*, acessido a 23 de fevereiro de 2017 em <https://www.portaldocidadao.pt/web/direcao-geral-de-pessoal-e-recrutamento-militar/recenseamento-militar-informacao>.

Tribunal de Contas. Prestação de Contas por Via Eletrónica *in Portal Tribunal de Contas*. Acessido a 26 de fevereiro de 2017 em <https://econtas.tcontas.pt/extgdoc/login/login.aspx>.

Apêndices

APÊNDICE A. Elementos Essenciais da Cultura Organizacional



Figura 1 - Elementos Essenciais da Cultura Organizacional

Fonte: Adaptado de Bilhim (2004, pp. 186-191).

APÊNDICE B. Características que diferenciam as diversas Organizações



Figura 2 - Características que diferenciam as diversas Organizações

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011b, p. 273).

APÊNDICE C. Desenho de Investigação

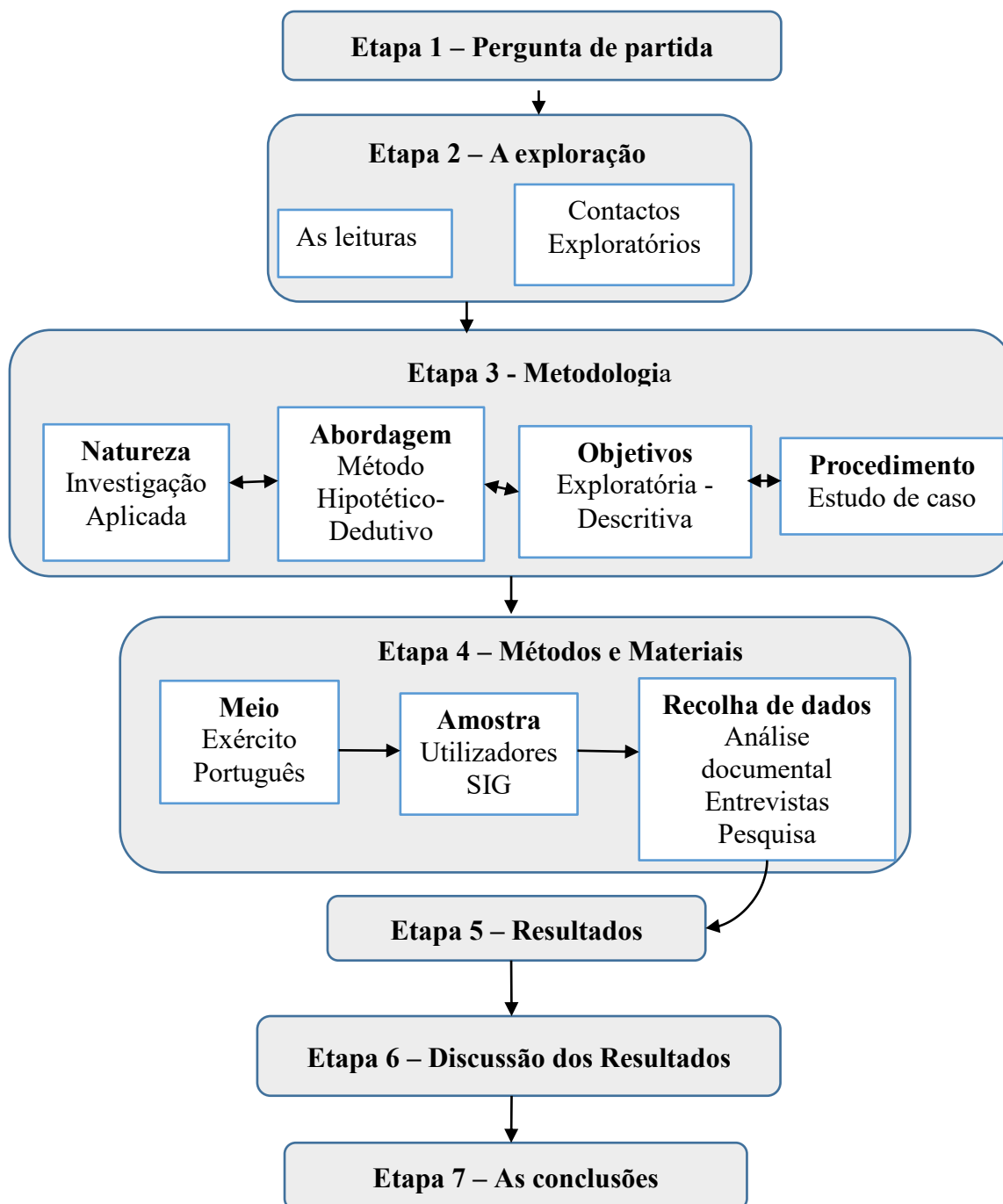


Figura 3 - Desenho de Investigação

Fonte: Adaptado de Quivy e Campenhoudt (2008, p. 27).

APÊNDICE D. Plano de tarefas para o TIA

Tabela 2 - Plano de tarefas para o TIA

Tarefas			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Leituras/pesquisa e exploração	X	X	X									
Construção de instrumentos de análise				X	X							
Trabalho de campo (realização de entrevistas)					X	X	X					
Tratamento de dados							X	X	X			
Análise/discussão de resultados									X	X		
Redação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Revisão											X	X
Impressão												X
Entrega												X

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE E. Mapa resumo das entrevistas

Tabela 3 - Mapa resumo das entrevistas

Entrevistado	Data	Local	Realização	Justificação
#1 – Cap Hélio Fernandes	02/03/2017	AM	Realizada	
#2 – Maj Helga Lopes	05/03/2017	AM	Realizada	
#3 – TCor Gomes	06/03/2017	AM	Realizada	
#4 – Ten Silva	06/03/2017	AM	Realizada	
#5 – Ten Lopes	07/03/2017	DFin	Realizada	
#6 – Cap Pedro Ferreira	08/03/2017	ES	Realizada	
#7 – Maj Saraiva	09/03/2017	AM	Realizada	
#8 – Ten Moreira	10/03/2017	RL2	Realizada	
#9 – Cap Brito	13/03/2017	DSSI	Realizada	
#10 – TCor Augusto	14/03/2017	DSSI	Realizada	
#11 – MGen Oliveira Gomes	15/03/2017	DFin	Realizada	
#12 – Maj Nina Martins	17/03/2017	IUM	Realizada	
#13 – Maj Almeida	20/03/2017	ES	Realizada	
#14 – Cap Flávio Fernandes	20/03/2017	ES	Realizada	
#15 – MGen Esteves da Silva	21/03/2017	Residência do Entrevistado (Lisboa)	Realizada	
#16 – Cap GNR Nogueira	22/03/2017	AM	Realizada	
#17 – TCor Barnabé	04/04/2017	IASFA	Realizada	
#18 – Maj Silveira	26/03/2017	IUM	Realizada	
#19 – Cap GNR Correia	03/04/2017	CARI	Realizada	

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE F. Guião de Entrevista 1



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “*Cultura Organizacional e Gestão Estratégica na adaptação eficaz e eficiente dos meios aos fins. Estudo de caso: génese, implementação e evolução do Sistema Integrado de Gestão (SIG/MDN) no Exército Português*”. Esta entrevista é diretamente direcionada para Oficiais de Administração Militar familiarizados com o modo de atuar e o processo existente no Exército Português antes, durante e após a implementação do Sistema Integrado de Gestão. Para operacionalizar o trabalho pretende-se realizar entrevistas às entidades que estão diretamente ligadas ou possuam conhecimentos sobre o processo de implementação do mesmo. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades.

Desta forma, solícito a V. Ex.^a que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

Caraterização do Entrevistado

Nome:

Posto/Função:

Local:

Data:

Questões:

- 1. Quais eram os instrumentos (documentais e eletrónicos) que o Exército Português utilizava para apoiar a tomada de decisão antes da implementação do SIG?**
- 2. Quais foram os motivos que levaram à introdução do SIG nas Forças Armadas, e mais concretamente, no Exército Português?**
- 3. Considerava adequado e ajustado à necessidade do Exército o modelo contabilístico anteriormente implementado?**
- 4. Quais foram as maiores dificuldades e alterações que o Exército Português ultrapassou durante todo este processo de implementação do SIG?**
- 5. Considera que o Exército Português se encontrava preparado para a implementação do SIG?**
- 6. Quais foram os esforços e valências que tiveram que ser melhorados e criados para que este mesmo sistema fosse devidamente implementado?**
- 7. Qual é a importância do SIG no auxílio à tomada de decisões?**
- 8. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de mecanismos de apoio como o SIG do que anteriormente da implementação do mesmo?**

9. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

APÊNDICE G. Guião de Entrevista 2



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “*Cultura Organizacional e Gestão Estratégica na adaptação eficaz e eficiente dos meios aos fins. Estudo de caso: génese, implementação e evolução do Sistema Integrado de Gestão (SIG/MDN) no Exército Português*”. Esta entrevista é diretamente direcionada para Oficiais de Administração Militar familiarizados com o modo de atuar e o processo existente no Exército Português após a implementação do Sistema Integrado de Gestão. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades.

Desta forma, solícito a V. Ex.^a que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

Caraterização do Entrevistado

Nome:

Posto/Função:

Local:

Data:

Questões:

1. Cada vez mais, torna-se essencial os diversos escalões do Exército terem mecanismos que lhes permitam ter um total apoio à tomada de decisão. Neste sentido considera que o SIG está a ser devidamente aproveitado e utilizado da forma mais correta pelo Exército?
2. Quais são as medidas que podem ser tomadas para melhorar estrategicamente e reajustar recursos e processos?
3. Como pode o SIG apoiar, auxiliar e concorrer para que haja uma correta e adequada utilização dos recursos, evitando o desperdício e promovendo uma máxima racionalização dos meios?
4. Quais são as dificuldades que o Exército enfrenta na atualidade que não lhe permitem tirar o maior partido e usufruir das potencialidades que o mesmo permite?
5. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de mecanismos de apoio como o SIG do que anteriormente da implementação do mesmo?
6. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

APÊNDICE H. Guião de Entrevista 3



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

Preâmbulo de orientação:

Esta entrevista insere-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre na especialidade de Administração Militar, subordinado ao tema “*Cultura Organizacional e Gestão Estratégica na adaptação eficaz e eficiente dos meios aos fins. Estudo de caso: génese, implementação e evolução do Sistema Integrado de Gestão (SIG/MDN) no Exército Português*”. Esta entrevista é diretamente direcionada para Oficiais de Administração da GNR familiarizados com o modo de atuar e os processos do GeRFiP. Para operacionalizar o trabalho pretende-se realizar entrevistas às entidades que estão diretamente ligadas ou possuam conhecimentos sobre o sistema de apoio da GNR. O propósito último é identificar pontos fortes e pontos fracos, bem como potencialidades e vulnerabilidades.

Desta forma, solícito a V. Ex.^a que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

Caraterização do Entrevistado

Nome:

Posto/Função:

Local:

Data:

Questões:

- 1. Considera que o sistema utilizado pela GNR, ou seja, o GERFIP, consegue satisfazer e responder a todas as necessidades da organização?**
- 2. Quais as maiores dificuldades sentidas aquando da utilização de um sistema de apoio como o GERFIP?**
- 3. Considera adequado e ajustado às necessidades da GNR o atual sistema implementado?**
- 4. Sempre que é necessário fazer alterações no sistema e ajustar às necessidades da organização, como se realiza esse processo?**
- 5. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?**

APÊNDICE I. Entrevista ao Capitão ADMIL Hélio Fernandes

Caraterização do Entrevistado

Nome: Hélio de Jesus Branco Corguinho Fernandes

Posto/Função: Cap ADMIL/ Regente das UC de Logística II, Sistemas de Informação de Gestão, Econometria e de Análise de Investimentos e Adjunto da UC de Contabilidade de Gestão I/ Adjunto Financeiro do CINAMIL

Local: AM

Data: 02/03/2017

1. Cada vez mais, torna-se essencial os diversos escalões do Exército terem mecanismos que lhes permitam ter um total apoio à tomada de decisão. Neste sentido considera que o SIG está a ser devidamente aproveitado e utilizado da forma mais correta pelo Exército?

R: Em 2004 o então ministro da Defesa Nacional Paulo Portas, aprova a aquisição de software SAP e a consequente instalação de o SIG no Ministério da Defesa Nacional e nos diversos Ramos. Em janeiro de 2006 o Exército Português passa a utilizar o SIG. O SIG é de facto uma ferramenta de Gestão, que é mais utilizada a nível operacional e pode ser aproveitada a nível estratégico no que toca a planeamento orçamental, à alimentação de outras ferramentas que tal como lidaste e tiveste em contabilidade de gestão depois permitem “alimentar” os dashboard, ou seja, gráficos de muito fácil leitura para o decisor poder tomar decisões, obter informação e portanto se houver a devida interface entre aquilo que é executado e aquilo que são as tabelas que reúnem toda a informação que estão no SIG e alimentarem por interfaces essas ferramentas, temos também uma ferramenta de gestão, tanto a nível de gestão estratégica com a nível operacional. Contudo já passaram 10 anos desde janeiro de 2006 e o normal é que em 8 anos em média para uma instituição do tamanho do Exército se implemente um sistema como este. Passados 10 anos não temos muitos módulos implementados, e temos outros que finalmente arrancaram com passos mais consolidados como sendo o de vendas e distribuição, que é o modulo SD e o de gestão de

materiais. Apesar de termos estas ferramentas à nossa disponibilidade e acesso estamos agarrados a ferramentas como o GRW e o GRH, em que pagamos na mesma a empresas para ter esse software, e ao mesmo tempo estamos também a pagar à SAP, as licenças, cada perfil, cada utilizador que tem SAP e para além disso também pagamos pela licença que esse mesmo utilizador tem para ter no mesmo computador GRH e/ou GRW.

Na repartição de pessoal e na direcção de administração de recursos humanos, continuamos a ter o GRH, que deveria já ser todo integrado, daí se chamar SIG e não sistema de informação. Em que passados estes anos continua a não ser bem integrado e a informação não está interligada, ou seja, temos programas em paralelo que num só conseguíamos fazer o mesmo. Não estamos a aproveitar e a utilizar da forma mais correta no Exército Português esta ferramenta de trabalho. Digo no Exército Português porque há outros Ramos e há outras chamadas empresas. Em SIG a empresa é a entidade ou organização que tem um NIF próprio e, portanto, são ao todo 18 entidades no MDN. Algumas tem implementado de forma mais capaz um ou outro módulo que o Exército não está ainda a saber aproveitar. Num ponto ou noutro o Exército Português até está à frente, mas é à frente de outros ramos, ou seja, estamos a comparar-nos quando em 10 anos já devíamos estar totalmente implementados e irmo-nos desvinculando de outros sistemas mais medíocres e que obrigam a dispêndio de recursos humanos e financeiros elevados.

2. Quais são as medidas que podem ser tomadas para melhorar estrategicamente e reajustar recursos e processos?

R: As medidas continuam a ser a aposta naquilo que é a divisão de sistemas de informação que existe na Secretaria-Geral do MDN, onde estive integrado durante 5 anos, e de facto a aposta será continuar a alimentar com recursos internos aquela estrutura que dá o apoio e todo o desenvolvimento que o SIG precisa, face às necessidades de cada ramo. Nós temos a possibilidade ad hoc, ou seja, fazer um fato à medida daquilo que vamos precisando. Por outro lado, a GNR que também tem SIG, mas que está no GERFIP está refém daquilo que ESPAP, que é a nível de todo o país, lhe pode fornecer. Devemos continuar a apostar na equipa que tem esta responsabilidade de backoffice e de desenvolvimento do sistema e depois é de uma forma mais robusta, de uma forma mais cabal, dizer que não há continuidade de sistemas que não dão tanta resposta como o SIG pode dar. Temos de fazer uma escolha, ou uma aposta no SIG e nos desvinculamos daquilo que são sistemas mais arcaicos ou continuamos com esta dependência para nos dar as respostas todas, devendo apostar no SIG, e fazermos aquilo que agora se começa a fazer

com o EPM, Enterprise Project Management, que é gestor de projetos, mas que mais uma vez ou está aliado ao SIG numa interface, ou então, continuamos dependentes da vontade humana. Assim seria possível saber quando temos uma execução financeira a correr em SIG, se comunicasse diretamente com a máquina do EPM, deste modo tínhamos a capacidade de por exemplo saber se determinado projeto já executou x por cento, em vez de irmos manualmente indicar qual é que foi a percentagem de sucesso daquele projeto. Para mim a aposta é: recursos humanos e financeiros alocados ao SIG.

3. Como pode o SIG apoiar, auxiliar e concorrer para que haja uma correta e adequada utilização dos recursos, evitando o desperdício e promovendo uma máxima racionalização dos meios?

R: Um dos exemplos que devemos ter é o da gestão de combustíveis, pois é um exemplo cabal, o maior paradigma disto, que é, se eu tenho um sistema que me consegue dizer qual é que é a viatura que está a consumir mais litros a cada 100 km, eu consigo ver onde há um desvio que deve obrigar a maior inspeção e controlo. Se eu tenho um sistema que me dá um dashboard, é uma forma de me indicar como é que está a execução orçamental das ajudas de custo face aquilo que estava planeado, é um alerta que eu tenho e me pode de facto prevenir perante eventuais desvios que eu escuso de estar a incorrer. Todas as medidas que vão de forma pré conseguir tomar decisões, o SIG acho que pode responder, como por exemplo a implementação desses modos de combustíveis e sobre tudo dashboards, por tanto auxiliar a tomada de decisão, ou seja toda a informação que está nas tabelas do SIG que diariamente qualquer utilizador está a alimentar sem saber, sem se aperceber, essa informação é muito útil, pois já temos um histórico de 10 anos para nos podermos apoiar e estabelecer dados estatísticos e desta forma fazer previsões futuras daquilo que seria o normal, ou pelo menos daquilo que era o planeado para aquele ano. Assim deste modo qualquer desvio que fosse detetado seria dado o alerta e o decisor estaria avisado e informado. O SIGNet basicamente é uma máscara que tenho no SIG. Quando estamos a fazer lançamentos notamos que existem diversos campos onde se pode inserir informação que não são uteis, ou seja, tenho que percorrer uma barra horizontal à procura daquilo que tenho realmente que preencher. O SIGNet o que faz é de forma muito mais user friendly, ou seja, muito mais fácil para quem é utilizador apenas colocar os campos que são obrigatórios e fundamentais para aquele processo. A gestão de combustíveis corre em SIG, mas temos a máscara do SIGNet à frente do visor. Os dashboards através do BW, Business Warehouse, que é o bloco 1.2 do SIG, que tem por exemplo a parte do EAPS a seu cargo, é aquele que

através do planeamento e controlo orçamental me consegue alimentar os dashboards. Portanto além dos combustíveis, que são online também tenho estes dashboards que são vários. Consoante as necessidades do Exército Português estão a ser pedidos dashboards. É uma forma de apoiar o decisor, ou seja, o comandante a apoiar a tomada de decisão. É um dos recursos que tenho para ajudar a que não haja desvios, nem desperdícios.

4. Quais são as dificuldades que o Exército enfrenta na atualidade que não lhe permitem tirar o maior partido e usufruir das potencialidades que o mesmo permite?

R: As dificuldades que o exercito enfrente é uma questão de mentalidade, ou seja, é nós agarrarmo-nos a sistemas e formas de trabalhar que apesar de já termos ao nosso lado a chave de um carro com mais potencia, melhor cilindrada, mais bancos, continuamos a ir de bicicleta. O SIG foi caríssimo, obrigou a dispêndios enormes, e continuamos a não tirar o maior partido dele. Em 2012 dados do Exército, no contraditório ao Tribunal de Contas, de uma auditoria que o Exército foi alvo estávamos a falar em 43 milhões de euros, só de gastos diretos, ou seja, perfis que temos de pagar à SAP e consultorias que temos que pagar à deloitte e novabase. Portanto é um Ferrari muito caro que eu não estou a usufruir. É uma mudança de paradigma dos decisores, ou seja, foram eles que mandaram instalar e desenvolver este processo, contudo, continuamos a não tirar o maior partido aquando da sua utilização. Continuamos a pagar diversos programas, que podem ser utilizados pelo SIG e deste modo poupar diversos recursos, entre eles temos o GRH (utilizados principalmente pela DARH) e o GRW (utilizados principalmente pela DMT). Atualmente existem unidades que fazem o lançamento do imobilizados em SIG e em GRW, ou seja, estamos perante uma situação que obriga a dispêndio de recursos financeiros e principalmente humanos para se conseguir fazer esses lançamentos nos dois sistemas. Para além destas situações temos outras unidades que só fazem no GRW, outros que só fazem em SIG. Deste modo temos uma completa desorganização, fazendo muitas das vezes como já referido anteriormente duplicações de funções.

5. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de mecanismos de apoio como o SIG do que anteriormente da implementação do mesmo?

R: Sim, considero que os Comandantes/Diretos/Chefes, estão mais sensibilizados. Estamos a falar de pessoas na casa dos 50 anos. São profissionais que frequentam o curso de comandantes, ou seja, estão sensibilizados e consciencializados para a importância de

mecanismos de apoio à tomada de decisão como o SIG. São uma geração que é menos avessa às nossas tecnologias e facilmente se suporta em ferramentas gráficas para apoiar a decisão. Os seus colaboradores têm facilidade em Utilizar o Excel para a realização de tabelas dinâmicas, vai ao SIG e tira relatórios ou mapas de execução da despesa e da receita para lhe dar informação e desta forma cria mapas e gráficos muito mais user friendly para apoiar na tomada de decisão. Estes senhores comandantes que estão na casa dos 50 anos apercebem-se que para terem uma boa tomada de decisão tem que ter uma boa base de informação e deste modo recorrendo cada vez mais a dashboards e a estas tecnologias estão informados em tempo e quantidade de informação. Cada vez acham mais aliciantes ter estas ferramentas como o SIG. Portanto no meu ponto de vista acho que houve aqui uma mudança muito mais gradual do que o que devia ter sido, ou seja, devia ter sido muito mais radical e menos paulatina. Na minha opinião estamos no bom caminho, mas continuamos reféns de alguma entropia causada por velhos hábitos. Eu estive colocado no Ministério e pude lidar com civis com funções de chefia e direção, eles viram a implementação do SIG como uma oportunidade e não como uma ameaça. Na esfera militar e dentro do Exército nós somos acusados, de velhos do restelo, ou seja, de sermos avessos há mudança, mas creio que com o tempo estamos no bom caminho. Estamos a falar em números redondos de um Exército com vinte mil homens, uma força aérea e marinha com oito mil homens, depois temos o IASFA em que não temos recursos humanos com vontade para desenvolver e implementar estes mecanismos, pois estamos a falar sobretudo de pessoal que está na pré reserva e acaba por não ter a motivação que um jovem oficial tem. A seguir a estes três grandes e a este peso pesado chamado IASFA temos a PJM, o LM, Gabinete do Ministro, entre outros, ou seja, temos empresas que cabem num piso ou até mesmo num corredor, que acabam por não ter recursos nem meios para desenvolver, testar e alimentar este tipo de mecanismos, portanto continua dependente dos três ramos o desenvolvimento do SIG.

Os três Ramos e em concreto o Exército Português têm cedido recursos humanos para o ministério e desta forma o paradigma mudou, ou seja, os ramos estão sensibilizados para a importância destes mecanismos e encontram-se disponíveis para os alimentar. Outro dos exemplos foi quando eu terminei a academia militar em que na direção de finanças havia dois tenentes, um que era o adjunto financeiro e outro que era adjunto na repartição e agora se olharmos para a repartição vemos que a base são tenentes, ou seja, vai mudando, e apercebemos que a geração mais moderna é aquela que se encontra mais propensa e interessada em manter, lidar e inovar com estes sistemas de informação. Os recursos humanos têm sido alocados ao SIG, podiam eventualmente ser mais, contudo vejo que os

recursos humanos que vão para lá são profissionais com interesse e motivados para implementar e desenvolver o SIG.

6. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Na minha opinião a formação que é dada aos oficiais de administração tem sido cada vez mais e melhor, por exemplo foi criada uma UC, chamada Sistemas de Informação e Gestão, em que basicamente o que se pretende com essa UC é numa ou duas aulas terem noção de como é que evoluíram os Sistemas de Informação, verem o que é a SAP e o SIG e depois têm 10 sessões em que estão no terreno a trabalhar com os diversos módulos. Esta foi uma mudança bastante importante e relevante. Outra das medidas tomadas foi a introdução de horas no TPO, ou seja, na ES, em que são dispensadas para praticarem e terem mais uma vez contacto com o programa e mexerem com os diversos módulos. Portanto têm todas as condições para quando terminarem a AM e forem colocados numa unidade, assessorarem o chefe da logística e assumirem a chefia de uma subsecção financeira, tirarem o partido de todas as funções do sistema e levarem o seu desempenho a um bom profissionalismo.

Concluindo estão aptos para trabalharem no sistema e tirarem o maior partido da sua utilização.

APÊNDICE J. Entrevista à Major ADMIL Helga Lopes

Caraterização do Entrevistado

Nome: Helga Marta Machado Santa Comba Lopes

Posto/Função: Maj ADMIL/ Regente das UC de Contabilidade Financeira I, II e III e Fiscalidade e Adjunto das UC de Gestão Estratégica, Sociologia Militar, Introdução às Ciências Sociais, Introdução à Gestão e Gestão/ Ex-Chefe da Secção de Gestão Financeira da Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade

Local: AM

Data: 05/03/2017

1. Quais eram os mecanismos (documentais e eletrónicos) que o Exército Português utilizava para apoiar a tomada de decisão antes da implementação do SIG?

R: O apoio à decisão sempre foi feito, independentemente das formas como este era efetuado. Quando entrei para o Quadro Permanente utilizávamos o sistema Ring, onde efetuávamos o Registo de Controlo de Encargos, que apoiava na parte orçamental; o Registo de Operações Diversas que controlava a contabilidade e apoiava no controlo das contas de terceiros entre outras funções; e o Registo de Tesouraria que registava como é obvio todas as entradas e saídas de dinheiro. Pessoalmente sempre tive um controlo efetuado de forma paralela em Excel, por forma a poder detetar algum erro de lançamento no Ring, e também para organizar a informação da melhor forma para fornecer ao órgão decisor.

2. Quais foram os motivos que levaram à introdução do SIG nas Forças Armadas, e mais concretamente, no Exército Português?

R: As Forças Armadas, tal como o Exército, tinham de acompanhar a modernização e o desenvolvimento tecnológico, e sobretudo dar cumprimento ao que estava estipulado por lei, nomeadamente no que diz respeito à total adesão à RAFE. Desta forma, para que isso acontecesse, havia necessidade de melhorar de forma eficiente os instrumentos de gestão.

3. Considerava adequado e ajustado à necessidade do Exército o modelo contabilístico anteriormente implementado?

R: Seria impossível manter o sistema antigo, em virtude de não ser possível cumprir as exigências legais impostas. Assim sendo, e por essa mesma razão, este modelo antigo demonstrou estar desajustado e desadequado.... Na realidade, quem trabalhou nos dois sistemas, as diferenças são notórias, e a informação que temos acesso hoje é muito superior.

4. Quais foram as maiores dificuldades e alterações que o Exército Português ultrapassou durante todo este processo de implementação do SIG?

R: Na verdade, a maior dificuldade, na minha opinião foi a resistência à mudança, e explicarei de seguida as razões que me levam a apontar esse fator... Havia quem acreditasse que o Exército não ia aderir ao SIG, e que não passava de uma experiência que ia “por água abaixo”. Eu sempre acreditei, e considero-me uma das responsáveis pela implementação do SIG, uma vez que pertenci ao grupo que deu formação inicial de SIG em várias Unidades, mas reparava que muitas das pessoas que iam ter formação, muitas das vezes nem pertenciam à Secção Financeira, somente foram nomeadas para cumprir o formalismo, o que demonstra que ainda não havia sensibilidade por parte dos Comandos de algumas Unidades para a importância desta inovação.

Outra das dificuldades na minha opinião foi a transição, e carregar um sistema extremamente complexo, em comparação com o anterior. O SIG permite integrar todas as atividades importantes de uma organização, e esta tem tido bastante sucesso na gestão da informação, e apesar das nossas especificidades, foi fundamental esta mudança, apesar de não termos todos os módulos em funcionamento.

Claro que o Exército teve necessidade de se adaptar e criar mecanismos de suporte a esta mudança, nomeadamente a nível de gestão de recursos humanos. Com o SIG a secção financeira viu os seus recursos humanos reduzidos, a prestação de contas mensal passou a ser feita praticamente “online”, e para além deste aspeto a impressão de documentos diminuiu imenso, comparativamente com o sistema anterior.

5. Considera que o EP se encontrava preparado para a implementação do SIG?

R: Não estava preparado para esta implementação, tal como os outros ramos das Forças Armadas, sendo a nossa tarefa mais difícil, uma vez que a dispersão territorial do Exército é muito superior aos restantes ramos, mas com o apoio dos CFin (na altura, e

agora extintos) e a Direção de Finanças, conseguimos cumprir os objetivos definidos e a pouco e pouco vamos vendo desenvolver cada vez mais esta ferramenta considerada como essencial no apoio à gestão.

6. Quais foram os esforços e valências que tiveram que ser melhorados e criados para que este mesmo sistema fosse devidamente implementado?

R: Em primeiro lugar, o desafio de dar formação, por módulos, a um número elevado de pessoas, que iriam ter de, na prática, executar tais movimentos de forma correta e sem erros. Por outro lado, teve o Exército que reforçar o Helpdesk que já obtinham, por forma a dar resposta, de uma forma mais célere, às necessidades de apoio. Recordo-me de outro esforço que teve de ser melhorado, a necessidade de ter todas as nossas estruturas físicas valoradas no SIG, e na transição de saldos de um sistema para o outro!

7. Qual é a importância do SIG no auxílio à tomada de decisões?

R: O SIG demonstra ser muito importante no auxílio à tomada de decisões, mas poderá vir a ser mais útil quando a implementação efetiva de dashboards, ou seja, indicadores de gestão que permita de forma online efetuar filtros, por forma a dar mais apoio a quem tem a competência de decidir. Relacionando com a primeira pergunta efetuada nesta entrevista, considero que hoje a utilização de um controlo paralelo se torna praticamente desnecessário, uma vez que o SIG permite obter respostas de forma simples, através dos seus mapas resumo.

Mesmo assim, muito poderia ser melhorado com a implementação efetiva da Contabilidade analítica.

8. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de mecanismos de apoio como o SIG do que anteriormente da implementação do mesmo?

R: Não tenho dúvidas nenhuma disso! Apesar de não exercer já funções nesta área, de forma geral é visível que hoje os Comandantes estão mais sensibilizados com a área financeira. Julgo que entenderam que o sistema SIG é muito mais exigente que o anterior, e não permite por exemplo, que uma fatura seja lançada com data anterior ao cabimento e compromisso, o que do antecedente, o processo muitas vezes era efetuado depois de concretizado. E, como os orçamentos têm sofrido reduções, ano após ano, a necessidade de uma gestão mais rigorosa é fundamental.

Gostaria de acrescentar que o Curso para Comandantes no IUM, também tem ajudado nesta área, uma vez que contribui para a sensibilização e compreensão das responsabilidades que os futuros Comandantes irão assumir.

9. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Não, julgo que respondi a todas as questões. Gostaria somente de salientar que estarei ao dispor sempre que necessário para esclarecimento de alguma dúvida.

APÊNDICE K. Entrevista ao Tenente-Coronel ADMIL Paulo Gomes

Caraterização do Entrevistado

Nome: Paulo Jorge Alves Gomes

Posto/Função: TCor ADMIL/ Diretor dos Cursos de Administração Militar/ Regente das UC de Tática de Administração Militar e Contabilidade de Gestão I e II

Local: AM

Data: 06/03/2017

1. Quais eram os instrumentos (documentais e eletrónicos) que o Exército Português utilizava para apoiar a tomada de decisão antes da implementação do SIG?

R: O Exército tinha um programa que se chamava Recursos Financeiros para Windows (RFW), desenvolvido internamente, que basicamente era a transposição para a parte informática dos registos contabilísticos impostos pelo Regime de Administração Financeira do Estado. Tínhamos, portanto, um registo de controlo de encargos, que era basicamente o registo das aquisições, também tínhamos o registo de tesouraria que eram os pagamentos e depois tínhamos o registo de operações diversas que era um registo essencialmente sobre todas as operações feitas internamente, ou seja, com as unidades, movimentações com os bares, que não envolviam encargos, mas envolviam movimentações de armazéns ou com unidades. Era esta a aplicação informática que havia na altura antes da implementação do SIG.

2. Quais foram os motivos que levaram à introdução do SIG/MDN nas Forças Armadas, e mais concretamente, no Exército Português?

R: Esteve relacionado com a saída do diploma do POCP, obrigou a que durante um período de transição todos os organismos do Estado tivessem que implementar o POCP e foi nessa perspetiva que no âmbito das Forças Armadas, julgo que a Marinha já tinha feito estudos e preparação para a aquisição de um sistema semelhante ao SIG, foram dadas indicações para a implementação deste sistema. Ao ser implementado e como era no âmbito

dos três ramos das Forças Armadas, foi o Ministério da Defesa Nacional que começou a fazer todo esse processo e toda a questão da implementação do SIG em toda a estrutura do Exército. Houve um papel preponderante neste aspeto, para além de um órgão que está por baixo do Ministério da Defesa Nacional que é, o Centro de Dados da Defesa, em que também ajudou a implementar este SIG.

3. Considerava adequado e ajustado à necessidade do Exército o modelo contabilístico anteriormente implementado?

R: O sistema contabilístico anteriormente implementado estava ajustado se não tivesse saído o diploma do POCP. A partir do momento que saiu o diploma do POCP, o anterior sistema, o RFW, não permitia cumprir com os requisitos legais impostos pelo mesmo. Todas as questões contabilísticas que obrigavam um POCP, o anterior sistema não o permitia. Basicamente foi uma transcrição do POCP para a Administração Pública.

4. Quais foram as maiores dificuldades e alterações que o Exército Português ultrapassou durante todo este processo de implementação do SIG/MDN?

R: Com a parte da implementação do SIG, estamos a falar de um programa antes do SIG que basicamente era uma plataforma simples de usar, não requeria muitos conhecimentos técnicos nem contabilísticos, requeria era ter uma noção do que é que tinha que se fazer. Estamos a falar de uma aplicação que desde o RAFE em 1992, em que os procedimentos eram feitos à mão e passaram a ser feito em computador, mas as pessoas que estavam nas seções logísticas já dominavam esta ferramenta da melhor forma. Com a implementação do SIG, houve a necessidade de formação e essa mesmo foi dada por elementos que estavam colocados no Centro de Dados da Defesa, ou seja, este mesmo cresceu com a colocação de oficiais do Exército, da Marinha e da Força Aérea, em que esses militares começaram a fazer os respetivos manuais de utilização e sendo nesse sentido um apoio que os diversos utilizadores tinham ao seu dispor para se apoiar em caso de ajuda e posteriormente começaram a tratar da formação. Quem tinha formação não eram todos os elementos das seções logísticas, mas eram elementos de cada seção Logística, ou seja, era o adjunto financeiro, o tesoureiro e um elemento que estava ligado às aquisições. Deste modo a partir daí essas pessoas ao estarem formadas, tinham que chegar à unidade e formar também os restantes elementos da seção logística. Nesta altura existiam também os centros de finanças, que tiveram também formação nestas áreas e apoiavam as unidades no esclarecimento de dúvidas. Estas foram as grandes alterações em que como é obvio todos

os elementos de uma seção logística e de uma subseção financeira tiveram que começar a lidar e ter contacto com esta nova aplicação. Nesta altura eu estava como adjunto financeiro da Academia Militar, e tivemos três, quatro pessoas na formação, mas estamos a falar de uma subseção de recursos financeiros constituída por aproximadamente dez pessoas, ou seja, foi necessário formar as restantes 6 pessoas internamente. Essa foi a maior dificuldade, ou seja, a de formar os restantes elementos internamente, e nesse sentido, vim-me na necessidade de formá-las também a nível contabilísticos. Inscrevemo-nos num curso de contabilidade para perceber o que era o POCP, para ser possível minimamente compreender o que está por detrás do SIG. Esta formação foi paga pela Academia e vinham às instalações dar a formação aos trabalhadores. Estamos a falar de pessoas a rondar os 50 anos e julgo que umas melhores do que outras como é normal, mas todas ficaram com uma noção do que é o POCP e trabalhar com o sistema. Esta formação não foi uma imposição do Exército, mas sim uma necessidade que senti e para a colmatar propus a realização dessa mesma formação. Este sistema foi implementado numa fase piloto a 10 unidades do Exército Português e uma delas foi a Academia Militares, ou seja, para as maiores unidades e havia vontade para que as coisas não corresse mal. Houve também, como é obvio numa fase inicial, julgo eu no primeiro ano, em que se tinha que trabalhar em duplicado, numa primeira fase no RFW e SIG. Outra das dificuldades foram os manuais que apesar de estarem bem feitos eram muito massudos e algo densos. Temos que ter em conta que na altura os módulos mais usados eram o EAPS e FI, e eram manuais à volta das 200 páginas cada um, bem feitos, mas só que para o utilizador era fundamental ter a informação mais reduzida e para o que realmente lhe interessava. Nesse sentido senti a necessidade juntamente com os restantes elementos da seção, elaborar como se fosse um manual mais pequenino, ou seja, um guião dos procedimentos básicos. Só no caso de elaborar algo que fosse fora do normal, aí sim íamos consultar o manual de 200 páginas ou ligávamos para um número do help desk.

5. Considera que o Exército Português se encontrava preparado para a implementação do SIG?

R: Eu julgo que sim, o Exército estava preparado para a implementação do SIG, mas houve aqui outro aspeto que não sei se é culpa do Exército, que é uma condicionante da nossa carreira militar, que pela especificidade de sermos militares muitos dos que tiveram formação acabaram por não trabalhar no SIG devido à rotatividade a que constantemente somos obrigados. Por exemplo o tesoureiro que estava comigo na subseção financeira teve

a formação e ao fim de um ano acabou por sair. Este é um problema que tem a ver com as contingências de ser militar. Para além disso, o ideal deveria ser todas as pessoas terem formação e haver uma formação mais contínua, ou seja, acompanhar a rotatividade dos recursos humanos e desta forma capacitar os nossos elementos para trabalhar com o SIG. Na minha opinião ouve sim numa fase inicial uma formação bem dada, mas posteriormente julgo que não foi tão bem acompanhada, nem tanto cuidado em formar mais pessoas. Nesse sentido acabava por ser o adjunto financeiro a ter que instruir os novos elementos, mas se porventura chegasse à unidade um adjunto financeiro que não estava tão preparado para trabalhar com o SIG, nestes casos era muito complicado. O Exército estava preparado sim, mas na fase inicial deviam ter sido dadas mais formações.

6. Quais foram os esforços e valências que tiveram que ser melhorados e até mesmo criados para que este novo sistema fosse devidamente implementado?

R: Para mim foi fundamental ser implementado uma estrutura no centro de dados da defesa, não só com os nossos engenheiros informáticos, mas também com militares de Administração Militar em que foram feitos os tais manuais, as fichas técnicas e todos os melhoramentos que eram necessários efetuar, só com este centro de dados da defesa era possível. O Centro de Dados da Defesa teve um papel muito importante, com a colocação de oficiais de Administração lá, contudo se tivessem sido colocados mais oficiais teria sido muito melhor. Outro dos aspetos a ter em conta foi o facto de que muitos destes oficiais que lá estiveram foi numa fase inicial e que acabaram depois por regressar às suas unidades. Muitas das dúvidas que havia na altura eram de carácter técnico e era importante falar com alguém que percebesse, ou seja, que soubesse o que estava por de trás do sistema. Na minha opinião os mecanismos minimamente funcionavam e houve mais tarde a necessidade de a direção de finanças pegar nesta questão da formação, porque o centro de dados da defesa dava apoio, mas não era suficiente e também no auxílio técnico na resolução de determinadas situações.

7. Qual é a importância do SIG/MDN no auxílio à tomada de decisões?

R: Na minha opinião o SIG foi basicamente uma imposição da lei, POCP, muitas vezes virado para o carácter contabilístico, mas quanto à tomada de decisão, muitas das vezes o que conseguíamos fazer era tirar mapas, contudo eram mapas de controlo orçamental, execução da despesa e da receita e deste modo apesar de apoiarem a tomada de decisão, nos dias de hoje não são suficientes estes critérios para a tomada de decisão.

Surgiu na altura a necessidade de algumas U/E/O criarem outros mecanismos que o apoiassem na tomada de decisão, como o BSC e não estava ainda estruturado para criar indicadores e dashboards para o apoio e auxílio à tomada de decisão. Contudo neste momento já estão a ser desenvolvidos e implementados esses dashboards, devido às necessidades mostradas pelos diversos utilizadores, uma vez que temos ao nosso dispor uma ferramenta com essa capacidade. Desta forma, que possa de uma forma amigável, dar resposta e indicadores para os nossos comandantes, porque se eu levar um mapa de execução da despesa extraído do SIG, o nosso Comandante acaba por ter alguma dificuldade de interpretação. O que acontece muitas das vezes, dado que ainda não estão desenvolvidos todos os dashboards, e pela minha experiência ressentida no Comando da Logística, é que os dados são extraídos do SIG para o Excel e aí são trabalhados e passados para gráficos e esquemas. Este problema acontece também porque o Comandante não tem o SIG, o Chefe da seção logística também não e deste modo não se servem do SIG para a tomada de decisão. O que acontece foi o que já referi anteriormente, que é a passagem da informação do SIG para outros mecanismos para fazer a transmissão ao Chefe da logística e ao Comandante. Concluindo o SIG tem importância no auxílio à tomada de decisão, mas neste momento ainda não é na utilização direta do mesmo, ou seja, é extraída a informação do SIG para depois ser tratada e trabalhada. Os mecanismos já estão a correr melhor, mas tendo em conta que já passaram 10 anos acaba por ser bastante tempo. Na minha opinião o SIG apoia a tomada de decisão, mas de uma forma limitada.

8. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército Português estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de instrumentos de apoio como o SIG/DN do que anteriormente da implementação do mesmo?

R: Tenho consciência que atualmente os comandantes estão mais sensibilizados, até porque o SIG uma vez que está ligada às imposições legais veio disciplinar e sensibilizar muito a atuação dos comandantes. Toda a componente legal que está por trás permite transmitir aos nossos comandantes que determinadas ações não podem ser realizadas por imposição da lei. Os comandantes estão muito mais sensibilizados e disciplinados do que antigamente. Atualmente o cofre bate certo com o que está registado, ou seja, temos uma maior disciplina e é isso que tem que ser. Tem que haver esta mesma estrutura que seja vista por todos, como a Secretaria-Geral do Ministério das Finanças, a Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional e deste modo de ser uma plataforma para além dos

comandantes e da estrutura de topo do Exército. Vou dar um exemplo da minha experiência quando estava no Comando da Logística. Aquando da atribuição das verbas das FND, uma das situações em que o Ministério da Defesa só desbloqueava a verba das mesmas, só se já tivéssemos uma taxa de execução da despesa que assim o permitisse. Deste modo com o SIG, o Ministério a qualquer altura consegue ver a execução do Exército em determinadas áreas, obrigando assim a que todos os comandantes gerem as verbas disponíveis da melhor forma o seu orçamento. Deixou de ser uma questão vista exclusivamente internamente para ser uma questão vista também externamente e deste modo os comandantes ficaram mais sensibilizados. Para além disso, existem palestras ministradas no curso de comandantes em que se realça a importância e o papel fundamental do SIG. Contudo estas palestras não ensinam a trabalhar com o SIG, ou seja, os comandantes acabam por não saber trabalhar com o mesmo. Se houvesse um módulo de apoio à tomada de decisão, o comandante utilizava o SIG e em qualquer altura tinha acesso a informação que lhe permitisse tomar a decisão com a maior quantidade de meios e ferramentas disponíveis. Outro aspeto do SIG, é que este mesmo, tem sido implementado de uma forma gradual e só agora estamos a entrar com módulos como o PS e ainda o SD. Mais recentemente foram dadas indicações para a entrada em janeiro de 2018 do SNC-AP, e deste modo, vamos perceber até que ponto o SIG vai conseguir dar resposta às necessidades impostas.

9. Gostaria de acrescentar mais algum argumento à entrevista?

R: Na minha opinião houve a necessidade de pelo menos ministrar alguns conhecimentos a futuros oficiais. Por exemplo quando fui adjunto financeiro na Academia, em que eu também dava aulas e foi uma das preocupações que tive, foi trazer os alunos à subseção financeira e mostrar dentro do possível como funcionava. Hoje as coisas estão melhores, já foi criada a UC de Sistemas da Informação, onde acabam por ter formação na Direção de Finanças e nesse sentido passado 10 anos estamos no bom caminho. Na minha opinião mesmo o SIG não sendo uma ferramenta muito user friendly, as unidades já estão sensibilizadas e sabem lidar com o sistema, pois os recursos humanos quando vão para as unidades já se encontram preparados. Houve um grande esforço feito por parte da Direção de Finanças em ministrar toda esta formação para colmatar os erros mais frequentes por parte dos utilizadores.

APÊNDICE L. Entrevista ao Tenente ADMIL Pedro Silva

Caraterização do Entrevistado

Nome: Pedro Daniel Ferreira da Silva

Posto/Função: Ten ADMIL/ Chefe da Subseção Financeira da AM

Local: AM

Data: 06/03/2017

1. Cada vez mais, torna-se essencial os diversos escalões do Exército terem mecanismos que lhes permitam ter um total apoio à tomada de decisão. Neste sentido considera que o SIG está a ser devidamente aproveitado e utilizado da forma mais correta pelo Exército?

R: O SIG está a funcionar há algum tempo, mas o SIG foi começado a montar pela ponta e não pela base. Primeiro o SIG começou a ser montado pela parte financeira, pela necessidade de ter um sistema contabilístico que nos permitisse cumprir com os requisitos legais impostos. Quando implementamos determinado sistema, este tem que ser implementado com determinado método, não pode ser posto a funcionar apenas porque se tem que dar a execução aos projetos, mas porque se tem que dar seguimento a etapas, mas tem que se a colocar de uma forma pensada e planeada para quando a acionamos, o fim da linha seja apenas um resultado de um planeamento feito anteriormente.

O SIG na minha opinião neste momento não está a ser utilizado e aproveitado da melhor forma possível, pois temos a existência de softwares paralelos, em utilização no Exército, que não permitem tirar todas as potencialidades que este sistema permite, e estou a falar de sistemas como o GRW, o GRH e o SGA.

2. Quais são as medidas que podem ser tomadas para melhorar estrategicamente e reajustar recursos e processos?

R: O SIG é uma ferramenta que não é o Exército que tem que se moldar a ela, mas sim a ferramenta tem que se moldar ao Exército. O SIG consegue-se perfeitamente moldar-

se a toda a instituição militar e não há nenhum assunto que não se consiga integrar no SIG. A única coisa que há necessidade é alinhar a estrutura superior e perguntar o que é que se quer para o Exército, ou seja, é perceber qual o nível de entendimento que se quer do SIG. Temos que compreender o que se quer extrair de lá, pois o SIG tem capacidade para gerir tudo, desde a gestão de pessoal, gestão da cadeia logística, mais recentemente integrou-se os combustíveis, o fardamento, ou seja, consegue-se integrar toda a cadeia desde a aquisição das matérias primas à gestão de depósitos. Não existe a necessidade de fazer a notificações de fornecimento, pois caso os diversos processos estejam bem parametrizados, tudo é realizado pelo sistema. Se houver centros de custo e houver uma contabilidade analítica bem aplicada, já não é necessário fazer essas mesmas notificações.

Contudo para isso é necessário implementar e desenvolver essa mesma contabilidade analítica primeiro. Por exemplo, eu estive a programar toda a gestão de combustíveis e a primeira coisa que fiz foi eliminar notas e relatórios porque isto não é preciso, se não, não se tem um sistema de gestão, mas sim um sistema de registo, e para isso um simples Excel era o suficiente. Pretende-se uma ferramenta que através da qual, com a natural execução, se consiga retirar toda a informação pretendida, mas para se fazer isso através da execução, tem que se lhe dar um nível de programação tal, que, te permita ir beber depois os dados no fim, ao nível da gestão.

Uma das atitudes a ser tomada, e já assim o começa a ser, é aquando do curso de comandantes, sensibilizar e dar a conhecer aos futuros comandantes esta mesma ferramenta e como pode ser útil para o apoio à tomada de decisão.

Outras das atenções que deve ser tida em conta é a formação, pois antes de a ministrar é necessário definir o que se pretende, depois colocar os sistemas a funcionar, a seguir passa-se para a realização de testes, em todas as vertentes, e quando se concluir que realmente o sistema está a funcionar, aí sim, inicia-se a formação. No caso do SIGNet devia ser dada formação ao Chefe da Seção logística, Chefe dos materiais e Comandantes das Companhias de Comando e Serviços/Chefes da Seção de depósito. Porque são as entidades que fazem, controlam e verificam.

Outras das áreas que deviam ser melhoradas e criadas condições, era o fardamento, alimentação e aquisições, ou seja, a gestão de artigos tem que ser trabalhada num só.

A Secretaria-Geral do MDN deve ser reforçada com recursos humanos com conhecimentos que lhe permitam desenvolver e criar os mecanismos de apoio necessários para que o SIG consiga dar resposta às necessidades dos vários Ramos.

Sem duvida nenhuma, que a criação e desenvolvimento de dashboards é uma ação essencial para ser tomada, no sentido de melhorar estrategicamente e reajustar recursos e processos.

3. Como pode o SIG apoiar, auxiliar e concorrer para que haja uma correta e adequada utilização dos recursos, evitando o desperdício e promovendo uma máxima racionalização dos meios?

R: Para se ter noção, neste momento é possível, através da matrícula de uma viatura, ver quanto é que aquela viatura está a gastar ao quilometro no Exército inteiro. Neste contexto importa também realçar o que não consegui desenvolver, nomeadamente ao detalhe todos os artigos (geradores abaixo dos 10 kva). Não foi possível porque são muitos e as cargas não estão corretas, contudo os dumpers, tratores, viaturas administrativas, viaturas táticas, está tudo registado. Com o implementar deste sistema, e já referido anteriormente, acabou-se as trocas de mails, a realização de relatórios, comunicações e trabalho sistemático. Deste modo, colocamos em funcionamento o primeiro dashboard do Exército, em que através dele, temos informações como o top 5 das unidades mais consumidoras. O SIG através do desenvolvimento de dashboards permite que haja um acompanhamento muito mais pormenorizado e detalhado das diversas atividades e nesse sentido promover para que haja uma máxima racionalização dos meios.

Através do BW, o SIG consegue dizer o que planeamos e o que não planeamos, se cumprimos ou não com o estabelecido. Associamos a determinado projeto e dizemos o que pretendemos fazer com ele, a partir daí a execução depois é comparada com o planeamento daquele projeto e vai-nos dizer os desvios. Aqui conseguimos trabalhar toda a LPM, os contratos com a unidade ministerial de compras e fazer auditorias nas U/E/O. Para se realizar todas estas tarefas o sistema só tem é que estar parametrizado. Existem diversas ferramentas que o Exército tem ad hoc, como o quadro de avaliação, que o SIG consegue responder a elas, basta estar lá parametrizado. Muitas das informações que são enviadas para o Ministério são feitas em plataformas paralelas e depois o entendimento que há em cada uma das unidades, essa mesma informação acaba por ficar destorcida do objetivo inicial. Através do SIG isso não acontece, pois permite que a cadeia esteja toda interligada, e deste modo, detetar onde existem falhas.

Antes da implementação do SIGNet-Combustíveis estávamos a anos luz da Força Aérea, a Marinha ainda não tinha nada até à altura. Aquando desta implementação não partimos de raiz, tivemos alguns Inputs por parte da Força Aérea, mas tivemos que nos

adaptar bastante pois a gestão de combustíveis nas aeronaves é bastante diferente, dado que estas necessitam de controlo de qualidade. Passados três ou quatro meses da implementação deste sistema, ficámos a anos luz à frente da Força Aérea. Até agora não tivemos nenhum problema com o sistema, o único problema que irá surgir é devido à rotatividade dos militares, a formação que foi ministrada a todos as U/E/O do Exército vai acabar por ser perder e deste modo ser necessário nova formação.

4. Quais são as dificuldades que o Exército enfrenta na atualidade que não lhe permitem tirar o maior partido e usufruir das potencialidades que o mesmo permite?

R: Aquando da implementação do SIG dividiu-se o SIG em duas áreas, com duas equipas distintas, uma para as finanças e outra para a logística. Contudo a comunicação entres estas não devia ser importante, mas sim as duas equipas deviam estar fundidas. O que acontece é que as duas equipas trabalham a ritmos diferentes e completamente separadas. Esta para mim foi a maior dificuldade do SIG e devia ter sido criada uma equipa para os recursos humanos. Deste modo se tivesse sido feito isso desde inicio, neste momento não tínhamos o GRH, o GRW, o SGA (Sistema de Gestão da Alimentação), ou seja, de uma forma integrada, e pensar na base e não na ponta da linha, o SIG já estava em funcionamento há algum tempo. Neste momento relativamente aos recursos humanos está a ser na Direção de Serviços e Sistemas de Informação, no MDN, que tem lá uma equipa multidisciplinar, ou seja, dos três Ramos que estão a trabalhar os recursos humanos. Julgo até que já está um projeto piloto na Secretaria. Contudo e apesar deste esforço acho que não vão ficar devidamente bem montados, porque não vai estar ligado com os restantes módulos.

É necessário alinhar a estrutura superior do Exército, ou seja, OCAD e Estado-Maior, e deste modo perceber até onde o Exército necessita de informação e até onde nós queremos ir. Neste sentido torna-se necessário que todos os módulos avancem e sejam implementados ao mesmo tempo, porque o SIG funciona em conjunto ou seja, tem que se progredir juntos e em sintonia.

A maior dificuldade que o Exército enfrenta é que temos diferentes trabalhos a decorrer, ou seja, temos o Comando de Logística a trabalhar para um lado, a Direção de Finanças a trabalhar para outro e neste momento o Comando de Pessoal a trabalhar para outro. Torna-se necessário um elemento que seja elo de ligação e que todos os grupos de trabalho, se orientem no mesmo sentido e com as mesmas diretivas.

Uma das mentalidades que tem que ser mudada é que o SIG, não é um programa dos oficiais de Administração Militar, mas sim de todas as armas e serviços, e só quando assim o for, será possível que toda a organização esteja consciencializada e ciente das oportunidades e valências deste sistema.

Outros dos problemas que o Exército enfrenta e nomeadamente acaba por interferir com o SIG, são os inventários e existências, pois tem que se fazer um levantamento concreto dessas mesmas existências. Só desta forma é possível tirar o maior partido possível do sistema, ou seja, se ele estiver devidamente carregado e alimentado com a informação necessária. Temos que ter o sistema real, com a informação atualizada e totalmente completa.

A existência de duplicação de plataformas só prejudica e atrasa o desenvolvimento e avanço do sistema. Desta forma, acaba por não se tratar nem em GRW, nem no SIG, pois acabamos por ter NNA que não batem certos uns com os outros.

Para além das dificuldades mencionadas também considero que a mentalidade e os entraves institucionais acabam por não permitirem que se realize esta mudança.

5. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de mecanismos de apoio como o SIG do que anteriormente da implementação do mesmo?

R: Da minha experiência de ter ido dar formação ao curso de comandantes, eles estão sensibilizados e disponíveis para receber toda a informação sobre o SIG e como este pode apoiar e auxiliar a tomada de decisão. É necessário realizar uma apresentação com todas as reais potencialidades do SIG e como este é uma ferramenta extraordinária no apoio à tomada de decisão.

6. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Gostaria de acrescentar que na minha opinião a formação ministrada cada vez é melhor e através da UC de Sistemas de Informação lecionada na Academia, bem como as horas de formação na ES, permite que os futuros oficiais tenham conhecimentos, apesar de só com a prática ser possível compreender alguns mecanismos, acabam por já preparados para as funções que iram desempenhar.

APÊNDICE M. Entrevista ao Tenente ADMIL Orlando Lopes

Caraterização do Entrevistado

Nome: Orlando Manuel Correia Lopes

Posto/Função: Adjunto da Secção de Planeamento e Informação da Repartição de Gestão Orçamental da DFin

Local: DFin

Data: 07/03/2017

1. Cada vez mais, torna-se essencial os diversos escalões do Exército terem mecanismos que lhes permitam ter um total apoio à tomada de decisão. Neste sentido considera que o SIG está a ser devidamente aproveitado e utilizado da forma mais correta pelo Exército?

R: Na minha opinião o SIG está a ser bem aproveitado. Quando entrei para o Exército e nomeadamente para a Direção de Finanças, estávamos a trabalhar inicialmente com o módulo FI (financeiro) e atualmente com os desenvolvimentos estamos a tirar melhor partido do SIG, nomeadamente, com a introdução do módulo MM, o módulo SD (vendas), estamos também com a implementação do módulo PS (Gestão de Contratos), nesta vertente estamos a aproveitar bem o SIG e potenciar aquilo que ele nos permite e tem de maior valor. Contudo, e como todas as ferramentas não acabam com este desenvolvimento, considero que ainda há um longo trabalho a fazer, nomeadamente, no que concerne a este trabalho e especificamente à gestão estratégica, existe um sistema que está a ser utilizado pelo EME. Aqui importa realçar que o PE é efetuado pelo EME, e aqui na Direção de Finanças nós vertemo-lo no módulo PA-PO. Contudo ele está a ser utilizado por um sistema paralelo que não é o SIG, mas sim o EPM. É definido pelo Estado-Maior, pela cadeia de comando, em que desenvolvem os objetivos, os OCADs fazem a sua diretiva setorial e definem os seus objetivos setoriais que nós em SIG chamamos de atividades e depois as unidades dentro de esse OCAD, desenvolvem o seu plano operacional em que em SIG chamamos de ação e elemento de ação. Com isto pretendo transmitir que podíamos estar a fazer uma gestão estratégica em pleno no SIG e não estamos, pois estamos a utilizar outro sistema em

paralelo para fazer esta gestão estratégica. O plano que é realizado pelo EPM, que não é mais do que uma plataforma (Microsoft Project), que elabora uma gestão a longo prazo do desenvolvimento de projetos, neste caso no desenvolvimento de objetivos. Por exemplo, o Estado-Maior tem o objetivo estratégico de cumprir com os acordos internacionais, o CFT (OCAD), faz o seu objetivo setorial que é uma atividade de planejar a prontidão de uma força de nível 9, ou seja, 90 dias. Depois as unidades que compõem o CFT, fazem o treino, a preparação e todo este processo é feito no EPM e depois passamos isso para SIG, que dará origem ao orçamento, em que vamos quantificar as quantidades e por sua vez à chave orçamental. Todos os meses é feito um relatório de suporte ao Estado-Maior para acompanhar a execução destes objetivos em EPM, e é aqui que o sistema podia ser aproveitado de forma direta, ou seja, estamos a quantificar as atividades. Durante o desenvolvimento de um processo de despesa consegues dizer que aquilo é respeitante a um elemento de ação e consegues quantificar que por objetivo aquilo está a ser alimentado. Esta é a questão que poderia estar mais integrada. Na minha opinião é que nem deveria haver um sistema paralelo, pois o SIG tem capacidade plena para fazer isso e não é necessário estar a usar duas plataformas distintas, obrigando ao dispêndio de recursos e meios.

2. Quais são as medidas que podem ser tomadas para melhorar estrategicamente e reajustar recursos e processos?

R: Há um entrave para que todo este processo não concorra de uma forma mais clara. Vou dar um exemplo que vi quando estava na Direção de Finanças e houve um General do Gabinete do CEME que perguntou a nós, Direção de Finanças, quais as atividades que eu vou ter que eliminar para reduzir o orçamento do Exército em cinquenta milhões. Através deste exemplo podemos ver que a gestão estratégica é feita, mas que ainda há um longo caminho a percorrer porque a Direção de Finanças não sabia responder a esta questão. Para conseguir responder a esta questão, tinha que quantificar todas as faturas e mesmo assim não era possível, sem se fazer cálculos. Neste momento não é possível responder a questões como quanto custa o curso do TPO, porque o Exército não tem contabilidade analítica, e desta forma não é possível quantificar orçamentalmente ou financeiramente quanto me custa esse curso. Desta forma se não temos a capacidade de quantificar isso, quando estamos a fazer o planeamento estratégico e tenho que inserir valores, não sabemos o que colocar. Neste caso acabamos por colocar uma amostragem e isso não espelha a realidade, levando em muitas situações a desvios.

Considero que a falta da contabilidade analítica é dos problemas e das necessidades que devíamos colmatar com a máxima urgência. Estamos a começar a implementar e nomeadamente na RGO, dashboards com indicadores de gestão, que desta forma, pretendemos dar aos comandantes com a máxima rapidez a informação que ele necessita para apoiar a tomada de decisão. Surge então o chamado predictive analytic, que não é mais do que antever necessidades futuras. Considero fundamental e é uma das medidas que devem ser tomadas, ou seja, dar as ferramentas e toda a informação ao comandante para que ele possa tomar as decisões futuras. Por exemplo se souber com a máxima antecedência que daqui a cinco meses vou precisar de cinco milhões de euros para fazer face a uma missão que irá acontecer, estamos a anteceder a necessidade de depois pedir um reforço, ou seja, estou a prever o futuro. Nós Exército e até mesmo na função pública de acordo com a experiência que tenho, somos instituições reativas, ou seja, acontecem as coisas e reagimos, vamos tentar arranjar uma solução. Considero fundamental que se tenha em conta o predictive analytic, pois é uma ferramenta essencial e de extrema importância. Se formos um chefe que prevê e minimiza o trabalho dos seus trabalhadores é isso que se pretende e é esse o objetivo.

3. Como pode o SIG apoiar, auxiliar e concorrer para que haja uma correta e adequada utilização dos recursos, evitando o desperdício e promovendo uma máxima racionalização dos meios?

R: A máxima racionalização dos meios vai entroncar com o que referi anteriormente que é a contabilidade analítica, pois não há outra forma, dado que só consigo canalizar e racionalizar recursos se souber quanto é que me custam as minhas atividades. Por exemplo temos duas unidades, a A e a B, temos que fechar uma unidade, em que ambas fazem recrutamentos e qual é o modo de sabermos qual é que vamos fechar? Qual é economicamente mais eficiente? Não sabemos, pois ficamos na dúvida em saber qual é. Comparando com o meu percurso de aproximadamente 6 anos, considero que já estamos a aproveitar muito bem este sistema. No ano passado a Repartição de Gestão Orçamental da Direção de Finanças com o apoio da equipa da novabase que está no centro de dados da defesa no Ministério, desenvolveu e implementou o dashboard que o Ministério já o tinha feito, mas comparando com outros serviços da Administração Pública praticamente não há assim muitos exemplos, e porque nós temos uma equipa própria no Centro de Dados da Defesa a trabalhar para o SIG. Esta é constituída por oficiais dos três ramos e na Administração Pública mais ninguém tem esta valência fundamental. O Exército implementou um dashboard, pois antigamente o

nosso General Diretor de Finanças, quando era chamada ao Vice ou ao Chefe de Estado-Maior para apresentar a situação financeira, orçamental e patrimonial, o que a Direção de Finanças fazia era elaborar uma apresentação PowerPoint com os montantes todos, entre eles o IVA, transição de saldos, contabilidade orçamental, financeira, fundos disponíveis, normativos, dificuldades, reforços, ou seja, estavam mesmo muitos recursos a trabalhar em prol daquela apresentação. Deste momento o dashboard está alimentado com tudo aquilo que é parametrizado e é pedido pelo chefe ou diretor, estando sempre online e permanente com a informação atualizada, ou seja, o SIG comparado com aquilo que dava quando eu ingressei na instituição está cada vez mais desenvolvido e com ferramentas de suporte mais desenvolvidas. Considero que estamos num bom caminho, não estamos estagnados, pois o SIG tem muita potencialidade.

4. Quais são as dificuldades que o Exército enfrenta na atualidade que não lhe permitem tirar o maior partido e usufruir das potencialidades que o mesmo permite?

R: Eu considero que o SIG apesar de não estar atualizado e ser necessário comprar algumas licenças para atualizarmos eu considero que temos uma vantagem em relação por exemplo à GNR que utiliza o GERFIP, pois a Direção de Finanças quer parametrizar o PA para a gestão de contratos por exemplo para os contratos plurianuais, faz-se um pedido ao DSSI para a parametrização do sistema e através dos consultores da novabase e oficiais das Forças Armadas já formados pela SAP e pela novabase, realizam essa parametrização na hora, num dia. Enquanto que na GNR essa situação não acontece, nem a quem utiliza GERFIP. A parametrização deste sistema está dependente da uniformização feita pela ESPAP, e sempre que é necessário fazer alguma mudança ou alteração é preciso recorrer a uma entidade comum na Administração Pública, pois eles têm extremas dificuldades quando querem parametrizar alguma coisa. No Exército torna-se muito mais simples.

A maior dificuldade foi uma questão de mentalidade. Quando entrei para a instituição, nomeadamente também no desenvolvimento de um trabalho que assisti, era constantemente referido que a questão da mentalidade dos comandantes não avança com processos, contudo acho que já se vai vendo muitas alterações a esta ideia e vejo que a mentalidade se tem alterado.

Por exemplo houve módulos em que foi muito mais fácil a sua inserção na organização, contudo temos módulos com o RH em que houve entraves, não tanto pela mentalidade, mas sim por problemas estruturais, nomeadamente de plataformas que precisam de ser alimentadas, como o programa dos vencimentos, em que depois vem num

ficheiro em upload para o SIG. Quem trabalha com esse sistema é que me parece mais um entrave e não a mentalidade da mudança.

Existem alguns entraves que o Exército ainda enfrenta nomeadamente aquando da utilização de sistemas em paralelo com o SIG, como o GRH e o GRW, pois determinadas estruturas no seio do Exército que não estão tão ligadas diretamente com o SIG que acabam por não estar tão recetivas à utilização deste sistema.

Temos todas as condições e os meios necessários, contudo na minha opinião é um bocadinho de mentalidade e entraves institucionais que não permitem essa mesma mudança.

5. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de mecanismos de apoio como o SIG do que anteriormente da implementação do mesmo?

R: Na minha opinião, os Comandantes/Diretores/Chefes, estão mais sensibilizados para a importância de sistemas de apoio como o SIG. O relatório financeiro que é elaborado mensalmente e a prestação de contas, que veio dar importância aos OCAD e depois aos comandantes, porque o relatório é para o OCAD dizer a situação financeira e orçamental e a prestação de contas de cada UEO ou OCAD. Deste modo o OCAD já ia ter uma visão de todos os seus Comandantes e deste modo estes serem chamados caso seja necessário. Posso referir que de acordo com algumas auditorias que realizei a história era sempre a mesma, pois o Comandante ficava contente ou não com o adjunto financeiro por causa do relatório financeiro ao OCAD. Deste modo ele sabia e dava muita importância a estas questões nomeadamente ao SIG, aos mapas, à informação orçamental, patrimonial e financeira. Se calhar há uns anos atrás não se dava, pois os comandantes passavam um bocadinho ao lado, e hoje em dia isso já não acontece. Contudo poderiam ter informação mais trabalhada para o apoio à tomada de decisão, através da contabilidade analítica, pois seria possível saberem quanto é que as suas atividades lhes custavam. Importa ainda referir que no âmbito da gestão estratégica no planeamento são os Estados-Maiores do Exército das OCAD e o Estado-Maior da unidade que fazem esse planeamento, são eles que têm a responsabilidade de definirem a sua visão, não estratégica, mas operacional daquilo que querem ver desenvolvido no futuro e aí eu considero que deveriam haver alguns mecanismos e plataformas que o auxiliassem no desenvolvimento e no apoio da tomada de decisão. Está pensado em também criarmos mecanismo (dashboards) de apoio ao comandante de cada unidade, que ainda não está desenvolvido, apesar de já estar pensado. Eu considero que a

curto prazo podem auxiliar o comandante numa análise mais rápida e fidedigna da informação que ele dispõe.

6. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Relativamente à formação, comparativamente ao que era no meu tempo, não tem qualquer tipo de comparação possível. Atualmente a formação que é ministrada apesar de não ser suficiente é enquadrante, pois os futuros oficiais quando chegarem à unidade sabem um pouco de tudo, já tiveram conhecimento das plataformas. Apesar disso não se sabe tudo e como é óbvio vai haver a necessidade de formação, agora e sempre ao longo da carreira. É a Escola dos Serviços que é responsável por ministrar a formação, contudo a Direção de Finanças dá algum auxílio à Academia Militar na formação da Unidade Curricular de Sistemas da Informação. A DSSI também dá alguma formação e faz o refresh de alguns módulos.

APÊNDICE N. Entrevista ao Capitão ADMIL Pedro Ferreira

Caraterização do Entrevistado

Nome: Pedro Filipe Martins Ferreira

Posto/Função: Cap ADMIL/ Comandante da Companhia de Reabastecimento e Serviços da ES/ Ex-chefe do Gabinete de Finanças Públicas do Departamento de Formação da Escola dos Serviços

Local: ES

Data: 08/03/2017

1. Cada vez mais, torna-se essencial os diversos escalões do Exército terem mecanismos que lhes permitam ter um total apoio à tomada de decisão. Neste sentido considera que o SIG está a ser devidamente aproveitado e utilizado da forma mais correta pelo Exército?

R: Atualmente o Exército ainda não implementou na totalidade diversos módulos/funcionalidades do SIG pelo que consequentemente não aproveita o SIG em todo o seu potencial.

2. Quais são as medidas que podem ser tomadas para melhorar estrategicamente e reajustar recursos e processos?

R: Penso que as medidas passam inicialmente por avaliar porque razão os módulos/funcionalidades referidas ainda não foram implementadas, e decorrente disto faria sentido traçar uma estratégia de gestão da mudança, algo que eu desconheço que tenha sido feito na implementação do SIG. No entanto, se foi realmente criada uma estratégia de gestão da mudança então é necessário identificar/reforçar os responsáveis por ela e reavaliá-la.

3. Como pode o SIG apoiar, auxiliar e concorrer para que haja uma correta e adequada utilização dos recursos, evitando o desperdício e promovendo uma máxima racionalização dos meios?

R: O SIG enquanto ferramenta integrada vem sobretudo suportar a gestão logística e financeira do exército. Será sempre na procura de uma integração das funções logísticas e da área financeira que o SIG dará o seu maior contributo. A título de exemplo, se a gestão da manutenção já estivesse integrada com a área logística e financeira seria possível despoletar uma série de rotinas que em última instância permitiriam obter dados objetivos sobre a necessidade de renovar a frota de viaturas do exército.

4. Quais são as dificuldades que o Exército enfrenta na atualidade que não lhe permitem tirar o maior partido e usufruir das potencialidades que o mesmo permite?

R: Dois dos problemas que é possível mencionar são a complexidade do sistema, sobretudo na implementação de novos módulos e a falta de uma estratégia de gestão da mudança que afirme/ explore o SIG como a solução para alguns dos problemas que as UEO do Exército.

5. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de mecanismos de apoio como o SIG do que anteriormente da implementação do mesmo?

R: Admito que da minha experiência pessoal, nos últimos oito anos, não assisti a qualquer tipo de mudança neste âmbito.

6. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Não.

APÊNDICE O. Entrevista ao Major ADMIL Artur Saraiva

Caraterização do Entrevistado

Nome: Artur Manuel Vieira Saraiva

Posto/Função: Maj ADMIL/ Regente da UC de Auditoria e Adjuntos das UC de Logística, Tática de Administração Militar e Contabilidade de Gestão I e II.

Local: AM

Data: 09/03/2017

1. Quais eram os mecanismos (documentais e eletrónicos) que o Exército Português utilizava para apoiar a tomada de decisão antes da implementação do SIG?

R: Eu saí da Academia Militar em 2001 e senti muitas dificuldades em integrar-me com as ferramentas de trabalho que na altura estavam à disposição do Exército. Todo o meu curso sentiu que não estava suficientemente preparado para enfrentar os desafios. O que nos faltava era compreender todo o envolvimento organizacional e fazer a ligação com as ferramentas. Na verdade, durante a Academia fomos muito massacrados com matérias meramente técnicas e muito vocacionadas para a Contabilidade Geral. Houve uma geração de Oficiais e Professores que quiseram fazer do curso de Administração Militar, um curso de contabilistas. Saímos muito mal preparados, realmente!

Mas qual era a sua questão? Mecanismos de apoio à decisão... Mas a que nível? Financeiro? Ou de controlo interno no seu todo?

Do ponto de vista financeiro, a própria estrutura funcionava como um bom mecanismo. Na altura existiam as Regiões Militares, que a par dos Comandos Funcionais tinha um Órgão que se designava por “Centro de Finanças”. Era curioso... Na sua estrutura interna previa uma secção de auditoria que estava na responsabilidade direta do subchefe do Centro de Finanças. Tinha também duas outras secções: controlo orçamental; e de contabilidade. Nestas duas, eram recebidas as contas mensais das unidades, em suporte físico, documental. Os verificadores, (cada uma tinha várias unidades à sua responsabilidade), analisava os processos e dava feedback às unidades, reportando a situação atualizada em termos orçamentais e contabilísticos. Lembro-me que na altura, um

Adjunto Financeiro andava sempre em “stress” para cumprir prazos e, mais importante, se recebesse feedback negativo do Centro de Finanças, era muito mal entendido pelo Comandante se um processo fosse devolvido.

Depois, o Centro de Finanças tinha um plano anual de auditorias as Unidades. Eram designadas por VAT (Visitas de Apoio Técnico). Também o nosso trabalho estava muito orientado para essas visitas.

Depois, o Chefe do Centro de Finanças reunia-se mensalmente com o Comandante da Região Militar ou, no caso, o Comando Funcional (Pessoal, Logística, Instrução e Doutrina, Operacional), apresentando-lhe o ponto de situação das Unidades. Isso tinha um efeito bastante grande, apesar de indireto.

Como vê, este mecanismo que na altura existia, fazia a “ponte” entre a Direção de Finanças (na altura Direção do Serviço de Finanças) e as Unidades.

Agora nas Unidades. Na altura, era ponto de honra que cada um de nós, no início da carreira, continuássemos com a boa reputação que um oficial de Administração tinha no apoio à decisão. Por isso, estava muito próximo do Comandante. Na altura sentia que tinha muita liberdade e espaço de manobra para trabalhar, isto porque foi ganhando confiança e mostrando competência. Eu acho que de todos os mecanismos internos, aquele que acho que era mais sensível era a segregação de competências. Este é o aspeto que notei e que poderia causar maior risco. Claro, na Academia não fomos muito alertados para isto e demorei algum tempo a perceber as situações. Mas de facto existiam áreas de risco, como as aquisições ou a armazenagem e receção de materiais.

Mas a ligação disto com as ferramentas? Olhe, as ferramentas de gestão de que dispúnhamos eram ou arcaicas ou inexistentes. Tive de as criar. Tudo em Excel e feitas por mim... Aprendi muito!

Na altura havia uma ferramenta administrativa em que trabalhávamos. Era utilizada pela Tesouraria, Contabilidade e aquisições/orçamento, e designava-se “RING”. Já tinha alguma preocupação com a segregação de funções e cada um tinha uma chave para, ao seu nível, fazer desenrolar os processos. Mas não servia os propósitos de um adjunto financeiro. O Exército despendeu recursos numa ferramenta e nem sequer fazia o controlo orçamental de uma forma que me inspirasse confiança. Tinha de fazer o controlo orçamental “à mão”, ou seja, numa folha de Excel. Era surreal!

2. Quais foram os motivos que levaram à introdução do SIG nas Forças Armadas, e mais concretamente, no Exército Português?

R: Pois... É certo que as coisas tinham de mudar, mas há aqui 2 aspetos que marcaram a introdução do SIG. Primeiro, era a própria necessidade de encontrar uma ferramenta “global”, que considerasse todas as áreas da gestão. Como eu lhe disse, o RING não servia o Exército. Por outro lado, a pressão externa ao Exército, com a implementação da RAFE e a implementação da Contabilidade Pública assim o exigia. Lembro-me na altura de frequentar uma formação em Contabilidade Pública, promovida pelo Centro de Finanças para nos preparar para o SIG. A expectativa era muito elevada... Sentia-mos que algo estava para mudar e que essa mudança traria aquelas alterações interna e de comportamentos que nós, os adjuntos financeiros, não tínhamos capacidade de alterar e influenciar.

Em segundo, estava na “forja” a extinção das Regiões Militares, o que acabou por acontecer. Essa mesma extinção ocorreu ainda em 2006, ano da implementação do SIG e deste modo constituiu-se como mais um entrave à sua implementação. É claro que os Centro de Finanças continuaram a existir até 2013, creio eu, mas numa ótica de “doente terminal” perdendo competências e recursos. Foi um período deprimente. Por isso, sem este patamar intermédio, as unidades “comunicavam” diretamente com a Direção de Finanças, através do SIG, e sem “filtros”.

3. Considerava adequado e ajustado à necessidade do Exército o modelo contabilístico anteriormente implementado?

R: O modelo anterior ao SIG? Não, de todo! O modelo que estava implementado era designado por “Contabilidade Militar” e era um híbrido da Contabilidade Pública. Muito básico mesmo! Era uma contabilidade na ótica de Tesouraria e Orçamental. Contudo, apesar de simples, devo reconhecer que também era mais falível do ponto de vista da fraude. Como exemplo, o caso dos cabimentos. Era prática corrente fazerem-se as aquisições sem o cabimento prévio. Isso ocorria quando a fatura chegava à unidade. Com o SIG, isso deixou de ser possível.

Poderia dar outros exemplos, como a Tesouraria. Com o SIG, veio também os pagamentos centralizados, diminuindo o risco de infrações e fraudes. Sem dúvida que o SIG trouxe maior transparência aos processos.

4. Quais foram as maiores dificuldades e alterações que o Exército Português ultrapassou durante todo este processo de implementação do SIG?

R: Eu não posso falar pelo Exército, mas posso falar da minha experiência com o SIG. Eu cruzei-me com o SIG num momento da minha carreira em que cheguei à conclusão que tinha sido um erro ter opado pela Administração Militar. Aquilo que era o trabalho que mais preenchia a carreira de um Oficial de Administração Militar era passar a vida toda, com “os óculos na ponta do nariz” e a fazer contas de modo a que o barco não “encalhasse”. E nessa altura já tinha decidido não ocupar mais cargos relacionados com a gestão financeira das Unidades. Contudo, recebi formação de todos os Módulos que iam ser implementados e observei a transição.

Em primeiro lugar, existia o sentimento de que o Exército tinha adquirido uma ferramenta que não estava ajustada à cultura e aos procedimentos da organização. Era uma ferramenta rígida e pouco flexível. Toda a organização estava subordinada às questões técnicas do programa. Era inaceitável! Sentíamos que o SIG tinha sido “impingido” pela empresa. O mesmo não aconteceu com os outros Ramos, que participaram no desenho da ferramenta. O Exército tinha chegado tarde.

Depois sentíamos que era uma ferramenta muito burocrática. Mais, todo o trabalho administrativo estava dependente de fatores externos, como o bom funcionamento da rede e do apoio à distância do helpdesk. Com os prazos a correr, no seu início a ferramenta não correspondia. Os adjuntos financeiros andavam para se suicidar!

Por isso, foi mais um motivo para me sentir desligado desse processo. Mas reconheço que o SIG trouxe uma mudança de paradigma. Paradigma porque influenciou a cultura organizacional. Depois da sua introdução, os Oficiais de Administração Militar tornaram-se mais “técnicos” e mais contabilistas. Esse era um modelo no qual eu não me reconhecia e afastei-me dele. Contudo, como referi, reconheço virtudes, mas apenas no foro do controlo interno e na transparência e reporte dos processos.

Para além disso uma das dificuldades sentidas foi a alteração da estrutura do Exército a meio de 2006, dado que como o sistema tinha acabado de ser implementado gerou grandes dificuldades e obstáculos.

5. Considera que o EP se encontrava preparado para a implementação do SIG?

R: Não. Claramente... Pelos motivos que referi. Ao nível das estruturas superiores, não senti feedback. O que os Comandantes pretendem é que a burocracia não lhes traga “maçadas” e que “a coisa role” sem problemas para o seu lado.

Ao nível dos Oficiais da minha geração ou mais antigos, houve a preocupação em estarem minimamente preparados, mas não havia muito a preocupação pelo princípio de

que um chefe deve ser conhecedor dos aspetos técnicos dos seus subordinados. No fundo, estas questões foram “empurradas” para os colaboradores, os Sargentos.

Mas numa perspetiva global, creio que foi uma grande mudança de mentalidades que “abanou” com o marasmo. Acho que se criaram muitas expectativas em torno do SIG, nas depois muitas foram desfraldadas. Havia muitas resistências internas e quando uma organização não rema no mesmo sentido é mais complicado. Foi por isso que o SIG demorou tanto tempo a ser implementado, e os módulos ainda não estão todos em funcionamento. Como é possível que 80% do orçamento do Exército ainda não seja plenamente gerido através do SIG? Agora vendo à distância, como é possível que estejamos há 11 anos para implementar um modelo? Só mesmo na AP (Administração Pública)!

6. Quais foram os esforços e valências que tiveram que ser melhorados e criados para que este mesmo sistema fosse devidamente implementado?

R: Eu penso que foi em torno de dois vetores, pelo aquilo que me deu a perceber. O primeiro foi a formação. Houve realmente um esforço em dar formação ao pessoal e isso foi bem conduzido. Depois, o SIG foi incluído nos currículos dos cursos (AM, TPO, CPC, CFS, Curso de Ajudantes).

Depois houve uma consequência. Não sei se foi consequência... Mas de facto, como o SIG permitiu a ligação direta entre a DSF e as Unidades, o que aconteceu a seguir foi um ajustamento da estrutura. Ou seja, o patamar intermédio foi extinto (Centros de Finanças); a estrutura financeira das Unidades foi aligeirada; e a DFin ganhou outra estrutura, ou seja, mais “musculada”. Isto foi também uma grande mudança pois os Oficiais Subalternos deixaram de ter tantos lugares disponíveis nas UEO para iniciarem a sua carreira, ou seja, pelas bases. O que passou a acontecer foi serem colocados na DFin ou pior ainda, no MDN. Isso é completamente descabido. Como vê, isto vem reforçar a minha ideia de que um Oficial de Administração Militar que esteja na área da gestão financeira, é um mero “técnico”, um “contabilista”.

7. Qual é a importância do SIG no auxílio à tomada de decisões?

R: O SIG poderá ajudar na tomada de decisão quando estiver totalmente integrado. Uma evidência é a possibilidade da DFin poder visualizar a situação financeira das UEO. Isso é uma situação que pode ajudar à tomada de decisão. No meu caso, que estive ligado ao planeamento e monitorização das Despesas com o pessoal, deveria ter o SIG como ferramenta principal, mas não foi o caso porque o módulo de recursos humanos não tinha

sido implementado. Por isso, para mim, o SIG foi um “fiasco” porque não serviu a tomada de decisão do Tenente-General AGE que tem essa responsabilidade.

8. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de mecanismos de apoio como o SIG do que anteriormente da implementação do mesmo?

R: Não tenho essa sensibilidade. Como disse, os Comandantes olham para o SIG como uma área “reservada” da Administração Militar e não querem saber de aspectos técnicos. O que sabem é que o SIG permite uma centralização da informação e a possibilidade dos seus erros serem monitorizados à distância. Isso serve como fator dissuasor. Disso estão conscientes.

9. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Boa sorte para a investigação. Recomendo um Oficial que o poderá ajudar, tenho a certeza.... É o Tenente-Coronel Coelho dos Santos que foi um dos Oficiais que recebeu formação do SIG na SAP e que depois deu formação aos militares do Exército em 2005. Ele poderá acrescentar mais elementos à sua investigação.

APÊNDICE P. Entrevista ao Tenente ADMIL André Moreira

Caraterização do Entrevistado

Nome: André Filipe Marques Moreira

Posto/Função: Ten ADMIL/ Chefe da Subseção Financeira do RL2

Local: RL2

Data: 10/03/2017

1. Cada vez mais, torna-se essencial os diversos escalões do Exército terem mecanismos que lhes permitam ter um total apoio à tomada de decisão. Neste sentido considera que o SIG está a ser devidamente aproveitado e utilizado da forma mais correta pelo Exército?

R: Na minha opinião, o SIG não está a ser devidamente aproveitado nem tiradas todas as suas potencialidades. Em primeiro lugar porque todos os módulos do SIG ainda não estão no produtivo, ou seja, temos o SD que começou o ano passado, o RH que não está mesmo nada implementado, o EAPS e o FI que estão implementados, o AA não está, pois só dá para criar imobilizado, o MM já está, mas o Exército começou tarde com este módulo. Para além destes, temos ainda o PS que só começou este ano.

Na minha opinião faz falta por parte da DFin e principalmente da DMT, mais iniciativa na implementação dos módulos. Considero que o programa está de acordo com as necessidades do Exército Português, contudo os módulos têm que ser implementados, para não haver a necessidade de utilização de outros softwares em paralelos para a realização de outras tarefas. Temos que deixar de utilizar sistemas como o GRH, o GRW e o SGA. O SIG tem a capacidade para interligar e elaborar de forma coordenada todos estes sistemas. O SIG só é um sistema integrado se, realmente a informação estiver devidamente interligada, caso contrário é um sistema de informação. Desde modo estamos a despender recursos e meios para alimentar e manter todos estes sistemas em paralelo.

Uma das ações que a DFin está a fazer, e na minha opinião bem, é a centralização, ou seja, se nós só tivéssemos um único software, o SIG, permitiria desta forma ainda mais a centralização de recursos e funcionalidades.

2. Quais são as medidas que podem ser tomadas para melhorar estrategicamente e reajustar recursos e processos?

R: Uma das medidas para reajustar e melhorar recursos é na minha opinião a implementação da contabilidade antilítica no Exército. Já existem algumas unidades que têm associadas centros de custo, outras não, na minha ainda não estão implementados, uma vez que também não tenho ao meu dispor recursos humanos suficientes para isso. Por exemplo para seções logísticas que tem mais do que uma unidade agregada, tal como é aqui, o CFT (Comando das Forças Terrestres), o RL2 (Regimento Lanceiros nº2) e o CSMIE (Centro de Segurança Militar e Informações do Exército).

Uma das medidas e já referi este processo, é a centralização na DFin. Uma das centralizações já efetuadas foi a da receita através do módulo SD, em que a fatura já tem entidade e referência associado à conta do IGCP da DFin e posteriormente a DFin atribui o duplo cabimento às unidades. Já existe o portal de desagregação em que as unidades também devido aos escassos recursos humanos nela existentes, já não lançam as faturas. Nestas situações as unidades digitalizam as faturas e enviam à DFin para lançamento.

Uma das medidas que na minha opinião deviam ser implementadas e sei que já existem alguns neste momento a ser desenvolvimento e implementados, são os dashboards. Através dos dashboards, com indicadores de gestão é possível dar aos comandantes com a maior celeridade a informação que ele necessita para apoiar e auxiliar a tomada de decisão. Cada vez mais as unidades devem prever as suas necessidades e os seus futuros encargos, e devem basear-se no chamado predictive analytic, em que devem planear e ponderar as despesas e os encargos que vão ter no futuro, para desta forma colmatar essas mesmas futuras necessidades.

Na minha opinião outras das medidas que devem ser tidas em conta é a aposta na equipa que tem a responsabilidade de backoffice, ou seja, no desenvolvimento do sistema. Na minha opinião temos que efetuar uma escolha, uma aposta e para mim essa aposta é o SIG e nesse sentido devemos alimentar esta equipa de recursos humanos capazes para esse mesmo desenvolvimento. Só assim e deste modo é possível auxiliar e apoiar a tomada de decisão.

3. Como pode o SIG apoiar, auxiliar e concorrer para que haja uma correta e adequada utilização dos recursos, evitando o desperdício e promovendo uma máxima racionalização dos meios?

R: Na minha opinião se o SIG tem capacidade para agregar a gestão de materiais, é completamente desnecessário termos o GRW, se tem capacidade para termos recursos humanos não vejo o porque de ainda estarmos apegados a sistemas como o GHR. Estamos deste modo a desperdiçar recursos e acabamos por não os utilizar onde realmente são necessários e fazem falta.

O SIG e através por exemplo do SIGNet permite a que as requisições em vez de estarem a ser feita em papel, se fação através do sistema. Deste modo, não é necessário estar a preencher relatórios, guias de fornecimentos e trocas de mails. A informação assim encontra-se online e através de um 'clic' fazemos as respetivas liberações. Se estas despesas tivessem alocadas a um centro de custo era possível saber quais as Companhias/Esquadrões consumiram mais produtos de limpeza/material de escritório, e caso isso fosse feito para todas as despesas era possível identificar todos os gastos extraordinários e saber quais os seus motivos. Deste modo cada requisição passava a estar associada a um centro de custo.

O SIG através dos dashboards, permite indicar a execução orçamental, prevenir os desvios que possam ocorrer, ou seja, consegue fazer uma gestão dos recursos disponíveis e deste modo auxiliar o comandante à tomada de decisão. Uma vez que esteja parametrizado e alimentado constantemente com toda a informação, torna-se uma ferramenta extraordinária onde o comandante se possa auxiliar, através dos indicadores, para a sua tomada de decisão. É sem dúvida nenhuma, um dos recursos que o Exército tem à sua disposição e que o pode auxiliar para evitar os desperdícios e que haja desvios.

4. Quais são as dificuldades que o Exército enfrenta na atualidade que não lhe permitem tirar o maior partido e usufruir das potencialidades que o mesmo permite?

R: Uma das dificuldades sentidas muita das vezes, é o facto de o chefe da seção logística e o comandante na unidade não saberem trabalhar com o SIG, ou seja, acaba por sobrecarregar muito o trabalho do ChSSRF que tem que ser ele a realizar a totalidade do seu trabalho no SIG. Desde modo o que acontece muitas vezes é que tenho que exportar a informação do SIG e colocá-la num Excel e levar ao comandante essa mesma informação. Tornaria mais fácil se o comandante soubesse trabalhar com o sistema e ele consultar essa mesma informação no SIG. Por exemplo a existência de um módulo para o comandante que

auxiliasse o comandante e onde tivesse acesso à informação mais crítica e importante para a tomada de decisão.

Outra das dificuldades é sem dúvida nenhuma a existência de programas paralelos ao SIG que acabam por ser um entrave enorme a que este seja um sistema totalmente integrado. Pois o SIG só consegue ser uma ferramenta de auxílio à tomada de decisão caso esteja totalmente integrado, caso contrário acaba por ser um sistema de informação. Posto isto, acho que sistemas como os que referi anteriormente (GRH, GRW, SGA), devem ser eliminados e passarmos a utilizar em pleno o SIG. Isto acaba por ser sem dúvida uma questão de mentalidades, ou seja, estamos agarrados a sistemas que não potenciam em nada a organização.

5. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de mecanismos de apoio como o SIG do que anteriormente da implementação do mesmo?

R: Na minha opinião acho que sim, pois os comandantes já começam a ter mais sensibilização e tentam conhecer melhor a parte financeira, ou seja, o que é que é DCCR, o que são os fundos disponíveis, têm presente a lei dos pagamentos e compromissos em atraso, sabem também que quando vai a assinatura deles (prestação mensal de contas), podem ser responsabilizados. Acaba por ser uma imagem que dão ao exterior, nomeadamente à DFin e para o escalão superior. Acho que estão muito mais sensibilizados e têm noção do trabalho que é desenvolvido pela seção logística.

Cada vez mais os comandantes/diretores/chefes estão conscientes que para terem uma boa tomada de decisão têm que ter ao seu dispor a maior quantidade de informação possível e que esta seja pertinente e tratada, pois não interessa informação a mais, mas sim aquela que lhe permita fazer a melhor escolha.

6. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Na minha opinião a formação ministrada é cada vez mais importante e permite aos oficiais subalternos quando tomem posse de uma subseção financeira tenham capacidade para realizar as tarefas que lhe sejam impostas, contudo é muito diferente a teoria da prática. Aquilo que aprendemos na teoria e o que aprendemos na Escola do Serviços acaba por não ser suficiente porque tem sempre que haver mais horas de componente prática. Na minha opinião o que acho que faz falta é serem ministradas mais ações de formação na Direção de Finanças ou na Escola do Serviços sobre os módulos que

vão ser implementados. Porque mesmo enviando circulares e instruções técnicas, torna-se necessário realizar formação porque vou ter sempre dúvidas. Na minha opinião devia haver mais interação entre a Direção de Finanças e o canal de formação.

APÊNDICE Q. Entrevista ao Capitão ADMIL Rodrigo Brito

Caraterização do Entrevistado

Nome: Rodrigo Garcia Gonçalves Brito

Posto/Função: Cap ADMIL/ Consultor Financeiro SAP-DSSI

Local: DSSI

Data: 13/03/2017

1. Cada vez mais, torna-se essencial os diversos escalões do Exército terem mecanismos que lhes permitam ter um total apoio à tomada de decisão. Neste sentido considera que o SIG está a ser devidamente aproveitado e utilizado da forma mais correta pelo Exército?

R: Na minha opinião existem três grandes áreas que tem de ser tidas em conta, a financeira, a logística e a de recursos humanos. Se for ter uma análise relativamente à área financeira, eu respondo que sim, ou seja, que neste momento o Exército está a aproveitar muito bem o SIG na área financeira, pois temos mecanismos que nos permitem o melhor contributo a nível do SIG nesta área, inclusive em comparação com outros ramos. Atualmente o Exército já adotou mecanismos, ou seja, processos novos que outros ramos nem sequer adotaram. Vou dar o exemplo do sistema de mensalidades do Colégio Militar e dos Pupilos do Exército, em que os pais quando recebem a fatura da mensalidade, têm lá uma opção por entidade e referência como nós pagamos água, luz e gás. Por trás a nível do sistema foi desenvolvido de tal forma que existem mecanismos que fazem a contabilização toda, além de todas as faturas mensais serem criadas automaticamente num determinado dia, quando é recebido o dinheiro desse cliente, desse aluno, é feito tudo de forma automática até à cobrança desse valor. Este é exemplo que foi desenvolvido especificamente para o Exército, da área financeira. Outros dos exemplos que tem sido bastante aproveitado na área financeira, em que este ano implementamos um novo processo para as FND, em que só o Exército aproveitou essa potencialidade do SIG, no sentido de recolher os melhores dados possíveis para o apoio à tomada de decisão. Por exemplo neste momento conseguimos

apurar os custos por missão e por fase da missão (aprontamento, projeção, sustentação, retração e rendição). Nós conseguimos adaptar o SIG a esses processos de forma a melhorar a informação disponível para o Exército na área financeira.

Agora se formos a considerar o SIG como um todo, ou seja, um sistema integrado das diversas áreas eu diria que não o estamos a aproveitar da melhor forma. Na área financeira sim temos todos os processos que eu conheço na área financeira, estão desenvolvidos no Exército, temos muitas formas de obter os dados e de ajudar os comandantes das unidades, quer a nível da estrutura superior do Exército, estou a falar do EME, no entanto apenas restringidos à área financeira. O mesmo já não acontece na área logística em que não temos os dados de imobilizado de existências devidamente carregados em sistema e o mesmo para os recursos humanos. O que acontece é que como um todo existem muitas lacunas por colmatar. Sendo um SIG existem áreas que não estão desenvolvidas porque outras não o estão. Por exemplo a área financeira divide-se em três grandes áreas: a orçamental, financeira propriamente dita e a contabilidade analítica. A contabilidade analítica não consegue ser desenvolvida enquanto outras áreas não estejam desenvolvidas, nomeadamente a logística e os recursos humanos. Por exemplo eu não consigo a nível da analítica apurar o custo da pessoa em determinado centro de custo, se não tiver o módulo de recursos humanos implementado. Sendo um SIG não o estamos a aproveitar da melhor forma.

2. Quais são as medidas que podem ser tomadas para melhorar estrategicamente e reajustar recursos e processos?

R: Apesar de utilizarmos o GRH, utilizamos na mesma a contabilização em SIG dos mesmos na área financeira, não há é forma individual de atribuir o custo de qualquer militar a determinado centro de custo específico. Por exemplo a associar determinado cadete a uma companhia da academia militar, contudo é na mesma contabilizado, de forma global, mas é. O GRW é já um bocadinho diferente, porque aqui estamos a usar dois mecanismos diferentes de informação, em que existe uma duplicação de processos e de trabalho, em que a mais valia de utilizarmos os dois é nenhuma. O que acontece é que este processo relativamente à parte logística, tem impactos na prestação de contas do Exército ao TC. A prestação de contas do Exército ao TC é feita no SIG, e se a informação que ali se encontra não está correta, a informação que estamos a prestar não está correta. Isto significa que ao estarmos a trabalhar com dois sistemas, o GRW e o SIG, ao mesmo tempo e sendo que o SIG está sempre em atraso relativamente ao GRW, porque o Exército neste momento está a

dar prioridade ao GRW. Como temos este desfasamento entre as coisas que estão na área logística que estão no GRW e as da área financeira que estão no SIG, deste modo a informação que estamos a prestar ao TC não é a mais adequada nem correta. A medida para a extinção do GRW já devia ter sido tomada à seis, sete, oito anos e ainda não foi tomada, seria uma medida estratégica, já muito foi feito para tentar ajustar esse processo e neste sentido reajustar recursos humanos, pois temos pessoas a trabalhar em duplicado, quando neste caso poderíamos reduzir o número de pessoas.

O Exército necessita de desenvolver e implementar uma área analítica, contudo para isso só é possível se todos os módulos estiverem interligados e a informação possa ser transmitida de acordo com as necessidades. A analítica trabalha os custos detalhados, mas se eu não tiver ao detalhe ao nível da logística não se torna possível. Por exemplo quando estamos numa seção logística em determinada unidade nós não compramos dez canetas para o centro de custo A, B, C, D, mas sim para a unidade. Se eu não trabalhar o módulo logística o que acontece é que os custos vão só para um único centro de custo. Deste modo temos um rateio que não é real, pois não está detalhado o custo das dez canetas pelos vários centros de custo. A analítica só pode avançar se o módulo logístico e recursos humanos avançar.

Já saiu o decreto-lei que emana a implementação do SNC-AP que seria implementado em 1 de janeiro de 2017, mas que passou para 1 de janeiro de 2018 e na fase inicial vai haver uma migração dos dados que estão em POCP para SNC-AP, sendo que vamos ter que olhar para tudo o que existe em POCP e reclassifica-los no novo sistema contabilístico. Essa altura era a altura ideal para o Exército acabar com o GRW e passar logo tudo diretamente para SNC-AP e segundo as novas regras.

3. Como pode o SIG apoiar, auxiliar e concorrer para que haja uma correta e adequada utilização dos recursos, evitando o desperdício e promovendo uma máxima racionalização dos meios?

R: Existem vários processos que podem ser enunciados. Por exemplo o caso que referi anteriormente da entidade/referência do colégio Militar e dos Pupilos, está neste momento a ser expandido a nível do Exército para todas as unidades. Esta medida traz benefícios, porque antigamente uma unidade emitia uma fatura, entregava ao cliente, a seguir o cliente pagava à unidade, a unidade fazia o controlo de receita e a liquidação na conta bancária deles e a seguir transferia esse dinheiro para a DFin e esta no “bolo” todo do Exército entregava ao Estado. Com o processo de entidade/referência, tudo fica

automatizado, o que acontece é que o cliente ao pagar, e dinheiro cai diretamente na conta da DFin, que contabiliza tudo o que era feito ao nível da unidade e em seguida após juntar tudo do Exército faz a entrega ao Estado. Com um processo informático estamos a passar um passo que era feito antigamente e agora deixou de ser feito. Expandir este processo a todo o Exército para além dos benefícios referidos a pequenas unidades deixariam de ter conta bancária, e deste modo deixariam ter tesoureiro e deste modo fazia sentido ter os tesoureiros a nível central, na DFin e as unidades com apenas uma seção de gestão orçamental. Com esta medida estamos a falar em reduzir de forma drástica o número de pessoas que estão a trabalhar em todas as unidades do Exército. Portanto é uma medida informática, que no fundo tem um impacto direto no número de pessoas que estão a trabalhar numa determinada área.

Para os comandantes de unidade e não só é importante a existência de dashboards, pois apresentam de uma forma agradável à visão, permite simplificar o trabalho dos adjuntos financeiros porque o comandante deste modo tinha acesso diretamente à informação, se os souber interpretar, atualiza ao dia e consultar a qualquer momento tudo o que se passa ao nível da unidade. Quer a nível de unidade, quer ao nível global, ou seja, ao nível macro, do EME, permitiriam fornecer informação fundamental no apoio à tomada de decisão.

Cada vez mais os tempos do Excel são mais reduzidos. Antigamente e não há muito tempo tínhamos todos os dados em bruto e depois preparávamos essa informação de acordo com aquilo que se pretendia ao nível superior do Exército, seja o CEME, Vice-CEME, que tem uma ideia daquilo que pretendem, ou seja, de acordo com a visão da chefia do Exército são construídos os dashboards. Deste modo vão buscar informação diretamente ao sistema e tipificados da forma que a visão da chefia do Exército, podemos ter um relatório final de forma automática, enquanto que antigamente tinham duas semanas de preparação e quando acabavam as duas semanas já tinham os dados desatualizados.

Neste momento já estão criados um conjunto de mapas que extraem a informação que se pretende, que é ao nível das FND. Antes de 2017 o Exército não tinha a capacidade de aceder a informação detalhada por missão, nem por fase da mesma. Em termos de sistema a informação estava dispersa e criamos uma estrutura que nos dá a informação daquilo que pretendemos de forma atualizada e ao dia. Esta informação é prestada ao nível dos órgãos externos de fiscalização, por exemplo como as verbas das FND é encargo do EMGFA, nós mensalmente temos que reportar essa mesma informação ao EMGFA.

Antigamente essa informação demorava muito a ser tratada, enquanto que agora é só tirar um mapa e cinco minutos e temos essa informação.

Também o SIGNet, mas na área da logística, em que abrange a alimentação, combustíveis e também uma área que não está a ser muito explorada que é a gestão das requisições. Numa unidade normal enquanto adjunto financeiro vais receber toda a informação dos diversos requisitantes (CCS, Companhias de Formação), ou seja, tens diversas companhias a fazerem requisições daquilo que querem para o mês, em que muita unidade ainda é em papel ou através de email. Depois temos alguém a reúne toda essa informação e elabora uma única requisição ao exterior, com o material de escritório, de limpeza, mas essa requisição que é feita a um fornecedor de material é o agrupar de várias requisições. Neste momento só passa para SIG a parte da requisição ao exterior, ou seja, tudo o que é feito para trás, é feito de forma informática e não integrada. O SIGNet permite essa integração, por exemplo a companhia fazia a requisição em SIGNet de dez canetas, a seguir ela era ou não aprovada pelo chefe da logística e depois despoletava o processo de despesa ao exterior, ou seja, tudo de forma integrada.

4. Quais são as dificuldades que o Exército enfrenta na atualidade que não lhe permitem tirar o maior partido e usufruir das potencialidades que o mesmo permite?

R: Para mim a maior dificuldade centra-se na falta de informação na área logística e dos recursos humanos, sendo que a área dos recursos humanos não é culpa do próprio Exército. O Exército não pode por si só dizer que quer implementar os recursos humanos, pois tem que haver capacidade da Secretaria-Geral de dar essa resposta e de desenvolver este módulo e adaptar às realidades dos Ramos. Na área logística já não é bem assim, pois nets área já foram feitos muitos desenvolvimentos ao nível da alimentação, combustíveis. O caso da alimentação por exemplo em que já foram desenvolvidos mecanismos na Força Área e na Marinha, conseguíamos implementar esse processo para o Exército. Aquilo que o SGA faz é apenas uma mera gestão de requisições outra vez, ou seja, eu de forma informática coloco o número de pessoas que vão tomar a refeição num dado dia e através das ementas que calcula a capitação da quantidade de ingrediente para o número de pessoas, consegue saber o que é necessário encomendar ao exterior para aquele dia. Estamos, portanto, a falar de um sistema de requisição de refeições, não estamos a falar de um sistema integrado de quantificar dados e depois fazermos pedidos ao fornecedor na mesma plataforma.

Para apoiar a tomada de decisão no EME utiliza-se um EPM (Enterprise Project Management), para duas áreas muito específicas: para a gestão estratégica dos objetivos e para a gestão de projetos da LPM e da LEPIM. A forma de gerir os objetivos, existem vários mecanismos e várias formas. Cabe ao SIG fornecer a maior quantidade de informação possível para a gestão dos objetivos. Por exemplo o número de formações que vai ocorrer. O SIG conseguia responder à gestão de projetos da LPM, até porque o módulo PS é baseado no Microsoft Project, que é a forma que o EPM trabalha.

Considero que as Forças Armadas e como é óbvio o Exército tem de se adaptar e preparar para a implementação de um SNC-AP. Existe muito coisa a fazer nesta área, pois o SIG tem de se adaptar às exigências do SNC-AP, pois se vamos ter determinado processo em SNC-AP e classificá-lo de uma determinada maneira, o SIG vai ter de dar resposta a essa mesma exigência. Neste momento já existem dois tempos de exigência, uma sistémica nossa (de preparar o sistema para o SNC-AP) e outra a parte específica do Exército. O SNC-AP tem uma parte muito específica de ações que após serem tomadas têm de ser sempre tomadas da mesma forma, para que a informação que consta em determinadas contas seja sempre classificada na mesma maneira. Significa que têm que ser feitas políticas contabilísticas iniciais, por exemplo se esta mesa é considerada ou não um imobilizado. Se ela for um imobilizado no início do SNC-AP, será um imobilizado para sempre. É, portanto, uma política contabilística, e estas têm de ser desenvolvidas e adaptadas para o Exército. É uma dificuldade acrescida para o Exército e devem de já começar a ter formações específicas em SNC-AP, e neste momento ainda não está a ser feito. Existe outra dificuldade ainda acrescida que é em haver um responsável contabilístico do Exército, que assina as contas do Exército, e deste modo tem que ser credenciado pela ordem dos técnicos oficiais de contas e, portanto, vão ter que ter formação específica na ordem.

Para certificação legal de contas elaboramos todos os mapas a enviar para o TC, em que os comandantes/diretores/chefes da DFin assinam, o General CEME assina outros mapas e é enviado diretamente para o TC, sem haver uma certificação legal de contas. A partir da implementação do SNC-AP vai ter que existir alguém ROC, que neste momento não temos, que vai certificar legalmente as contas, antes de serem enviadas para o TC.

5. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de mecanismos de apoio como o SIG do que anteriormente da implementação do mesmo?

R: Cada vez mais e não só na defesa, mas também em qualquer área dos organismos públicos se dá mais importância à área financeira e cada vez mais os comandantes/diretores/chefes são responsabilizados pelos seus atos de gestão e isto é transversal a todos os ministérios e não só ao MDN. Eu acho que aquilo que era necessário há dez anos atrás é completamente diferente da informação que é necessária hoje em dia. Deste modo os comandantes/diretores/chefes estão muito mais próximos e ligados a esta área do SIG, seja ela financeira, de logística e de recursos humanos do que à uns anos atrás. Há uns anos atrás os sistemas informáticos que existiam eram de certa forma rudimentares e adaptados à altura e às exigências impostas. O SIG neste momento está desenvolvido de acordo com as exigências da atualidade, ou seja, com o POCP e quando se fala no SNC-AP estamos a falar de uma duplicação de exigências. Se passar para um POCP já foi exigente a passagem para um SNC-AP ainda será mais exigente. Os comandantes/diretores/chefes já têm noção das dificuldades sentidas.

6. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: A formação em termos de AM é virada para uma vertente mais académica (contabilidade analítica, sistemas gerais), quando entramos no processo SIG acho que faz todo o sentido estar ao nível dos Aspirantes. Faz sentido que seja a Póvoa a ministrar essa mesma formação. Para mim está adaptada a formação dada ao TPO, contudo na minha opinião o que não está adaptado é CPC. O CPC sendo de seis meses, o tempo é muito longo para os benefícios que dali tiramos para o futuro. Para a Administração Militar tínhamos aí uma oportunidade de seis meses de especializar recursos humanos, por exemplos pós-graduações na área das finanças, dos sistemas de informação, contratação pública.

APÊNDICE R. Entrevista ao Tenente-Coronel ADMIL Sérgio Augusto

Caraterização do Entrevistado

Nome: Sérgio Paulo Rodrigues Augusto

Posto/Função: TCor ADMIL/ Coordenador da Área Financeira do SIGDN

Local: DSSI

Data: 14/03/2017

1. Quais eram os instrumentos (documentais e eletrónicos) que o Exército Português utilizava para apoiar a tomada de decisão antes da implementação do SIG?

R: Antes da implementação do SIGDN o Exército era apoiado por aplicações legadas, o RFW nas unidades e o RFINCF nos centros de finanças. O RFW era a aplicação onde as unidades registavam a contabilização dos vários documentos de acordo com a contabilidade militar, pois era a realidade no Exército até 2006. Este sistema tinha três registos principais: o RCE (Registo de Controlo de Encargos), o RT (Registo de Tesouraria, onde se faziam os recebimentos e pagamentos) e o ROD (Registo de Operações Diversas). Era com base nesta informação que as unidades alimentavam essa aplicação. Após enviado pelas unidades, os CFin analisavam as contas. Os CFin faziam a validação mensal das contas e comparavam com os registos enviados pelas unidades. Todo este processo provocava um hiato de tempo, de sensivelmente três meses, ou seja, a informação não era em real time como é neste momento, através do SIGDN. Outra das diferenças para a atualidade era a contabilidade utilizada, pois era uma contabilidade específica militar em que os princípios contabilísticos e as formas de contabilização eram completamente diferentes da contabilidade pública. Em 2006 dá-se a transformação por dois vetores, em que passamos da contabilidade militar para a contabilidade pública (POCP), e em simultâneo foram abandonados os sistemas legados que o Exército tinha para apoio da sua contabilidade e passou-se a utilizar um sistema integrado de gestão (SIGDN).

2. Quais foram os motivos que levaram à introdução do SIG/MDN nas Forças Armadas, e mais concretamente, no Exército Português?

R: Foram vários os motivos e necessidades que levaram à introdução do SIG/MDN nas Forças Armadas, uma delas foi a necessidade de passagem da contabilidade militar para a contabilidade pública, que era obrigatória desde 1997.

Em paralelo, o MDN sentiu a necessidade de implementar um sistema integrado de gestão que permitisse uma informação agregada e em tempo real de todos os organismos pertencentes ao Ministério. Assim, e após vários estudos e análises de qual seria o sistema ideal ou indicado, as conclusões apontaram para a implementação de um ERP, e nomeadamente o da SAP. A partir daí havia a necessidade de disseminar esse sistema a todos os organismos dependentes do MDN, onde se inseria o Exército, Marinha, Força Aérea e as outras entidades. Desta forma, foi possível ganhar duas valências, uma primeira que era a passagem da contabilidade militar para a contabilidade pública e, a segunda, passar a estar integrado num sistema único de informação partilhado por toda a defesa.

3. Considerava adequado e ajustado à necessidade do Exército o modelo contabilístico anteriormente implementado?

R: O modelo contabilístico era o que existia, mas tinha algumas lacunas, pois havia um hiato de dois a três meses da perceção e das consequências das contas das várias unidades, ou seja, o Exército só teria a informação agregada e disponível dois a três meses depois da despesa ou receita ser realizada. Para a tomada de decisão isto provocava um atraso, ou seja, as medidas quando eram tomadas estavam desfasadas da realidade. Esta situação também não permitia que se detetassem desvios com facilidade. Neste sentido, pode-se concluir, que o modelo anteriormente implementado não estava ajustado e adequado às necessidades do Exército, por outro lado, a partir do momento que saiu o diploma do POCP, o antigo sistema não cumpria os requisitos legais.

4. Quais foram as maiores dificuldades e alterações que o Exército Português ultrapassou durante todo este processo de implementação do SIG/MDN?

R: Com a implementação do SIG/MDN no Exército, enfrentaram-se duas condicionantes muito fortes que tornaram mais difícil a adesão ao mesmo. Uma delas, foi a nova realidade contabilística que gerou a necessidade de atualização dos seus recursos humanos com formação adequada. Outra das condicionantes foi a existência, nas áreas financeiras das unidades, de recursos humanos com bastante idade e que estavam apenas

habituaados a trabalhar com a contabilidade militar. Deste modo, e considerando que trabalhar com a contabilidade pública é completamente diferente do que trabalhar em contabilidade militar, surgiu a necessidade de muita formação e de conhecimento que permitisse auxiliar e apoiar a mudança do sistema. Por outro lado, o SIGDN, é um sistema que do ponto de vista do utilizador não é “amigável” e sem conhecimento consolidado e forte de contabilidade pública ainda torna a sua utilização mais difícil. Dito isto, uma das maiores dificuldades que o Exército sentiu na altura foi a falta de formação dos seus recursos humanos que iriam operar nesta área e garantir a transição do sistema.

Outra dificuldade ainda, foi o facto de a informação relativa à implementação e difusão do SIGDN ser muito escassa o que levou à falta de formação adequada e realizada em tempo para se conseguir implementar um arranque em produtivo sem tantos sobressaltos. Pelo que a formação pecou por ser escassa, embora tenha sido reforçada à medida que as dificuldades iam sendo sentidas.

Para além das dificuldades enunciadas anteriormente, também a alteração da estrutura do Exército a meio de 2006, momento em que ainda se estava a arrancar com o projeto SIGDN e já se estavam a efetuar mudanças na sua estrutura, o que se constitui num grande entrave que só nos anos seguintes se conseguiu colmatar.

5. Considera que o Exército Português se encontrava preparado para a implementação do SIG?

R: No meu ponto de vista eu julgo que não, pois foi mais uma necessidade, em que a contabilidade militar tinha que acabar e passar a adotar-se a contabilidade pública, dado ser uma obrigação legal. Deste modo, era necessário “dar um pontapé em frente” e cumprir as imposições legais estabelecidas. Não considero que o Exército estivesse solidamente preparado para esta mudança.

6. Quais foram os esforços e valências que tiveram que ser melhorados e até mesmo criados para que este novo sistema fosse devidamente implementado?

R: Um dos esforços necessário, foi o reforço e a intensificação da formação dos recursos humanos, nas duas valências, na valência da nova realidade contabilística e na utilização do sistema. Deste modo, teve que haver um reforço da formação ao utilizador, visto que tiveram que ser mudados muitos procedimentos que existiam na altura, bem como tiveram que ser revistos e otimizados os circuitos da receita e da despesa.

Uma das valências que teve e têm que ser melhorada é a formação, sei que o Ministério tem feito um enorme esforço dentro das possibilidades, dado que existem poucos recursos humanos para o número de utilizadores que é necessário apoiar. Por exemplo, existem cerca de dois mil utilizadores e temos aqui na área financeira cinco a seis colaboradores, ou seja, temos um rácio bastante elevado de apoiados para o número reduzido de apoiantes disponíveis. Apesar da necessidade de se garantir a operacionalidade do sistema, a manutenção diária, evolutiva e novos desenvolvimentos, o Ministério tem feito um esforço muito grande para tentar realizar algumas ações de formações pontuais e em determinadas áreas críticas. Dentro do Exército, sei que têm havido formações internas, dadas por elementos do Exército que frequentaram cursos de formação de formadores, ministrados na DSSI/SG/MDN, com o objetivo de as mesmas poderem ser replicadas internamente. Sei que isso foi feito, mas a intensidade, frequência e abrangência das formações não tenho presente. Na minha opinião a estrutura implementada no SIGDN, que era guarnecida por oficiais de Administração Militar e por engenheiros informáticos constitui-se numa ajuda fundamental e importante no apoio ao esclarecimento de dúvidas por parte dos utilizadores.

7. Qual é a importância do SIG/MDN no auxílio à tomada de decisões?

R: O SIGDN neste momento, e já trabalhei com os vários, é um sistema completamente diferente dos anteriores. É um sistema que permite tudo, desde uma leitura agregada, individual e em tempo real, ou seja, o comandante/diretor/chefe pode a qualquer momento controlar/travar a execução da despesa ou da receita.

Antes da implementação do sistema, era impossível tomar uma medida destas, e neste momento os vários comandantes/diretores/chefes têm uma ferramenta que lhes permite praticamente gerir e auditar em tempo real a contabilidade. Por exemplo, o Dr. Vítor Gaspar, enquanto ministro das Finanças, determinou fechar os sistemas para travar a realização de despesas. Esta foi uma medida no sentido de haver contenção orçamental, ou seja, para se atingir o défice. Antigamente era impensável tomar uma medida destas, agora é possível de uma forma imediata tomar este tipo de medidas.

Neste momento os comandantes/diretores/chefes máximos de um organismo, conseguem interferir na execução da despesa e da receita diretamente.

O SIGDN, ainda não está a ser utilizado na sua total capacidade para apoio na tomada de decisão em todas as vertentes e da melhor forma, por exemplo, o módulo de RH ainda não está implementado no Exército, de realçar que as despesas com vencimentos

rondam cerca de oitenta por cento do orçamento dos Organismos o que provoca uma lacuna enorme no apoio à tomada de decisão.

8. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército Português estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de instrumentos de apoio como o SIG/DN do que anteriormente da implementação do mesmo?

R: Sem dúvida nenhuma, antigamente os comandantes/diretores/chefes não tinham nenhum sistema que lhes desse a informação ao minuto. Conseguiam saber a informação com muito esforço, mas sempre com algum atraso. Neste momento de acordo com as diretivas, ou seja, a legislação nacional, que obriga ao lançamento dos cabimentos e dos compromissos antes da existência da fatura, faz com que estejam mais sensibilizados e alertados para a importância deste sistema. A data da fatura tem que ser igual ou superior à data do compromisso e essa é uma das validações que temos com o Ministério das Finanças, dado que o SIGDN neste momento (desde 2011), está ligado online e praticamente em “real time” com os sistemas centrais do MF. Portanto, tudo o que é feito em SIGDN, e com um delay máximo de 30 min, são reportados ao MF. Deste modo temos as nossas validações, o MF tem as suas validações e tudo o que for feito em dissonância, com as validações que derivam da legislação, é recusado e devolvido para harmonização. Neste momento os comandantes/diretores/chefes podem ter a certeza e consciência de que o que está em sistema à partida, arrisco-me a dizer que é real e atual.

9. Gostaria de acrescentar mais algum argumento à entrevista?

R: O SIGDN foi um passo muito importante que se deu, no início houve muita resistência à mudança, como é normal, principalmente pelas duas valências em que era um sistema não muito amigável de utilizar e pior ainda para quem não tinha conhecimentos sólidos de contabilidade pública, que era o caso na altura, em que se estava a mudar também de base contabilística.

Deste modo, compreende-se a resistência que houve à mudança e as dificuldades sentidas. Contudo este sistema é uma potencialidade, que permite tudo e “quase mais alguma coisa”. É só uma questão de exploração adequada do sistema, pois é uma ferramenta muito poderosa ao nível das contabilidades (orçamental, patrimonial e analítica). É uma ferramenta de gestão poderosíssima e que neste momento, está de tal forma otimizada e desenvolvida, que, como referi anteriormente, permite que esteja ligada diretamente ao MF

e ao IGCP. Relativamente ao TC são retirados do SIGDN os mapas e enviados, enquanto que no MF e IGCP não há necessidades de downloads, ou seja, é direto. Após o envio da informação via online para o MF/IGCP, é recebido o respetivo feedback de aceitação ou rejeição. Deste modo pode dizer-se que é um sistema local que na prática é central, dado que a informação residente em SIGDN é enviada/comunicada também para o MF/IGCP. Tem como grande vantagem permitir a harmonização diária dos registos contabilísticos entre o SIGDN e o MF.

APÊNDICE S. Entrevista ao Major-General Oliveira Gomes

Caraterização do Entrevistado

Nome: Fernando António de Oliveira Gomes

Posto/Função: MGen/ Diretor da Direção de Finanças

Local: DFin

Data: 15/03/2017

1. Quais eram os instrumentos (documentais e eletrónicos) que o Exército Português utilizava para apoiar a tomada de decisão antes da implementação do SIG?

R: O SIG foi implementado em 2006, e neste mesmo ano, eu sou nomeado Diretor de Serviços de Planeamento e Coordenação da Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional. Uma das razões para ser ali colocado foi precisamente para acompanhar a implementação do SIG. Antes da implementação do SIG, tivemos um sistema baseado em três registos contabilísticos: registo de tesouraria, o registo de controlo de encargos e o registo de operações diversas. O Exército foi pioneiro nisso e esses três registos davam toda a informação necessária para a tomada de decisão, para quem necessitasse desses para tal. Inicialmente a prestação de contas era elaborada à mão, depois houve desenvolvimentos com a introdução da informática, em que os documentos e registos eram inseridos no computador e passaram a ser feitos de uma forma eletrónica. Na altura o sistema utilizado para esses mesmos registos, chamava-se SIC (Sistema de Informação Contabilístico), numa fase posterior apareceu o RRING e também o RFW. Todos esses desenvolvimentos tiveram sempre como base estes três registos, era como se fosse o padrão. Em 2006 existiu realmente essa alteração de paradigma no Exército, que é a implementação do ERP da SAP. Antes da implementação do SIG havia a prestação de informação aos decisores mensalmente, portanto, ao Quartel Mestre General porque na altura a Direção de Finanças estava integrado no Comando da Logística, ou seja, não era um OCAD e também ao Chefe do Estado – Maior do Exército. A Direção de Finanças atuava em dois sentidos, apesar de prestar informação ao Quartel Mestre General, todos os Chefes de Estado – Maior do

Exército tinham uma relação estreita e obtinham informação diretamente da Direção do Serviço de Finanças, que era assim na altura. Havia esta prestação de contas mensal e apresentação de informação de gestão aos decisores, ou seja, à estrutura superior do Comando do Exército.

2. Quais foram os motivos que levaram à introdução do SIG/MDN nas Forças Armadas, e mais concretamente, no Exército Português?

R: Em primeiro lugar havia uma necessidade imperiosa, pois a tutela política sentia a necessidade de haver a uniformização de dados que lhe chegavam às mãos, porque cada Ramo tinha o seu sistema de informação. Deste modo, quando os dados chegavam aos decisores políticos com racionais diferentes, não se conseguia fazer comparações. Era imperativo uniformizar todos os Ramos, porque no gabinete do Ministro e nas Direções Gerais era necessário um grande esforço para que os valores que ali chegavam fossem equiparáveis e comparáveis. Havia uma necessidade de a tutela política ter conhecimento e informação o mais em tempo real possível, das reais necessidades das Forças Armadas, tornando-se assim necessário colocar numa mesma ferramenta, ou seja, num mesmo instrumento todo o orçamento e toda a execução orçamental da Defesa Nacional. Estas foram as duas grandes razões para que fosse implementado o SIG, que fosse tomada essa decisão e que fossem feitos os enormes investimentos em termos de SIG, quer em termos financeiros quer no empenhamento de recursos humanos, de contratação de consultorias externas e de esforço interno de resistência à mudança. Foi necessário um esforço para alterar procedimentos, posturas e mecanismos, pois foi uma batalha difícil de ganhar. A tutela política não tinha confiança nos elementos de informação que lhe eram prestados pelos diversos Ramos, daí ser necessário ter um sistema que permitisse prestar a informação necessária.

3. Considerava adequado e ajustado à necessidade do Exército o modelo contabilístico anteriormente implementado?

R: O modelo implementado respondia às necessidades que existiam na altura. Quando se dá um desenvolvimento tecnológico e, quando temos consciência desse mesmo desenvolvimento, é necessário proceder a uma alteração. Por exemplo, há povos no mundo inteiro que não sabem trabalhar com um iPad, portanto não têm necessidade disso, porque não conhecem. Esta era a situação dos Ramos das Forças Armadas, contudo faço uma ressalva porque a Marinha já utilizava um sistema SAP, ou seja, já tinha dado esse passo

muito antes do Exército e da Força Área. Portanto, o Exército não conhecia o SIG, não conhecia o ERP SAP, logo não sentia essa necessidade e, deste modo, vivia com aquilo que tinha e também, com toda a franqueza, não havia um impulso por parte da estrutura superior do Comando do Exército no sentido de ter uma informação com maior qualidade.

4. Quais foram as maiores dificuldades e alterações que o Exército Português ultrapassou durante todo este processo de implementação do SIG/MDN?

R: A primeira grande dificuldade foi a resistência à mudança, pois fomos o último Ramo a entrar e a aderir ao SIG. O Exército resistiu, resistiu, resistiu! Apresentava muitas dificuldades, quer a nível de estrutura interna do Exército quer de empenhamento de recursos humanos, porque obriga a um grande empenhamento quer em termos de postura mental da estrutura de Comando do Exército e dos vários comandantes das unidades em perceber as vantagens em introduzir o SIG. Foi esta a grande dificuldade, não tanto a questão financeira que estava centrada na Secretaria-Geral, onde ali se pagava todas as despesas, desde os consultores que enviávamos para os Ramos, as licenças, a evolução do software e os equipamentos informáticos necessários adquirir, ou seja, o orçamento estava centrado no Ministério da Defesa Nacional. Na parte do Exército foi resistência à mudança, nitidamente, pois sentiu-se e eu senti no lado de lá que havia muita gente que estava agarrada ao terreno, na sua posição, estava confortável com aquilo que tinha, que era pobre e fraco, com fraca qualidade na fiabilidade da informação que produzia e, deste modo, não queria evoluir com medo do desconhecido. Tinha este medo porque o SIG trouxe à tona debilidades que o Exército tinha na altura, dado que o sistema obrigou a uma reformulação, a uma mudança interna do Exército. Obrigou a uma mudança para uma contabilidade baseada no POCP e, deste modo, a uma necessidade de formação enorme de recursos humanos que soubessem dessa mesma contabilidade e ao mesmo tempo trabalhar com o sistema. Isto obrigou a um trabalho de anos, porque apesar de ter entrado em 2006, o Exército tinha zero.

A meio de 2006 houve uma nova lei orgânica, e como uma das primeiras funções do SIG é fazer uma análise de processos e de estruturas, essas foram feitas com base numa estrutura do Exército e a meio do processo essa mesma foi alterada, criando-se aqui uma enorme dificuldade. Foi quase como regressar à estaca zero, não na totalidade, mas quase. Foi mais um esforço tremendo para que a nova estrutura do Exército fosse implementada e provocou também alterações no ritmo que tínhamos programado para a implementação do SIG. De acordo com o project que nós fizemos foi empurrado para a frente e só em 2008 e

2009 é que o SIG começou realmente a funcionar no Exército e neste momento ainda não está na totalidade.

Outra das dificuldades foi a existência de softwares paralelos ao SIG, ou seja, que são utilizados para funções e mecanismos que o SIG consegue realizar e que precisa para ser um sistema integrado. O SIG tem o módulo MM, mas depois dentro do Exército existem aplicações desenvolvidas internamente que algumas pessoas julgam que satisfazem a cem por cento as necessidades do Exército. Esta ideia é mentira, porque a existência destes softwares, e estou a falar relativamente ao GRW, GRH e SGA, são aplicações que trabalham em paralelo, ou seja, não comunicam entre si logo não é possível ir buscar os dados e importá-los para dentro do SIG. Depois como existem estes mecanismos, as entidades não sentem a necessidade de desenvolver o módulo MM. Tem que ser a Direção de Finanças a “andar a empurrar” e a chatear para importância e necessidade de implementar o módulo MM e GRH, para deste modo, termos um complexo, uniforme e harmónico sistema para que seja possível obter a analítica que é essencial à tomada de decisão.

Neste momento o SIG para o Exército é apenas financeiro, pois usamos o módulo EAPS, FI, SD e PS. São módulos com uma grande vertente financeira e que foi a Direção de Finanças a impulsionar. A implementação do GRH é essencial porque estamos a falar de oitenta por cento do orçamento do Exército e, nesse sentido, torna-se necessário integrar rapidamente este módulo. Por exemplo, se me perguntarem hoje dia quinze de março, qual é a situação relativa aos vencimentos no Exército eu respondo que não sei, porque ou lhe dou a situação relativa a dia vinte e oito de fevereiro ou tem que esperar por trinta e um de março. Existe este ciclo mensal que é o que nós temos, enquanto se me perguntarem a situação orçamental ao dia e ao minuto ou ao segundo eu tenho capacidade para dizer. Outra das situações que não sei é o imobilizado, pois como é carregado em dois sistemas não consigo dizer qual é a aderência do depósito de material do Exército. Não tenho a capacidade de saber se está certo ou errado o que está carregado em sistema.

5. Considera que o Exército Português se encontrava preparado para a implementação do SIG?

R: Não estava preparado em termos de alocação de recursos, que era necessária mão de obra para a alteração de processos, estruturas, introduzir dados, transferir e transpor bases de dados. Não estava preparado para tudo isto, nem estava preparado a nível de formação. Nós no ministério contratamos muita consultadoria (Deloitte, Novabase e McKinsey & Company), em que uns trabalhavam connosco, outros trabalhavam em

backoffice e outros que alocámos aos Ramos para servirem de tutores aos oficiais, sargentos e civis.

6. Quais foram os esforços e valências que tiveram que ser melhorados e até mesmo criados para que este novo sistema fosse devidamente implementado?

R: Um dos esforços a ser tomado foi a rede, pois teve que haver um enorme investimento em cabelagens e a nível tecnológico. Foi um grande esforço porque as nossas unidades e a Direção de Serviços de Finanças não tinham infraestruturas tecnológicas capazes de correr o SIG, porque uma coisa é o RRING e o RFW, que tinha uma velocidade de processamento, uma necessidade de ocupação de linha, enquanto que o SIG precisa muito mais de apoio nesse sentido. Por exemplo, é a mesma coisa que trabalhar com um Carocha ou trabalhar com um Ferrari. Este foi um esforço muito grande e que não foi passível de resolver de um dia para o outro, pois demorou largos meses para instalar isto tudo. Foi necessário contratar ao exterior e para isso é obrigatório respeitar o código dos contratos públicos, logo mais tempo ainda demorou.

Na Direção de Serviço de Finanças tinha pessoas de uma facha etária elevada, que estavam confortáveis a trabalhar nos seus computadores, que funcionavam em Excel e Windows, e deste modo tiveram que mudar completamente o paradigma de trabalho e o seu instrumento para ferramentas como o SIG. As pessoas já estavam habituadas ao modo de trabalhar do Excel e de exportar daí informação, aumentar, adaptar, ou seja, já dominavam a ferramenta e com o SIG foi totalmente diferente.

Uma das razões pelo que o MM ainda não está introduzido é porque o Comando da Logística, no meu entender, não tem feito o esforço suficiente para implementar este módulo em pleno, porque não é do interesse deles. Ao implementar o módulo MM vai trazer à tona deficiências e debilidades que todos nós suspeitamos que existem dentro do Exército, isto é, de haver milhões em existências no depósito que não estão contabilizados. Quando for implementado o módulo MM, pode não ser no primeiro ou segundo mês, mas mais cedo ou mais tarde vai acabar por ser revelado. Grande parte do imobilizado está registado no GRW e devia de estar registado no módulo MM.

Outra questão foram as obras em que o Exército fez no valor de milhões de euros por ano. São realizadas todas essas obras anualmente e o valor do imobilizado não é atualizado nem alterado de acordo com as regras.

É necessário fazer uma reavaliação do imobilizado do Exército todo. Por exemplo, quanto valem os inúmeros imóveis que o Exército tem desde Chaves até Angra do

Heroísmo? É possível saber através do valor cadastral que está na Finanças, mas esse valor não será o valor real porque como os prédios do Estado não pagam IMI logo esses valores não estão atualizados.

7. Qual é a importância do SIG/MDN no auxílio à tomada de decisões?

R: A razão de ser do SIG é para o auxílio à tomada de decisões, pois este sistema tem a finalidade de auxiliar e melhorar a qualidade da tomada de decisão de quem tem poder para tal. Os OCAD, o CFT, o Vice-Chefe e CEME são os grandes decisores do Exército. Deste modo, a informação que estas entidades têm que ter a todo o momento e disponíveis em qualquer dispositivo com o objetivo de ter conhecimento do ponto de situação da execução orçamental, financeira e do imobilizado. No meu entender, é essencial que a decisão seja tomada com base na informação mais precisa e com qualidade e, nesse sentido, o SIG tem um papel crucial. Por exemplo, quando se realiza o Conselho de Chefes de Estado – Maior, em que aparecem os quatro chefes de Estado – Maior e o CEMGFA e aquando do CSM, em que são os mesmos mais o Secretário de Estado e o Ministro, tratam-se assuntos de orçamento, de alienação ou não alienação de imóveis, de entrada ou não entrada de recursos humanos e quantos efetivos existem. Deste modo, o SIG permite caso esteja devidamente alimentado dar resposta a todas estas questões.

O SIG é uma ferramenta essencial e foi um grande passo no sentido do desenvolvimento e da inovação, que foi tomado no séc. XXI mas, para meu pecado e desgosto, ainda não está totalmente implementado.

8. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército Português estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de instrumentos de apoio como o SIG/DN do que anteriormente da implementação do mesmo?

R: Sim, eu considero que estão. O SIG fez o seu caminho, foi entrando na cabeça das pessoas. Em todas as reuniões de comando semestrais que o Exército faz eu tento demonstrar as vantagens e a bondade da existência do SIG. Atualmente, os Comandantes já estão mais despertos para a necessidade do SIG e as vantagens que o mesmo traz para o Exército. Contudo, ainda falta algum caminho a percorrer, mas de uma geração para a outra é bem possível que as coisas ainda melhorem.

9. Gostaria de acrescentar mais algum argumento à entrevista?

R: Gostaria de lhe desejar sorte para o decorrer do trabalho.

APÊNDICE T. Entrevista ao Major ADMIL Nina Martins

Caraterização do Entrevistado

Nome: Carlos Miguel Nina Pereira Martins

Posto/Função: Maj ADMIL/ Auditor do Curso Estado-Maior Conjunto

Local: IUM

Data: 17/03/2017

1. Quais eram os instrumentos (documentais e eletrónicos) que o Exército Português utilizava para apoiar a tomada de decisão antes da implementação do SIG?

R: Aos mecanismos que o Exército utilizava antes do SIG, na minha opinião, não lhes podíamos chamar uma ferramenta de apoio à tomada de decisão. Havia um sistema que era o RFW, onde se fazia a antiga contabilidade militar. O RFW era o sistema que as unidades utilizavam para fazer a contabilidade dividida em três partes: o RCE (Registo de Controlo de Encargos), o ROD (Registo de Operações Diversas) e o RT (Registo de Tesouraria). Na altura só o ROD é que era diacrático, os restantes era unigráficos. Deste modo, haviam registos contabilísticos, mas não eram pelas normas da contabilidade. Este sistema permitia também apoiar a conta de gerência, mas minha opinião não podia ser considerado um sistema de apoio à decisão. Na minha carreira nunca trabalhei com o módulo dos centros de finanças, que era o RFINCF. Inicialmente a prestação de contas ia por disquete das unidades para o CFin, pois os mecanismos utilizados na altura (computadores e Internet) não tinham a capacidades nem as caraterísticas dos atuais meios. Após o envio da informação os centros de finanças validavam e integravam a informação.

O RRING (Redes Regimentais de Informação de Gestão), era estrutura física e a rede física que o Exército tinha sobre a qual o RFW e outras aplicações, não só da área financeira, se apoiavam. Havia outro sistema ainda que era o SIC (Sistema de informação Contabilística) que só a RGFC (Repartição de Gestão Financeira e de Contabilidade) da DFin é que trabalhava com ele. Esta era a plataforma que era disponibilizada pela DGO, para executar o orçamento. Não era utilizado para gerir o orçamento, mas era nessa

ferramenta que a DFin reportava à DGO as alterações orçamentais, e todos os meses utilizada para fazer os saques ao tesouro. Por exemplo o PLC, apesar de agora ser tudo automático, na altura era feito em SIG e depois era manualmente registado em SIC. Basicamente o SIC só era utilizado para retirar o dinheiro e fazer as alterações orçamentais. Era uma ferramenta só de interface, contudo este sistema foi substituído em 2012, quando o Exército aderiu à tesouraria única, sendo substituído pela plataforma SIGO. Com esta mudança os PLC começaram a ir automaticamente para a DGO, através do SIG. Com esta ligação, a informação orçamental passou a ir diariamente para a DGO.

2. Quais foram os motivos que levaram à introdução do SIG/MDN nas Forças Armadas, e mais concretamente, no Exército Português?

R: O grande motivo da introdução do SIG foi a necessidade das Forças Armadas e do próprio ministério como organismo público tinham de passar a desenvolver contabilidade e a prestar contas em POCP. O ministério apercebeu-se que com o SIG, era possível através de um único mecanismo substituir um número enorme de outros programas que cada Ramo tinha, quer a nível contabilístico como quer a nível de recursos humanos. Deste modo, havia a necessidade de encontrar e ter ao dispor dos Ramos uma ferramenta que considerasse todas as áreas das organizações e a sua gestão.

3. Considerava adequado e ajustado à necessidade do Exército o modelo contabilístico anteriormente implementado?

R: Por imposição legal tivemos que trocar e mudar o modo como fazíamos a nossa contabilidade. O sistema que tínhamos permitia-nos prestar contas dentro daquilo que a lei obrigava, contudo, a partir da altura que esta muda temos que nos adaptar. A forma como prestávamos contas não era a mais clara nem espelhava a realidade do organismo, pois não incluía a quantificação de todos os ativos das organizações. A própria evolução da contabilidade e até mesmo da contabilidade pública veio muito na ótica de: inicialmente, a necessidade de se registar, ou seja, fazer orçamentos e registar alterações orçamentais e pagamentos; segundo, a necessidade de aumentar o accountability e da prestação de contas em todo o setor do estado, foi em grande parte a força matriz que nos levou a adotar sistemas contabilísticos mais evoluídos, como foi inicialmente o POCP, e agora a adição do SNC-AP. Os sistemas que tínhamos antes sempre responderam dentro daquilo que eram as exigências solicitadas ao Exército, ou a outro qualquer organismo deixaram de responder cabalmente, porque a legislação também mudou, e foi-se adaptando a novas formas de

registro contabilístico e a novos sistemas que permitam registrar mais convenientemente todas as operações e harmonizar as contas de todas as entidades do Estado. Antes, muitos setores faziam os seus registos de forma diferente, agora com a harmonização e implementação do SNC-AP, o próprio Estado pode fazer uma consolidação central. Ao ter todos os organismos a registar da mesma maneira, mais rapidamente se consegue proceder a comparações e estabelecimento de metas para todos de forma harmonizada. Apesar de termos demorado algum tempo desde a saída do decreto-lei, à implementação do POCP, temos que valorizar o esforço para a implementação do mesmo, dado que ainda hoje existem organismos da função pública que não aplicam este modelo contabilístico.

4. Quais foram as maiores dificuldades e alterações que o Exército Português ultrapassou durante todo este processo de implementação do SIG/MDN?

R: A principal alteração foi a mudança da forma como fazemos a contabilidade, pois passámos de um sistema que não era totalmente diacrífico, que era baseado essencialmente em pagamentos e controlo orçamental. Para além disto, trouxe diversas consequências: como a necessidade que tivemos de migrar os saldos iniciais e de apurar saldos de tesouraria e saldos de terceiros para passá-los para o SIG. A este facto ainda se acrescentou a alteração da estrutura orgânica no Exército, a meio do ano de implementação do SIG, em junho de 2006. Esta mudança levou ao fecho de bastantes unidades e à fusão de outras. Ainda estávamos a perceber como é que íamos migrar os saldos de 2005 das unidades antes desta reestruturação e terminar de vez com o RFW quando de repente, passado meio ano houve uma nova estrutura orgânica. Outro dos problemas sentidos foi a forma como foram desenvolvidos o número de divisões e de centros financeiros no início do SIG e depois em junho de 2006 foi outra, causando desta forma diversos problemas, que originaram que a entrega da conta de gerência de 2006, apenas ocorreu em 2008. O principal motivo para tal acontecimento foi a dificuldade que tivemos em harmonizar os saldos iniciais todos. Portanto esta mudança da estrutura a meio do ano foi uma dificuldade que obrigou a um grande esforço para ser colmatada.

Outra dificuldade que surgiu teve a ver com a mudança de sistema. Tínhamos pessoas que estavam rotinadas a trabalhar no RFW e deste modo houve aqui uma necessidade muito grande de ensinar, ou seja, de dar formação que permitisse aos operadores trabalhar com o sistema. A própria dificuldade e resistência das pessoas à mudança também se constitui aqui como uma dificuldade, que só com o tempo foi possível

ultrapassar e resolver. Deste modo, considero que a adaptação ao sistema se constitui um maior entrave do que a formação.

Neste momento existe o problema que o SIG ainda não é utilizado na sua totalidade, ou seja, ainda não tiram partido de todas as potencialidades do sistema. Pois temos no Exército sistemas que são utilizados em paralelo com o SIG, como o GRW, GRH e o SGA, o que não permite que seja um sistema integrado de gestão, mas sim um sistema de informação. Tem sido feito um enorme esforço para extinguir com o GRW, que influencia com o módulo MM, que não sendo alimentado com a informação necessária, não é possível prestar os dados necessários para o apoio à decisão e para uma correta prestação de contas. Outro exemplo é o módulo RH, que ainda não se encontra em funcionamento, mais uma vez não é possível tirar partido das enormes potencialidades deste sistema. Contudo apesar de ser necessário implementar os dois módulos, o módulo MM é mais importante do que o de RH neste momento. O módulo RH o que vai permitir é fazer essencialmente a gestão de recursos humanos em SIG e vai fazer com que mais rapidamente a informação que tem relevância financeira, nomeadamente no processamento de vencimentos, passe a ser feito automaticamente. Com os recursos humanos em SIG vai ser mais fácil processar e pagar os vencimentos diretamente através do sistema. O que acontece agora é que existe um sistema na repartição de abonos que processa os vencimentos, em que a informação é mandada manualmente das unidades para a repartição de abonos, onde aí é inserida no sistema. Depois há uma interface de ficheiros (através de exportação) e a entrada da parte financeira dos vencimentos no SIG. Com os recursos de materiais já não acontece o mesmo e não existe essa interface com o SIG. Primeiro estamos a desperdiçar uma ferramenta brutal que é o SAP para gerir os materiais, ou seja, para fazer a gestão logística. Segundo a nossa conta de gerência está completamente enviesada ao nível das existências e o imobilizado que temos foi migrado inicialmente em 2008, mas depois não houve o devido acompanhamento e continuidade nos registos em SIG. A nível de recursos de materiais há duas dificuldades, que é o desperdício de uma ferramenta que permite fazer tanto a gestão logística a nível do fluxo aquisitivo e do fluxo logístico, como da própria relevância contabilística. Neste momento a nossa conta de gerência não tem toda a informação que devia ter.

5. Considera que o Exército Português se encontrava preparado para a implementação do SIG?

R: Eu à partida diria que sim, porque de facto conseguiu-se operar no sistema e implementá-lo apesar de todas as dificuldades que tivemos. O SIG obrigou a que houvesse

uma mudança ao nível das contas de gerência, pois até 2005 cada unidade fazia uma conta de gerência e deste modo o SIG permitiu criar mecanismos para que o Exército passasse a ter uma conta de gerência única. Esta medida já tinha sido imposta pelo tribunal de contas e com o SIG foi possível colmatar essa lacuna.

Efetivamente nós conseguimos implementar o SIG, agora se estávamos totalmente preparados, isso não. Mas na minha opinião também não sei se alguém alguma vez estaríamos devidamente preparados para uma alteração desta monta. Não fomos apanhados de surpresa claramente, pois já tínhamos há dois anos pessoas no grupo SIG e no final de ano de 2005 começamos com formação de formadores, ou seja, nós fizemos o mínimo de preparação que era necessário. Dentro do possível foi feito um esforço por parte da DFin para atribuir recursos no sentido de dar apoio ao sistema, antes da sua entrada em produtivo e já durante o seu funcionamento, para tentar reparar um ou outro aspeto que na preparação podia não estar tão bem trabalhado ou previsto.

6. Quais foram os esforços e valências que tiveram que ser melhorados e até mesmo criados para que este novo sistema fosse devidamente implementado?

R: O primeiro grande esforço foi ao nível da formação, tanto ao nível do POCP como também no modo de trabalhar e de lidar com o sistema SAP. Houve também uma necessidade em algumas unidades e também na própria DFin de melhorar as redes informáticas, pois o SAP é uma ferramenta mais pesada e, portanto, houve algumas necessidades de acompanhar tanto na rede como em hardware. Teve que haver um grande investimento em computadores e equipamentos nas diversas UEO, pois alguns onde estava instalado o RFW não suportavam o SAP, ou seja, houve uma grande necessidade de recursos materiais. Outros dos esforços que tiveram que ser feitos foi na formação de recursos humanos, houve formação no Ministério da Defesa Nacional (SIG), que depois foi descentralizada pelos restantes elementos do Ramo.

Ao nível das valências que foram melhoradas foi essencialmente no sistema contabilístico e na prestação de contas (algo que o TC de contas já tinha reiterado). O facto de o SIG trabalhar em rede, faz com que a interação de um utilizador num sitio seja automaticamente visível por quem está na DFin. Deste modo, é possível um controlo e uma verificação enorme, principalmente ao nível da consolidação de contas, e do controlo da execução orçamental.

7. Qual é a importância do SIG/MDN no auxílio à tomada de decisões?

R: Se o sistema for utilizado consegue dar um enorme auxílio à tomada de decisão. O sistema é uma ferramenta que permite fazer uma gestão de todos os aspetos, pois não podemos olhar para o SIG naquilo que é a ótica contabilística e financeira, dado que vai muito além disto. Como qualquer ERP o SIG permite fazer a gestão de processos, e deste modo ter informação atualizada e disponível em tempo real. Para quem está a decidir, seja o CEME, um OCAD ou para um comandante de uma unidade, se tiver que fazer uma despesa ou tomar uma decisão se deve ou não fazer determinado processo, em tempo real, ele pode consultar o SIG e perceber os recursos que tem ou não disponíveis. Na minha opinião é uma ferramenta fundamental para a tomada de decisão.

Quando o SIG estiver implementado na totalidade, vai permitir desenvolver o módulo CO, e deste modo, passamos a ter ao nosso dispor uma ferramenta fundamental para o apoio à tomada de decisão. Este módulo vai permitir decompor várias tarefas e perceber por exemplo quanto custa um Aspirante da AM ou quanto custa um soldado na recruta. Na minha opinião é dos módulos mais importantes para quando estiver implementado ser utilizado no apoio à tomada de decisão. Para o SIG conseguir ter este módulo tem de haver uma aposta clara por parte do Exército no sentido de eliminar todos os sistemas paralelos que existem, porque não é possível fazer CO sem ter todos os módulos a trabalhar e desta forma a informação toda integrada e interligada.

8. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército Português estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de instrumentos de apoio como o SIG/DN do que anteriormente da implementação do mesmo?

R: Sim, claramente que sim. Primeiro eu acho que o SIG ajudou na sensibilização dos Comandantes/Diretores/Chefes, pois o facto de terem uma senha de acesso ao sistema e conseguirem consultar informação e dados que lhe permitem tomar decisões o mais adequadas possível. Este facto faz com que os Comandantes/Diretores/Chefes fiquem mais sensibilizados e alertados.

A crise financeira que se fez sentir no nosso país e as restrições orçamentais se desta advieram, na minha opinião também contribuiu para alertar os comandantes para a importância da gestão orçamental e financeira, da prestação de contas e da parte legal que está por de trás de todo o sistema.

O SIG foi uma mudança de paradigma e na ferramenta de gestão, porque para além de permitir a introdução do POCP, permitiu ainda que passássemos a trabalhar com um ERP do melhor que há no mundo, que é o SAP.

9. Gostaria de acrescentar mais algum argumento à entrevista?

R: Não.

APÊNDICE U. Entrevista ao Major ADMIL Carlos Almeida

Caraterização do Entrevistado

Nome: Carlos Manuel de Almeida

Posto/Função: Maj ADMIL/ Chefe do Gabinete de Finanças Públicas da Seção de Formação do Departamento de Formação

Local: ES

Data: 20/03/2017

1. Quais eram os instrumentos (documentais e eletrónicos) que o Exército Português utilizava para apoiar a tomada de decisão antes da implementação do SIG?

R: No âmbito financeiro, o principal “mecanismo” utilizado era o software Recursos Financeiros para Windows (RFW), conjugado com a realização de relatórios e compilação de informação avulso em ferramentas como MS Excel, MS Access, etc.

2. Quais foram os motivos que levaram à introdução do SIG/MDN nas Forças Armadas, e mais concretamente, no Exército Português?

R: O principal motivo, foi sem duvida, a imposição legal de implementação do POCP e a plena adesão à RAFE.

3. Considerava adequado e ajustado à necessidade do Exército o modelo contabilístico anteriormente implementado?

R: Não. O modelo contabilístico utilizado até então tinha como base a unigrafia e já em 1997, ano em que foi aprovado o POCP está muito desatualizado comparativamente à restante envolvente económico-financeira.

4. Quais foram as maiores dificuldades e alterações que o Exército Português ultrapassou durante todo este processo de implementação do SIG/MDN?

R: Na minha opinião, as maiores dificuldades, e que ainda hoje se verificam em algumas áreas, foi a resistência à mudança e o acabar com alguns interesses pessoais instalados.

5. Considera que o Exército Português se encontrava preparado para a implementação do SIG?

R: Não. Sempre que existem mudanças profundas no funcionamento das organizações, sejam elas quais forem e independentemente do tipo, é necessário existir sempre um período de adaptação e parece-me que na altura o Exército não o quis ter.

6. Quais foram os esforços e valências que tiveram que ser melhorados e até mesmo criados para que este novo sistema fosse devidamente implementado?

R: A implementação do SIG foi possível devido a uma imposição da SG/MDN para a implementação transversal no MDN. Em termos de esforços e valências foi necessário dar formação especializada no ERP SAP ao pessoal impulsionador de cada ramo e foi necessário estabelecerem-se os processos e a respetiva parametrização.

7. Qual é a importância do SIG/MDN no auxílio à tomada de decisões?

R: O SIG permite consolidar a informação de todas as áreas de atividade da organização e disponibiliza-a de forma imediata ao decisor.

8. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército Português estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de instrumentos de apoio como o SIG/DN do que anteriormente da implementação do mesmo?

R: Parece-me que sim. A implementação do módulo de indicadores de gestão (BO) veio também facilitar o acesso à informação disponibilizada de forma mais transparente e acima de tudo descomplicado.

9. Gostaria de acrescentar mais algum argumento à entrevista?

R: Não.

APÊNDICE V. Entrevista ao Capitão ADMIL Flávio Fernandes

Caraterização do Entrevistado

Nome: Flávio José Rodrigues Fernandes

Posto/Função: Cap ADMIL/ Chefe do Gabinete de Recursos Humanos da ES

Local: ES

Data: 20/03/2017

1. Cada vez mais, torna-se essencial os diversos escalões do Exército terem mecanismos que lhes permitam ter um total apoio à tomada de decisão. Neste sentido considera que o SIG está a ser devidamente aproveitado e utilizado da forma mais correta pelo Exército?

R: O SIG é uma ferramenta muito útil, permite uma gestão comum a todos os organismos do MDN, e a uniformização de procedimentos. Com o SIG a trabalhar na sua plenitude não existiria a necessidade de termos mais nenhuma plataforma/software, pois é um sistema de informação transversal e único. O SIG permite a extração de diversos relatórios das diversas áreas mostrando a informação atualizada ao momento da sua extração. Assume assim grande importância para o apoio á tomada de decisão.

Nos escalões mais baixos, a nível das unidades, penso que o SIG não esta a ser explorado na sua plenitude, pois ainda existe um desconhecimento por parte da maioria dos utilizadores dos diversos relatórios que podem ser extraídos, mas depende, claro esta, da experiencia do Adjunto financeiro. A este nível os outros utilizadores (Comandante ou Chefe da Logística) praticamente não usam o SIG (existem algumas exceções)

E neste momento apenas é utilizado o SIG pela secção logística e não por toda a unidade nas diversas áreas, não estando assim a ser retiradas todas as potencialidades do SIG.

A nível dos escalões mais altos não conheço a realidade, não sendo por isso a pessoa mais indicada para responder.

Mas sem duvida que o SIG permite o apoio à tomada de decisão em todos os escalões.

2. Quais são as medidas que podem ser tomadas para melhorar estrategicamente e reajustar recursos e processos?

R: Passa muito por conseguirmos ter os diversos módulos a funcionar. Estamos a evoluir nesse sentido, em 2006 começou-se sobretudo com a área financeira, agora já existem mais módulos a funcionar.

Existem diversos módulos que são fundamentais, tais como o HR - Recursos Humanos, PM – Manutenção ou WM - Warehouse management entre outros, que estando em funcionamento iriam provocar uma mudança nos processos de trabalho. E na minha opinião uma mais-valia para instituição e uma maior eficiência.

3. Como pode o SIG apoiar, auxiliar e concorrer para que haja uma correta e adequada utilização dos recursos, evitando o desperdício e promovendo uma máxima racionalização dos meios?

R: Como disse anteriormente passa por termos o SIG a funcionar na sua plenitude, com os vários módulos a funcionar, e assim ser um verdadeiro sistema integrado.

Agora vai ser necessário para implementar isto dar formação aos diversos utilizadores, e atenção que estes utilizadores não são exclusivamente da área das finanças, mas sim de todas as áreas (oficinas, armazéns, companhias, secretarias, etc) onde a maior parte destas pessoas nunca teve iteração com o SIG.

Pois se não houver a formação adequada corremos o risco de não retirar o máximo rendimento do SIG.

4. Quais são as dificuldades que o Exército enfrenta na atualidade que não lhe permitem tirar o maior partido e usufruir das potencialidades que o mesmo permite?

R: Penso que a maior dificuldade é a resistência á mudança. Pois existe aquela noção se este “sistema funciona para que mudar”, “eu sei é trabalhar com este (o sistema atual)”. E isto leva a um desinteresse pela inovação e pela implementação do SIG como um todo.

Existem outras dificuldades como a parametrização do sistema para a realidade do exército, de forma a este de resposta às nossas necessidades.

Outra passará pela formação dos diversos utilizadores.

5. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de mecanismos de apoio como o SIG do que anteriormente da implementação do mesmo?

R: Penso que sim. Cada vez mais os nossos comandantes estão sensibilizados para a importância da utilização do SIG. Isto também se deve ao SIG já ser utilizado desde 2006, bem como devido a crise económica que o nosso país atravessa, o controlo e a utilização dos recursos foi-se tornando mais vital, tendo o SIG assumido como uma excelente plataforma de apoio.

Bem como decorrente de diplomas legais, foi necessário criar mecanismos e utilizar cada vez mais o SIG para validação e fiscalização de toda a atividade desenvolvida.

Por isso digo que atualmente todos os Comandantes estão mais sensibilizados para a importância do SIG. Mas podem ainda ser sensibilizados para as várias potencialidades do mesmo que ainda não estão a ser exploradas.

6. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Não tenho nada a acrescentar à entrevista.

APÊNDICE W. Entrevista ao Major-General Esteves da Silva

Caraterização do Entrevistado

Nome: José António Esteves da Silva

Posto/Função: MGen/ Ex-Diretor da Direção de Finanças

Local: Casa do Entrevistado (Lisboa)

Data: 21/03/2017

1. Quais eram os instrumentos (documentais e eletrónicos) que o Exército Português utilizava para apoiar a tomada de decisão antes da implementação do SIG?

R: Terminei a Academia Militar em 1974 e logo em 1976, apanhei uma das reorganizações do Exército que mais anos durou. É esta mesma organização que cria um Departamento de Finanças, ao nível dos outros OCAD, dirigido por General de 3 estrelas oriundo do SAM. Até 1976 e desde os anos 30 que a organização residia nos Conselhos Administrativos e Chefia dos Serviços de Orçamento e Administração, depois na Direção do Serviço de Administração (antecessora da Direção de Finanças). Assim sendo, os Conselhos Administrativos eram constituídos pelo Presidente do Conselho Administrativo, um chefe de Contabilidade, que era um oficial de Administração Militar, e um tesoureiro. O Presidente do Conselho era o responsável perante o Comandante, embora na prática os Presidentes do Conselho eram normalmente Coronéis na Reserva que não tinham nada a ver com a área financeira, e acabava por ser o chefe de contabilidade o interlocutor informal do Comandante. Esta organização dos Conselhos Administrativos não foi extinta com a organização de 1976, pois tomando-me como exemplo, eu fui chefe de contabilidade do Hospital Militar em 1983/85 e ainda havia Conselhos Administrativos. Foram estes mesmo Conselhos que deram origem às Secções Financeiras. Em termos conceptuais quando essa organização de 1976 surgiu, a Direção do Serviço de Administração passou a chamar-se Direção do Serviço de Finanças e foram criados os Centros de Gestão Financeira. Cada um na sua área funcional, reportando à Direção do Serviço de Finanças, que por sua vez reportava ao Diretor do Departamento de Finanças. O Diretor do

Departamento de Finanças tinha competência igual a qualquer outro General de três estrelas. Esta organização baseada no Centro de Finanças, e na minha perspectiva a ideia que estava por trás dessa nova organização, era a de que os Centros de Finanças fizessem toda a contabilidade das unidades. Nessa altura começou a sentir-se a falta de oficiais, pois não havia para todas as unidades e a ideia que esteve subjacente a essa nova organização foi que os Centros de Finanças iriam receber a documentação, fazer a contabilização e depois remeter para as unidades e para a Direção. Essa ideia nunca foi posta em prática, porque os Centros de Finanças nunca fizeram a contabilidade das unidades, e isso foi uma grande falha da nossa parte. Eram as unidades que acabavam por fazer o Registo de Controlo de Encargos, Registo de Operação Diversas e o Registo de Tesouraria. Como referi anteriormente, fui chefe de contabilidade em duas UEO, no Hospital Militar e também na Direção de Obras do Exército. Neste último local, foi o primeiro sítio onde fui chefe de contabilidade e aprendi muito, pois tinha umas particularidades especiais, dado que tínhamos um orçamento privativo de cerca de um milhão de contos em 1981, que na altura era mesmo muito dinheiro.

Esta organização manteve-se até 1993, ano que em foi extinto o Departamento de Finanças, e a área financeira regressou á dependência do Quartel-Mestre General. Foi a partir dessa data que os Conselhos Administrativos, que ainda existiam, se transformaram em Secções Financeiras. Depois ainda havia o problema das Secções Financeiras que estavam dependentes das Secções Logísticas, que ainda hoje permanece. Essa dependência criava alguns problemas, porque os chefes das Secções Logísticas das unidades, eram oficiais das armas ou do serviço geral. Estes elementos não tinham qualquer conhecimento da área financeira.

Em relação ao sistema contabilístico desde a década de 70 era misto- unigráfico de caixa, como determinava a contabilidade pública, e digráfico com um Plano de Contas Interno que apoiava a gestão descentralizada, registando os fluxos financeiros e de tesouraria. de todo o sistema.

2. Quais foram os motivos que levaram à introdução do SIG/MDN nas Forças Armadas, e mais concretamente, no Exército Português?

R: A grande mudança da DFin, ou seja, a sua saída do Comando de Logística e passagem para uma OCAD foi tentada nas diversas reorganizações do Exército, algumas das quais eu até estive diretamente implicado porque sempre foi algo que sempre o SAM pugnou, a saída da DFin do âmbito da Logística. O princípio da segregação de funções,

não estava a ser respeitado com as finanças integradas no Comando de Logística. Este facto foi até mencionado pelo próprio Tribunal de Contas. Esta alteração da DFin, posso até dizer que foi uma grande vitória em termos do Serviço de Administração Militar, porque sempre houve da parte dos nossos camaradas uma relutância em identificar na organização do Exército as Finanças como um órgão de apoio do CEME. Indiretamente sempre foi, mas por exemplo, quando fui Diretor de Finanças ia a despacho ao Quartel-Mestre General e não ao CEME, deste modo, sei que das minhas propostas e aquilo que chegava ao CEME não era exatamente a mesma coisa.

Em 2009 houve uma reorganização do Exército e um dos objetivos do Ministério da Defesa Nacional, já durante a vigência do SIG, era que todos os Ramos tivessem uma organização idêntica em termos financeiros, ou seja, o modo como se inseriam as finanças na organização superior deveria ser igual para todos. Aquando da adesão da Força Aérea ao SIG, a Direção de Finanças passou a depender diretamente do Chefe e na Marinha já era assim há alguns anos. Nessa altura quando foi feita essa reorganização, o Exército também ia proceder a esta mudança, e já estava no gabinete do Ministro essa alteração, mas sei que há última da hora, com pressão do CEME, isto foi revertido e as finanças continuaram no mesmo sítio, na dependência do Quartel – Mestre.

Antes da implementação do sistema, o Exército estava organizado em regiões militares, e cada região tinha um Centro de Finanças. Havia a região militar do Norte, de Lisboa, do Sul, Zona militar da Madeira e Zona militar dos Açores. Além destes havia o Centro de Finanças da Logística e o Centro de Finanças Geral que englobava, entre outros, o EM e o Centro Cartográfico do Exército. Em 2006 acabaram as Regiões Militares e consequentemente alguns Centros de Finanças que as apoiavam e a organização passou a ser outra, sendo constituída pelo CmdPess, CmdLog, CID e CFT, e deste modo havia um centro de finanças para cada comando e na mesma um CFIN Geral. A DFin dependia deste Centro de Finanças Geral, o que acaba por ser uma organização um bocado esdrúxula porque a DFin tinha uma Secção Financeira que prestava contas ao Centro de Finanças Geral que, por sua vez, prestava contas à DFin e dependia do Vice-Chefe. Esta organização vigorou até 2012 quando foram extintos os Centros de Finanças.

Eu sentia que havia a necessidade e também o próprio Ministério da Defesa que era necessário obter informação de forma atempada, adequada e uniforme para todos os Ramos. Havia o objetivo de que os três Ramos trabalhassem na mesma plataforma para não haver discrepância entre os dados que chegavam ao Ministério. Outro dos objetivos foi, sem

dúvida, para ir ao encontro da própria legislação, dado que, desde 1997 que não se cumpria com o que estava estabelecido.

3. Considerava adequado e ajustado à necessidade do Exército o modelo contabilístico anteriormente implementado?

R: A organização de 1993 era a que estava em vigor quando surgiu a questão do SIG. Já como Coronel, fui Subdiretor do Serviço de Finanças, e em 2001 o Diretor era o General Luís Sequeira, que foi responsável por diversos impulsos na área financeira no Exército. Começaram a ser criadas ações de formação para os oficiais que estavam colocados na Direção, para se começarem a familiarizar com o POCP, e deste modo, começou-se a pensar na introdução do mesmo no Exército.

O sistema financeiro então em vigor era um modelo absolutamente ultrapassado e para além de tudo mais não tinha um suporte tecnológico credível. A conceção do sistema contabilístico poderia ser muito mais fíável se tivesse uma base tecnológica de apoio, mas não tinha. Havia o RFW e o RFINCF, um para as unidades e outro para os centros financeiros, com o problema de a informação que se produzia não se interligar.

Antes de ter sido feita a aquisição do SIG, no sentido de se obter mais rapidamente um sistema que pudesse aderir ao POCP e cumprir com todos os requisitos legais impostos foi tentado junto do Serviço de Informática, obter um sistema através da adaptação do RFW aos Centros de Finanças, com o objetivo de fazer a ligação entre as unidades e os Centros de Finanças e também com a Direção de Finanças, para que conseqüentemente, fosse possível obter informação adequada e que espelhasse a realidade. Ainda foram realizadas algumas reuniões e vários elementos da informática agarraram este desenvolvimento, mas nunca chegou a avançar. Um dos motivos para tal foi o facto que muitos destes elementos aquando da implementação do SIG terem sido chamados para colaborar.

A adesão ao POCP era o caminho, porque nós tínhamos um sistema ultrapassado e arcaico e, para além disso, havia uma obrigatoriedade formal e legal para a implementação do mesmo.

O sistema que nós tínhamos não dava resposta às nossas necessidades, pois aquando da elaboração da conta de gerência, este era sempre entregue com atrasos. A introdução do SIG veio facilitar e muito a elaboração da conta de gerência.

4. Quais foram as maiores dificuldades e alterações que o Exército Português ultrapassou durante todo este processo de implementação do SIG/MDN?

R: Quando o sistema mudou em 2006, a nova organização financeira do Exército não existia em termos formais, pois não havia regulamentação para as Subsecções Financeiras, nem para as Secções Logísticas. Isto foi uma lacuna que havia na altura, dado que não havia regulamentação de apoio para estes órgãos.

Outra das dificuldades sentidas tinha a ver com a data de implementação do SIG no Exército em 2006, que coincidiu com a reorganização do Exército. Esta dificuldade obrigou a muito esforço e trabalho para que se conseguisse ultrapassar esta medida, pois foram extintas várias unidades, outras mudaram a dependência e algumas foram fundidas.

Apesar do já mencionado anteriormente, na minha opinião a maior dificuldade foi adaptar o software à organização. Para além disso os recursos humanos também se constituíram como uma enorme dificuldade, pois a maioria dos oficiais de Administração Militar na Academia não tinha tido formação em POCP e, apesar das diversas formações que foram lecionadas, é diferente do que ser dada de raiz.

Muitos dos funcionários das diversas Secções Logísticas já tinham alguma idade e também não sabiam nada de POCP e em termos de informática não eram muito ágeis e o SIG não é um sistema muito userfriendly, constituindo-se também como uma dificuldade.

A falta de equipamentos também se constituiu num entrave ao desenvolvimento e implementação de sistema, contudo já em 2002, muito graças ao trabalho do General Sequeira, foi possível ter um computador por pessoa, na DSF e isso na altura a não ser na informática do Exército em nenhum sítio isso acontecia.

Outras das questões é que os sistemas informáticos que apoiavam a área financeira nunca foram muito bons. Após 9 anos de ter estado a prestar serviço fora do Exército e ter sido colocado na DSF, apercebi-me que não havia ligação entre os Centros de Finanças e a Direção. Os Centros de Finanças tinham uma aplicação que era o RFINCF, que era de uma empresa chamada Eurosistemas, as unidades tinham o RFW, ou seja, tinha outra aplicação e não havia interligação direta entre os Centros de Finanças e as unidades e também não havia qualquer tipo de ligação com a Direção de Finanças. A informação chegava à DFin através de disquetes e mecanismos desapropriados. Na altura quem fazia a conta de gerência no Exército era a DFin e fazia com base naquilo que os Centros de Finanças enviavam. No sentido de colmatar esta falha de ligação, o General Sequeira procurou influenciar o Quartel – Mestre General no sentido de o Exército aderir ao POCP e lançou-se um concurso para a aquisição de uma aplicação que pudesse servir para a implementação do sistema contabilístico no Exército. Esta tentativa iniciou-se em 2001, o concurso começou em 2002 e, entretanto, a DFin começou a preparar-se para o POCP, ou

seja, continuou a dar formação. Porém, ainda neste mesmo ano, há um despacho do Ministro da Defesa, do Dr. Paulo Portas a dar indicações no sentido de se partir para a implementação do SIG. Neste sentido, o concurso que o Exército estava a preparar só para o Exército ficou sem efeito. A plataforma da SAP acaba sendo escolhida por influência da Marinha, porque na altura este Ramo já trabalhava com um ERP da SAP.

5. Considera que o Exército Português se encontrava preparado para a implementação do SIG?

R:O Exército não estava minimamente preparado para a implementação do SIG. Houve sempre alguma resistência à adesão ao SIG, não só na nossa área financeira como também da parte da chefia do Exército, porque com este ERP ia colocar à tona algumas deficiências que existiam e deste modo dar maior transparência à gestão.

O ERP da SAP estava constituído de determinada maneira, e aquando da implementação de um sistema deste tipo, deve ser adaptado à organização e não a mesma ao sistema. Isto foi uma das justificações que utilizamos na altura no sentido de transformar a DFin numa OCAD, contudo não foi alcançado com sucesso.

Quando se iniciou a utilização do SIG em 2006, na minha opinião o Exército não estava preparado em termos de organização para dar resposta a este mesmo sistema. Primeiro havia um défice de formação dos elementos que iam trabalhar no SIG e para além disso, a organização estava desadequada à plataforma, porque apesar de ser personalizada relativamente a cada um dos Ramos, só é até certo ponto. Como o sistema foi feito com base na organização que estava na Marinha e a Força Aérea utilizou esse argumento para se reorganizar em termos financeiros, o Exército era o único que não partilhava a mesma organização.

Fui Diretor de Finanças entre 2007 e 2010, ou seja, já apanhei o SIG em funcionamento na área financeira, com algumas lacunas. Uma das minhas lutas durante a minha vigência foi tentar introduzir o módulo MM em pleno, ou seja, que se passasse a utilizar o SIG para a gestão de materiais em vez do ainda atual sistema GRW. Hoje em dia sem termos o módulo MM em funcionamento estamos a subutilizar o sistema, pois não é um sistema integrado de informação, mas sim um sistema de informação. Nunca houve vontade para que assim o fosse e na minha opinião só será quando houver uma imposição do exterior que assim o obrigue. O que acontece muitas vezes é que os dirigentes não querem a total implementação do sistema porque vai acabar evidenciar debilidades e fragilidades da organização.

Na altura o Exército não estava minimamente preparado para a implementação de um sistema deste tipo, pois havia falta de formação e dificuldade em canalizar recursos humanos para o Ministério da Defesa para a parametrização e acompanhamento da implementação do processo. Eu estive até 2004 como Subdiretor da DFin e acompanhei de alguma maneira o desenrolar do processo, embora nós tivéssemos continuado a trabalhar também no sentido de nos prepararmos para a implementação do POCP, porque já o Tribunal de Contas, na conta relativa ao ano de 2002, dizia que tínhamos que aderir ao POCP, pois era obrigatório desde 1997.

6. Quais foram os esforços e valências que tiveram que ser melhorados e até mesmo criados para que este novo sistema fosse devidamente implementado?

R: Foi fundamental a formação em POCP e no próprio sistema. Como referi supra a faixa etária dos elementos que se encontravam a trabalhar no sistema era elevada e a adaptação ao sistema não foi fácil, obrigando que fossem realizadas diversas formações tanto ao nível do próprio sistema como de POCP.

Foi necessário fazer chegar a todas as unidades a intranet, que até então não havia, e fazer investimento ao nível de novos computadores para que fosse possível correr o sistema.

7. Qual é a importância do SIG/MDN no auxílio à tomada de decisões?

R: Quando era Diretor de Finanças o sistema ainda não concedia aquilo que provavelmente hoje é possível fornecer. Contudo, o SIG veio sem dúvida nenhuma melhorar o apoio à tomada de decisão.

O SIG dá resposta a várias áreas, bem como toda a interligação desde a área financeira, logística e de recursos humanos. Para além destas interligações, também permite a interface com a DGO e com o IGCP.

Quando se realiza o CSM é possível comparar a informação fornecida pelos diversos Ramos, uma vez que todos utilizam o mesmo sistema e deste modo, tomar decisões torna-se muito mais fácil porque os decisores têm ao seu dispor informação adequada, fíável e em tempo.

8. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército Português estão mais sensibilizados para a importância e exigência da

utilização de instrumentos de apoio como o SIG/DN do que anteriormente da implementação do mesmo?

R: A gestão de pessoal, ou seja, os vencimentos representam certa de oitenta por cento do orçamento que o Exército tem ao seu dispor, e deste modo, acaba por ser uma parte reduzida do mesmo para gastos. Contudo, e apesar de já ter saído da organização há algum tempo, considero que os Comandantes já estão mais sensibilizados e alertados para a importância deste tipo de sistemas.

9. Gostaria de acrescentar mais algum argumento à entrevista?

R: Não tenho nada a acrescentar.

APÊNDICE X. Entrevista ao Capitão de Administração da GNR Vítor Nogueira

Caraterização do Entrevistado

Nome: Vítor Hugo Marques Nogueira

Posto/Função: Cap de Administração da GNR/ Adjunto do Diretor dos Cursos da GNR/ Regente das UC de Contabilidade Pública I e II e Adjunto nas UC de Fiscalidade e Administração e Gestão Pública

Local: AM

Data: 22/03/2017

1. Considera que o sistema utilizado pela GNR, ou seja, o GeRFiP, consegue satisfazer e responder a todas as necessidades da organização?

R: Daquilo que é a minha experiência, em termos de um órgão executório da estrutura logística e financeira da Guarda, o GERFIP constitui-se numa melhoria de apoio à realização de diversos mecanismos e procedimentos, contudo teve e ainda tem, algumas lacunas e problemas que têm que ser colmatados.

O sistema de implementação do GERFIP foi apressado, problemático e realizado em pouco tempo. Foi realizada de forma desadequada e não da melhor maneira possível, pois foi a organização que teve que se adaptar ao sistema e não o sistema à organização. A estrutura da Guarda é muito grande e tem muitos centros de custo associados e deste modo, obrigou a um grande esforço por parte da organização.

Os layouts do sistema, por vezes, acabam por dificultar ligeiramente quem está a trabalhar e deste modo algumas necessidades não são satisfeitas da melhor maneira nem de acordo com as caraterísticas específicas que uma organização como a Guarda tem. Do ponto de vista de uma Secção de Recursos Logístico-Financeiros, em parte satisfaz as nossas necessidades. Contudo, há outras que nem tanto, pois carecem de uma parametrização. Como referi anteriormente, uma das maiores dificuldades que são sentidas

tem a ver com os próprios layouts que não são intuitivos e carecem de uma parametrização de acordo com aquilo que é a Guarda.

A utilização do GERFIP carece de algumas formações e competências ao nível da informática, e para além disso, muitos dos seus utilizadores já têm alguma idade, e deste modo, faz com que não seja muito acessível a sua utilização, nem tirado muitas vezes o maior partido do mesmo. Esta formação referida tem que ser ao nível da contabilidade e do próprio manuseamento do sistema.

Para além do referido, no início também houve dificuldades ao nível dos equipamentos, ou seja, este sistema como obrigava a um maior desempenho e capacidade, foi necessário fazer investimentos nos mesmos, que só com o passar dos anos se foi conseguindo.

2. Quais as maiores dificuldades sentidas aquando da utilização de um sistema de apoio como o GeRFiP?

R: Muitos dos utilizadores do sistema são Guardas que não são de Administração Militar, e deste modo, acabam por não ter formação adequada para trabalhar com o mesmo, e nesse sentido acaba por ser uma dificuldade sentida quando se pretende realizar determinados processos.

Outra das dificuldades tem haver com o apoio que é dado às Unidades, porque embora tenha sido criado um grupo de trabalho para acompanhar a implementação do GERFIP, o apoio fornecido nem sempre era o melhor porque quem fazia parte desse mesmo grupo, acabava por muitas vezes estar a aprender e a apoiar ao mesmo tempo.

Na altura havia uma grande dependência por parte da entidade que estava responsável pela implementação do sistema, a ANCP, agora a ESPAP. Esta mesma Entidade como não conhece a organização e por ter orientações a cumprir, às vezes não se mostram muito flexível em relação às necessidades específicas da Guarda.

Outro problema que surgiu, foi quando se começou a criar os contratos em sistema. Como o CCP obriga que quando se celebre um contrato para o período do ano económico conste expressamente o número de compromisso, temos aqui uma questão relacionada com a execução do contrato, em que caso não seja totalmente cumprida a verba que aqui está compromissada não vai ser gasta. No GERFIP só era possível colmatar uma situação destas anulando o compromisso, mas ao anular esse compromisso vai levantar diversas questões caso seja efetuada uma inspeção por parte das entidades competentes, quer internas, quer

externas, nomeadamente o pessoal da Inspeção-Geral das Finanças ou eventualmente do Tribunal de Contas em sede da sua fiscalização sucessiva.

A implementação de um sistema deste tipo mexe com a estrutura de uma organização, ou seja, cria uma mudança. A implementação começou e só passados alguns tempos é que os recursos humanos tiveram uma formação. Por exemplo, houve uma reunião com trinta pessoas numa sala para alertar e explicar como o sistema funciona. Contudo, uma coisa é ver uma apresentação e como o sistema funciona, outra coisa é a título individual no local de trabalho e tentar operar.

3. Considera adequado e ajustado às necessidades da GNR o atual sistema implementado?

R: A Guarda é uma organização que tem que praticar uma contabilidade pública, ou seja, utilizar o POCP e deste modo, ao fazer a conta de gerência tem de espelhar o imobilizado. Como tem de apresentar o valor patrimonial, acaba por ter um problema, uma vez que, os valores apresentados não são espelho da realidade. Esta despreocupação que foi dada à parte patrimonial, bem como às amortizações, tem que ser resolvida, pois temos que passar a prestar e apresentar informação de forma adequada.

A contabilidade de gestão, ou seja, a antiga contabilidade analítica, permite ter acesso a informação e dados importantes para a tomada de decisão. Permite saber se os recursos estão a ser bem empregues, se estão a haver desvios e se os critérios de imputação estão a ser bem implementados.

O sistema na minha opinião, no que está relacionado com a gestão de contratos não está devidamente ajustado às necessidades da organização, nem responde às características que são necessárias cumprir aquando da realização de um contrato. O que acaba por acontecer é que a Guarda quando vai consultar ao sistema quantos contratos executou, acaba por encontrar sete ou oito e como é óbvio não espelha a realidade do que foi executado. Na minha opinião, a parte da gestão de contratos devia ser trabalhada e ajustada à organização e às necessidades da Guarda.

4. Sempre que é necessário fazer alterações no sistema e ajustar às necessidades da organização, como se realiza esse processo?

R: A parametrização do sistema é algo complexo. Quando tínhamos algum problema enviávamos um pedido de apoio via sistema ou por email. Acabávamos por utilizar quase sempre o email porque os pedidos eram de tal maneira em grande quantidade que obrigava

que assim fosse. Quando alguma unidade quer parametrizar em função das suas especificidades, pois a Guarda tem unidades muito específicas, como por exemplo, a UAF, a UCC (devido às lanchas), Trânsito (várias viaturas), UI (por exemplo, cinotécnia) e USHE (devido aos solípedes), tem que solicitar à ESPAP.

Devido às especificidades que nós temos, muitas vezes fazia “confusão” aos elementos da ESPAP, porque não conheciam a realidade da organização. Tiveram que passar por um período de aculturação e perceber as nossas especificidades e necessidades. Contudo têm aquele sistema que está montado daquela base e a flexibilidade que têm também não é muita. Mas isto é sempre um problema, porque a Guarda não tem autonomia para mexer naquilo que é a estrutura do sistema, e nestas situações temos que solicitar à ESPAP essa mesma alteração. Como a ESPAP “foge ao nosso controlo”, muitas vezes obtemos respostas não com a rapidez desejada. Desta forma, identifico esta situação como um grande problema. Seria mais vantajoso termos uma pequena autonomia para podermos parametrizar de acordo com as nossas necessidades. Teríamos diversas vantagens, porque já conhecemos a organização e as necessidades, mas não é assim que está montado. O problema é que temos muita dependência exterior nesta questão.

5. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Outra coisa que se verificou foi que houve alguma dificuldade para perceber e compreender a importância da implementação de um sistema deste tipo. Apesar de a sua implementação ser trabalhosa, porque obrigou a um esforço por parte dos colaboradores, a Guarda devia consciencializar as pessoas para a pertinência e mais-valias futuras que um sistema deste tipo pode ter para a Instituição, e depois para unidade onde elas estão colocadas.

Contudo, temos aqui um problema, porque qualquer processo de mudança está logo condenado ao insucesso se não tiver o apoio dos dirigentes máximos e, na minha opinião, nesta matéria o dirigente máximo devia ser o Comandante do CARI, e como essa função não era representada por um oficial General oriundo de Administração Militar acabava por não ter alguns conceitos base que se obtêm ao longo de uma carreira feita sobre os temas ligados à Administração.

Outro dos problemas é relativo à chefia de órgãos executórios, os mesmos são comandados por oficiais das Armas, só a título excecional é que são feitos por oficiais de Administração. Esta questão acaba por dificultar o processo, já por si difícil.

Deviás entrar em contato com o Capitão Correia, que esteve ligado ao processo de implementação do SIG na GNR.

APÊNDICE Y. Entrevista ao Tenente-Coronel ADMIL Jorge Barnabé

Caraterização do Entrevistado

Nome: Fernando Jorge Eduardo Fialho Barnabé

Posto/Função: Chefe do Núcleo de auditoria e Qualidade do IASFA

Local: IASFA

Data: 04/04/2017

1. Quais eram os instrumentos (documentais e eletrónicos) que o Exército Português utilizava para apoiar a tomada de decisão antes da implementação do SIG?

R: O Exército foi percussor na administração pública de um sistema de registos que compreendia a chamada contabilidade orçamental. Tinha o ROD (Registo de Operações Diversas), o RT (Registo de Tesouraria) e o RC (Registo de Encargos). Foi um sistema inovador na administração pública, contudo o EP não melhorou, e deste modo, nunca conseguiu fazer uma integração entre os sistemas que estavam nas unidades e os que estavam nos CFin. O sistema como não era integrado, havia uma duplicação das funções.

O Exército antes da implementação do SIG, utilizava uma aplicação desenvolvida internamente que era o RFW (Recursos Financeiros para Windows), que implementava os três registos mencionados anteriormente. Antes da utilização desta aplicação era tudo feito à mão, ou seja, em papel. Os CFin utilizavam uma aplicação que era o RFINCF, baseado na mesma linguagem que o RFW.

2. Quais foram os motivos que levaram à introdução do SIG/MDN nas Forças Armadas, e mais concretamente, no Exército Português?

R: O SIG foi uma imposição do MDN, para que todos os Ramos implementassem o mesmo sistema, considerando que havia um marasmo nas FA relativamente à utilização de diversos sistemas. A Marinha já utilizava um sistema SAP, o Exército e a Força Aérea andavam em estudos. Nesse sentido o ministro decidiu emitir um despacho para uniformizar os diversos Ramos.

A saída do diploma do POCP obrigou que todos os organismos do Estado passassem a praticar uma contabilidade pública, com o objetivo de uniformizar toda a contabilidade da administração pública.

3. Considerava adequado e ajustado à necessidade do Exército o modelo contabilístico anteriormente implementado?

R. Se não houvesse POCP, o sistema contabilístico que nós tínhamos era o suficiente, uma vez que até era mais evoluído que o do Estado. A partir da altura que sai o POCP, aquele sistema não era suficiente e tinha que se evoluir. Através do RFW não se conseguia cumprir com os requisitos legais impostos pela saída do diploma.

4. Quais foram as maiores dificuldades e alterações que o Exército Português ultrapassou durante todo este processo de implementação do SIG/MDN?

R: Foram várias as dificuldades sentidas pelo Exército Português aquando da implementação do SIG, contudo a maior na minha opinião foi a necessidade de adequar a estrutura orgânica às exigências que a implementação de um ERP como o da SAP obriga.

A grande rotativa dos militares acaba por se constituir numa dificuldade sentida, pois quando os elementos já se encontram enquadrados com o sistema e com a função que desempenham, têm que se deslocar e passar a desempenhar outras funções. O know how adquirido durante o período inicial devia ser aproveitado e evitar ao máximo a rotação dos militares.

Um sistema como o SIG obriga a conhecimentos de contabilidade pública, bem como no próprio manuseamento do sistema, que apesar da formação ministrada se constituiu num entrave, pois não foi fácil que todos os elementos que iam trabalhar com o sistema se familiarizassem com o mesmo, bem como soubessem efetuar todos os procedimentos e tarefas.

Por último, a existência de uma grande quantidade de saldos dos anos anteriores constitui-se numa enorme dificuldade, pois para além de serem muitos, havia muito poucos elementos no Exército que conseguissem resolver a situação e corrigir os erros efetuados no passado.

5. Considera que o Exército Português se encontrava preparado para a implementação do SIG?

R: Na minha opinião o EP, bem como qualquer organização não se encontra preparada para uma mudança e alteração que um sistema como o SIG obriga. No entanto, considerando que a mudança é sempre um imperativo das organizações, sob pena de não conseguirem acompanhar os novos desafios e imperativos legais, o Exército abraçou este desafio e conseguiu atingir os objetivos delineados, embora parcialmente. No essencial (implementação do POCP) atingiu esse desiderato.

6. Quais foram os esforços e valências que tiveram que ser melhorados e até mesmo criados para que este novo sistema fosse devidamente implementado?

R: Foram vários os esforços e valências que tiveram que ser melhorados para que o sistema fosse implementado, entre eles a formação. Foi necessário ministrar muita formação, numa primeira fase através do curso de formadores e depois esses elementos ficaram responsáveis por descentralizar e partilhar com os restantes elementos do seu Ramo. Foi necessário ministrar essa mesma formação tanto em POCP como no próprio manuseamento do sistema.

Outro dos esforços que teve que ser feito foi tentar alterar a resistência à mudança criada por muitos elementos dentro do Exército, que por diversas razões não pretendiam a entrada do SIG no Exército, pois um sistema como este acaba por trazer à tona diversas debilidades e erros.

7. Qual é a importância do SIG/MDN no auxílio à tomada de decisões?

R: O SIG é uma ferramenta que permite dispor ao Comandante uma grande diversidade de informação para que a tomada de decisão seja efetuada de uma forma correta e adequada. Contudo, para que esse apoio seja fornecido pelo sistema é importante que os dados estejam lá inseridos. A partir da altura em que os dados estejam inseridos é possível fazer a contabilidade analítica e desse modo, dispor ainda mais de informação útil para quem tem que tomar decisões. Se a informação estiver complementa, temos os elementos necessários para a tomada de decisões.

Através do sistema podemos elaborar e construir os chamados dashboards, ou seja, de mais um apoio para a tomada de decisão, em que o Comandante de uma forma acessível e de fácil leitura consegue ter acesso a dados e informações para a tomada de decisões.

8. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército Português estão mais sensibilizados para a importância e exigência da

utilização de instrumentos de apoio como o SIG/DN do que anteriormente da implementação do mesmo?

R: Na minha opinião os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército Português estão mais sensibilizados para a importância do SIG no apoio à tomada de decisão, bem como de algumas capacidades e funcionalidades que o mesmo permite.

Através do sistema hoje em dia sabe-se todas as movimentações no momento, o que antigamente só se tinha acesso ao fim de 3 meses. Deste modo, existe um acompanhamento permanente da execução orçamental e do cumprimento das diversas disposições legais.

APÊNDICE Z. Entrevista ao Major ADMIL José Silveira

Caraterização do Entrevistado

Nome: José Augusto da Silva Silveira

Posto/Função: Docente na área de ensino de administração do IUM

Local: IUM

Data: 26/03/2017

1. Quais eram os instrumentos (documentais e eletrónicos) que o Exército Português utilizava para apoiar a tomada de decisão antes da implementação do SIG?

R: Em termos organizacionais, a estrutura financeira do Exército contemplava três níveis ou patamares. Ao nível das UEO, havia a Secção Logística com a Subsecção Financeira; ao nível dos Órgãos Centrais de Administração e Direção (antes desta organização funcional, havia as Regiões Militares) os Centros de Finanças e na estrutura superior, a Direção dos Serviços de Finanças. Assim, o Chefe da Subsecção Financeira (anteriormente a designação era Adjunto Financeiro) ou o Chefe da Secção Logística aconselhavam o Comandante da UEO; o Chefe do Centro de Finanças o Oficial-General Comandante do Respetivo OCAD e o Diretor de Finanças o Chefe do Estado-Maior do Exército, via Comandante da Logística.

A plataforma informática utilizada era o RFW constituído por diferentes módulos que incluía o Registo de Tesouraria, o Registo de Controlo de Encargos, o Registo de Operações Diversas. A prestação de contas era feita mensalmente na aplicação, tinham de ser enviados os outputs da aplicação (ficheiros) e enviados os registos e demais documentos (incluíam os originais das faturas, reconciliações bancárias, etc...) em suporte físico aos Centros de Finanças. Os Centros de Finanças verificavam os documentos e devolviam os documentos às respetivas UEO (nota de conferência e registos). Os Centros de Finanças prestavam por sua vez contas à Direção dos Serviços de Finanças.

Havia um conjunto de documentos (Circulares, Notas-Circulares, Instruções) que regulavam e definiam procedimentos neste âmbito. A realização de auditorias era uma prática também normal.

Podemos dizer que parte do existe atualmente já havia anteriormente. As grandes diferenças são a existência de uma plataforma muito mais desenvolvida, completa e adequada, na inexistência dos Centros de Finanças e numa metodologia assente na verificação online dos lançamentos e documentos, mas sobretudo na implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública e no cumprimento do Regime da Administração Financeira do Estado.

2. Quais foram os motivos que levaram à introdução do SIG/MDN nas Forças Armadas, e mais concretamente, no Exército Português?

R: A decisão foi do Ministério da Defesa. Havia a obrigatoriedade e necessidade de implementar o Plano Oficial de Contabilidade Pública (Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de setembro) e o cumprimento do Regime da Administração Financeira do Estado (Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de julho).

O Exército estava já a preparar-se para a implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública ao nível do Exército, mas surgiram, entretanto, orientações de que haveria uma integração ao nível do Ministério da Defesa.

Principais motivos: necessidade de implementação do POCP, necessidade de adesão à RAFE, harmonização dos procedimentos contabilísticos e da prestação de contas ao nível do Exército e do Ministério da Defesa e pressão do Tribunal de Contas para que o Exército cumprisse as normas associadas à RAFE e à contabilidade Pública.

3. Considerava adequado e ajustado à necessidade do Exército o modelo contabilístico anteriormente implementado?

R: Não, se tivermos em conta que o SIG foi implementado na primeira década do século XXI e o Exército deveria desde 1992 e 1997 cumprir a RAFE e o POCP, respetivamente.

Os procedimentos estavam desajustados e desadequados e por isso mesmo o SIG foi implementado. A prestação de contas do Exército não relevava por exemplo o seu imobilizado.

4. Quais foram as maiores dificuldades e alterações que o Exército Português ultrapassou durante todo este processo de implementação do SIG/MDN?

R: A maior dificuldade foi sobretudo preparar os diversos utilizadores para a utilização desta plataforma, que pressuponha também outros conhecimentos em termos de contabilidade pública e contabilidade analítica. Este processo de desenvolvimento pessoal, ou seja, no desenvolvimento de competências foi moroso. É de salientar que houve um esforço muito grande do Exército para que houvesse a formação adequada.

O SIG é muito mais completo, complexo e rigoroso. Implica a realização de mais lançamentos. Houve também a necessidade de envolver toda a estrutura do Exército para a adaptação à mudança. A elevada rotatividade no desempenho de funções também foi um obstáculo.

Em termos de alterações, ocorreram diversas, nomeadamente e entre outras: migração de dados do RFW para o SIG, cessação de pagamentos entre UEO, a entrada de fundos no Exército pela DSF (não ocorreu logo em 2006), reestruturação dos cursos dos Estabelecimentos Militares de Ensino Superior, pagamento das remunerações pela DSF e centralização da tesouraria na DSF (não ocorreu logo em 2006).

Com a implementação do SIG, foi possível (mais tarde) proceder-se a uma nova reorganização da estrutura Financeira no Exército com a extinção dos Centros de Finanças (eliminou-se um dos patamares), conseguindo reduzir-se pessoal afeto à área financeira em termos globais (considerando as pessoas nas Subsecções Financeiras das UEO; Centros de Finanças e Direção dos Serviços de Finanças/Direção de Finanças). Por outro lado, houve um aumento de efetivos na Direção de Finanças e concentração de atividades que eram executadas anteriormente pelos Centros de Finanças e até das UEO).

5. Considera que o Exército Português se encontrava preparado para a implementação do SIG?

R: O EP não se encontrava preparado, pois as mudanças e exigências da implementação do SIG eram muito elevadas. Havia elementos do Serviço de Administração Militar que se encontravam preparados, mas a organização como um todo não.

Para além disso, no EP sempre existiram vários militares de outros quadros especiais (armas e serviços) a desempenharem funções na área financeira ao nível das UEO, pelo que, exceto os que já tinham/têm uma experiência considerável nestas funções, não reúnem as competências necessárias para o desempenho das funções, mesmo os que frequentam os Cursos de Adjunto da Subsecção Financeira ou de Chefe da Subsecção Financeira. Esses

cargos só deveriam ser ocupados pelos militares do quadro de Administração Militar ou contratados da Especialidade de Administração e Finanças, com formação de base nesta área.

No entanto e como acontece com demais organizações, a implementação do SIG foi um desafio e apesar do EP não estar preparado, penso que foi melhor assim, pois obrigou o EP a fazer um grande esforço na implementação. Provavelmente, o Exército era dos Ramos que teve inicialmente mais dificuldades na implementação e que estaria mais atrasado. Hoje, a realidade não será a mesma e o Exército deverá estar ao mesmo nível que os restantes Ramos, não podendo deixar de ter em consideração as diferenças idiossincráticas e organizacionais que existem entre os Ramos.

6. Quais foram os esforços e valências que tiveram que ser melhorados e até mesmo criados para que este novo sistema fosse devidamente implementado?

R: Já foi referido na questão 4. Houve a necessidade em termos de formação, quer na plataforma, como em termos de contabilidade pública e analítica. Houve a reestruturação dos planos de curso, um envolvimento de toda a estrutura, desde o Comando do Exército até às Unidades.

Em termos de prestação de contas foi feito ao nível da Direção de Finanças um esforço assinalável para relevar contabilisticamente o seu ativo e elaborar as demais demonstrações financeiras (demonstrações de resultados, balanço, etc..), que com anteriormente não elaborava.

7. Qual é a importância do SIG/MDN no auxílio à tomada de decisões?

R: O SIG é fundamental para a tomada de decisão. Neste momento, o Comandante de uma UEO, o Comandante de um OCAD ou OCC, um utilizador da Direção de Finanças, o Chefe de Estado-Maior do Exército ou até mesmo estruturas superiores (Direção-Geral do Orçamento, Ministério das Finanças e da Defesa) dependendo do perfil de utilizador podem a todo o momento ter acesso à informação contabilística e financeira.

Esta possibilidade, ou seja, a visibilidade e transparência, em tempo real é algo fundamental nos dias de hoje e é uma das grandes vantagens comparativamente ao RFW, em que a informação era muito mais morosa.

Obviamente que torna muito mais credível a informação prestada pelo Exército, mas implica obviamente muito rigor.

8. Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército Português estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de instrumentos de apoio como o SIG/DN do que anteriormente da implementação do mesmo?

R: Na minha opinião sim. Por um lado, os Comandantes ao terem um perfil e serem obrigados a autorizar em SIG diversas fases do processo de despesa, obrigou a que tivessem que ter um envolvimento, consciencialização e responsabilidade nesta área.

Por outro lado, o facto de nos últimos dez/quinze anos ter começado a haver mais auditorias externas (seja do Ministérios das Finanças ou do Tribunal de Contas) aumentou a preocupação, consciencialização e responsabilidade na gestão da “coisa pública”.

9. Gostaria de acrescentar mais algum argumento à entrevista?

R: Não tenho nada a acrescentar.

APÊNDICE AA. Entrevista ao Capitão de Administração da GNR Pedro Correia

Caraterização do Entrevistado

Nome: Pedro Anselmo Correia

Posto/Função: Cap de Administração da GNR / Chefe da Repartição de Auditoria Interna da GNR

Local: Santa Apolónia

Data: 28/03/2017

1. Considera que o sistema utilizado pela GNR, ou seja, o GeRFiP, consegue satisfazer e responder a todas as necessidades da organização?

R. O sistema GeRFiP integra numa só plataforma a gestão logística, orçamental, financeira e patrimonial, pelo que nestas vertentes veio possibilitar que a informação passasse a estar disponível de forma integrada, proporcionando a descontinuação de diversos sistemas específicos que não tinham qualquer ligação entre si. Desta forma e do ponto de vista das áreas Financeira e Logística, o GeRFiP responde às principais necessidades da organização. Não obstante, existem limitações à capacidade de resposta do mesmo, designadamente decorrentes da dimensão e complexidade da organização “GNR”. A título de exemplo houve necessidade de manter uma aplicação para gestão das receitas que são arrecadadas ao nível do Posto Territorial, onde seria-muito difícil utilizar o sistema GeRFiP, face aos custos de licenciamento e complexidade (São militares da área operacional que emitem faturas, no atendimento ao público. No caso do GeRFiP são exigidos conhecimentos mais aprofundados de contabilidade pública).

2. Quais as maiores dificuldades sentidas aquando da utilização de um sistema de apoio como o GeRFiP?

R: As principais dificuldades sentiram-se ao nível da implementação do próprio sistema, pois tratou-se de uma mudança muito grande para a maioria dos utilizadores, que

passaram a utilizar uma interface completamente novo e mais complexo com a utilização de novos conceitos relacionados com a nova contabilidade (POCP). Essas dificuldades iniciais foram sendo ultrapassadas com o decurso dos primeiros meses de utilização do sistema.

3. Considera adequado e ajustado às necessidades da GNR o atual sistema implementado?

R: Os Serviços partilhados de Finanças da eSPAp, no qual se inclui o sistema GeRFiP, encontram-se implementados em mais de 400 entidades. Desta forma é possível compreender que o sistema não foi desenhado e ajustado à medida da GNR e às suas especificidades enquanto Força de Segurança, existindo pouca flexibilidade em adaptar o sistema a algumas especificidades da organização. Ainda assim e numa análise global o sistema responde às principais necessidades da GNR.

4. Sempre que é necessário fazer alterações no sistema e ajustar às necessidades da organização, como se realiza esse processo?

R: Os pedidos de alterações processam-se por pedidos funcionais através de workflow, ou em casos pontuais e de maior complexidade através do interlocutor responsável na eSPAp pela área Gestão da Operação/Produtos e Serviços.

5. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Na implementação de um sistema como o GeRFiP é essencial ministrar formação a todos os utilizadores e envolvê-los nessa implementação, demonstrando as mais-valias do mesmo, de forma a facilitar o processo de mudança.

APÊNDICE BB. Análise de conteúdo das entrevistas relativas ao Guião de Entrevista nº 1

Apêndice BB.1: Análise de conteúdo da questão nº 1

“Quais eram os mecanismos (documentais e eletrónicos) que o Exército Português utilizava para apoiar a tomada de decisão antes da implementação do SIG?”

Tabela 4 - Análise de conteúdo da questão nº 1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
<p>Nº 2 Maj Helga Lopes</p>	<p><i>“Quando entrei para o Quadro Permanente utilizávamos o sistema Ring, onde efetuávamos o Registo de Controlo de Encargos, que apoiava na parte orçamental; o Registo de Operações Diversas que controlava a contabilidade e apoiava no controlo das contas de terceiros entre outras funções; e o Registo de Tesouraria que registava como é obvio todas as entradas e saídas de dinheiro.</i></p> <p><i>(...) sempre tive um controlo efetuado de forma paralela em Excel, por forma a poder detetar algum erro de lançamento no Ring, e também para organizar a informação da melhor forma para fornecer ao órgão decisor.”</i></p>	<p>- Antes da implementação do SIG o EP utilizava o RING onde efetuava o Registo de Controlo de Encargos, o Registo de Operações Diversas e o Registo de Tesouraria.</p> <p>- Necessidade da utilização do Excel para organizar a informação da melhor forma e fornecer ao órgão decisor.</p>

<p>Nº 3 TCor Gomes</p>	<p><i>“O Exército tinha um programa que se chamava Recursos Financeiros para Windows (RFW), desenvolvido internamente, em que basicamente era a transposição para a parte informática dos registos contabilísticos impostos pelo Regime de Administração Financeira do Estado.</i></p> <p><i>(...) um registo de controlo de encargos, que era basicamente o registo das aquisições, também tínhamos o registo de tesouraria que eram os pagamentos e depois tínhamos o registo de operações diversas que era um registo essencialmente sobre todas as operações feitas internamente (...).”</i></p>	<p>- O EP tinha um programa que se chamava RFW.</p> <p>- Efetuado o Registo de Controlo de Encargos, o Registo de Operações Diversas e o Registo de Tesouraria antes da implementação do SIG.</p>
<p>Nº 7 Maj Saraiva</p>	<p><i>“Na altura existiam as Regiões Militares, que a par dos Comandos Funcionais tinha um Órgão que se designava por ‘Centro de Finanças’.</i></p> <p><i>Na sua estrutura interna previa uma secção de auditoria que estava na responsabilidade direta do subchefe do Centro de Finanças. Tinha também duas outras secções: controlo orçamental; e de contabilidade.</i></p> <p><i>(...) Chefe do Centro de Finanças reunia-se mensalmente com o Comandante da Região Militar ou, no caso, o Comando Funcional (Pessoal, Logística, Instrução e Doutrina, Operacional), apresentando-lhe o ponto de situação das Unidades.</i></p> <p><i>(...), as ferramentas de gestão de que dispúnhamos eram ou arcaicas ou inexistentes. Tive de as criar. Tudo em Excel e feitas por mim... Aprendi muito!</i></p> <p><i>Na altura havia uma ferramenta administrativa em que trabalhávamos. Era utilizada pela Tesouraria, Contabilidade e aquisições/orçamento, e designava-se ‘RING’. Já tinha alguma preocupação com a segregação de funções e cada um tinha uma chave</i></p>	<p>- Antes da implementação do SIG existiam as Regiões Militares e os Comandos Funcionais que eram constituídos por um CFin.</p> <p>- Os CFin eram constituídos por duas secções: a de controlo orçamental e a de contabilidade.</p> <p>- O ponto de situação das Unidades era apresentado mensalmente pelo Chefe do CFin ao Comandante da Região Militar ou, no caso, ao comando Funcional.</p>

	<p><i>para, ao seu nível, fazer desenrolar os processos. Mas não servia os propósitos de um adjunto financeiro. O Exército despendeu recursos numa ferramenta e nem sequer fazia o controlo orçamental de uma forma que me inspirasse confiança. Tinha de fazer o controlo orçamental ‘à mão’, ou seja, numa folha de Excel. Era surreal!”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - As ferramentas de gestão de que dispúnhamos eram arcaicas ou inexistentes. - O RRING era uma ferramenta administrativa utilizada pela Tesouraria, Contabilidade e Aquisições/Orçamento. - Grande utilização de sistemas arcaicos para a realização do controlo orçamental, como por exemplo o Excel.
<p>Nº 10 TCor Augusto</p>	<p><i>“Antes da implementação do SIGDN o Exército era apoiado por aplicações legadas, o RFW nas unidades e o RFINCF nos centros de finanças. O RFW era a aplicação onde as unidades registavam a contabilização dos vários documentos de acordo com a contabilidade militar (...). Este sistema tinha três registos principais: o RCE (Registo de Controlo de Encargos), o RT (Registo de Tesouraria, onde se faziam os recebimentos e pagamentos) e o ROD (Registo de Operações Diversas). Os CFin faziam a validação mensal das contas e comparavam com os registos enviados pelas unidades. Todo este processo provocava um hiato de tempo, de sensivelmente três meses (...).”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Antes da implementação do SIG, o EP utilizava o programa RFW nas unidades e o RFINCF nos CFin. - O RFW tinha três registos principais: o Registo de Controlo de Encargo, o Registo de Tesouraria e o Registo de Operações Diversas. - Os CFin faziam a validação mensal das contas e comparavam

		com os registos enviados pelas unidades.
<p>Nº 11 MGen Oliveira Gomes</p>	<p><i>“Antes da implementação do SIG, tivemos um sistema baseado em três registos contabilísticos: registo de tesouraria, o registo de controlo de encargos e o registo de operações diversas.</i></p> <p><i>Inicialmente a prestação de contas era elaborada à mão, depois houve desenvolvimentos com a introdução da informática, em que os documentos e registos eram inseridos no computador e passaram a ser feitos de uma forma eletrónica. Na altura o sistema utilizado para esses mesmos registos, chamava-se SIC (Sistema de Informação Contabilístico), numa fase posterior apareceu o RRING e também o RFW.</i></p> <p><i>Antes da implementação do SIG havia a prestação de informação aos decisores mensalmente, portanto, ao Quartel Mestre General porque na altura a Direção de Finanças estava integrado no Comando da Logística (...).”</i></p>	<p>- Antes da implementação do SIG, tivemos um sistema baseado em três registos contabilísticos: Registo de Tesouraria, o Registo de Controlo de Encargos e o Registo de Operações Diversas.</p> <p>- Na altura o sistema utilizado para esses mesmos registos, chamava-se SIC (Sistema de Informação Contabilístico), numa fase posterior apareceu o RRING e também o RFW.</p>
<p>Nº 12 Maj Nina Martins</p>	<p><i>“Havia um sistema que era o RFW, onde se fazia a antiga contabilidade militar. O RFW era o sistema que as unidades utilizavam para fazer a contabilidade dividida em três partes: o RCE (Registo de Controlo de Encargos), o ROD (Registo de Operações Diversas) e o RT (Registo de Tesouraria).</i></p> <p><i>Este sistema permitia também apoiar a conta de gerência, mas minha opinião não podia ser considerado um sistema de apoio à decisão.</i></p>	<p>- Antes da implementação do SIG, havia o RFW, que utilizava uma contabilidade militar.</p> <p>- O sistema era baseado em três registos contabilísticos: Registo de Tesouraria, o Registo de Controlo</p>

	<p><i>Na minha carreira nunca trabalhei com o módulo dos centros de finanças, que era o RFINCF.</i></p> <p><i>O RRING (Redes Regimentais de Informação de Gestão), era estrutura física e a rede física que o Exército tinha sobre a qual o RFW e outras aplicações, não só da área financeira, se apoiavam. Havia outro sistema ainda que era o SIC (Sistema de informação Contabilística) que só a RGFC (Repartição de Gestão Financeira e de Contabilidade) da DFin é que trabalhava com ele.”</i></p>	<p>de Encargos e o Registo de Operações Diversas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os CFin utilizavam o RFINCF. - O RRING era estrutura física e a rede que o EP tinha sobre a qual o RFW e outras aplicações se apoiavam. - Na DFin, e nomeadamente na RGFC, utilizava-se o SIC, já mesmo durante o SIG.
<p>Nº13 Maj Almeida</p>	<p><i>“No âmbito financeiro, o principal “mecanismo” utilizado era o software Recursos Financeiros para Windows (RFW), conjugado com a realização de relatórios e compilação de informação avulso em ferramentas como MS Excel, MS Access, etc.”</i></p>	<p>- No âmbito financeiro, o principal “mecanismo” utilizado era o RFW, conjugado com a realização de relatórios e compilação de informação avulso em ferramentas como MS Excel e MS Access.</p>
<p>Nº 15 MGen Esteves da Silva</p>	<p><i>“(…) as unidades que acabavam por fazer o Registo de Controlo de Encargos, Registo de Operação Diversa e o Registo de Tesouraria.</i></p> <p><i>Em relação ao sistema contabilístico desde a década de 70 era misto- unigráfico de caixa, como determinava a contabilidade pública, e digráfico com um Plano de Contas</i></p>	<p>- O sistema era baseado em três registos contabilísticos: Registo de Tesouraria, o Registo de Controlo de Encargos e o Registo de Operações Diversas.</p>

	<i>Interno que apoiava a gestão descentralizada, registando os fluxos financeiros e de tesouraria. de todo o sistema.”</i>	- As unidades utilizavam o RFW e os CFin o RFINCF para auxiliar no controlo financeiro.
Nº 17 TCor Barnabé	<p><i>“Tinha o ROD (Registo de Operações Diversas), o RT (Registo de Tesouraria) e o RC (Registo de Encargos). Foi um sistema inovador na administração pública (...).</i></p> <p><i>O Exército antes da implementação do SIG, utilizava uma aplicação desenvolvida internamente que era o RFW (Recursos Financeiros para Windows) (...).</i></p> <p><i>Os CFin utilizavam uma aplicação que era o RFINCF, baseado na mesma linguagem que o RFW.”</i></p>	<p>- O sistema era baseado em três registos contabilísticos: Registo de Tesouraria, o Registo de Controlo de Encargos e o Registo de Operações Diversas.</p> <p>- Antes da implementação do SIG, havia o RFW, que utilizava uma contabilidade militar.</p> <p>- Os CFin utilizavam o RFINCF.</p>
Nº 18 Maj Silveira	<i>“A plataforma informática utilizada era o RFW constituído por diferentes módulos que incluía o Registo de Tesouraria, o Registo de Controlo de Encargos, o Registo de Operações Diversas. A prestação de contas era feita via mensalmente na aplicação, tinha de ser enviado os outputs da aplicação (ficheiros) e enviados os registos e demais documentos (incluíam os originais das faturas, reconciliações bancárias, etc (...)) em suporte físico aos Centros de Finanças. Os Centros de Finanças verificavam os documentos e devolviam os documentos às respetivas UEO (nota de conferência e</i>	- Antes da implementação do SIG, a plataforma informática utilizada era o RFW constituído por diferentes módulos que incluía o Registo de Tesouraria, o Registo de Controlo de Encargos, o Registo de Operações Diversas.

	<i>registos). Os Centros de Finanças prestavam por sua vez contas à Direção dos Serviços de Finanças.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Os CFin verificavam os documentos e devolviam os documentos às respetivas UEO. - Os CFin prestavam contas à DSF.
--	--	---

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice BB.2: Análise de conteúdo da questão nº 2

“Quais foram os motivos que levaram à introdução do SIG nas Forças Armadas, e mais concretamente, no Exército Português?”

Tabela 5 - Análise de conteúdo da questão nº 2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
<p>Nº 2 Maj Helga Lopes</p>	<p><i>“As Forças Armadas, tal como o Exército, tinham de acompanhar a modernização e o desenvolvimento tecnológico, e sobretudo dar cumprimento ao que estava estipulado por lei, nomeadamente no que diz respeito à total adesão à RAFE.”</i></p>	<p>- Dar cumprimento ao que estava estipulado por lei, nomeadamente no que diz respeito à total adesão à RAFE.</p>
<p>Nº 3 TCor Gomes</p>	<p><i>“Esteve relacionado com a saída do diploma do POCP, obrigou a que durante um período de transição todos os organismos do Estado tivessem que implementar o POCP (...).”</i></p>	<p>- Devido à publicação do diploma do POCP.</p>

<p>Nº 7 Maj Saraiva</p>	<p><i>“(…) a própria necessidade de encontrar uma ferramenta ‘global’, que considerasse todas as áreas da gestão. (…) a pressão externa ao Exército, com a implementação da RAFE e a implementação da Contabilidade Pública assim o exigia.</i></p> <p><i>(…) essa mudança traria aquelas alterações interna e de comportamentos que nós, os adjuntos financeiros, não tínhamos capacidade de alterar e influenciar.”</i></p>	<p>- A necessidade de encontrar uma ferramenta que considerasse todas as áreas da gestão.</p> <p>- A pressão externa ao EP, com a implementação da RAFE e da contabilidade pública.</p>
<p>Nº 10 TCor Augusto</p>	<p><i>“(…) uma delas foi a necessidade de passagem da contabilidade militar para a contabilidade pública, que era obrigatória desde 1997.</i></p> <p><i>(…) o MDN sentiu a necessidade de implementar um sistema integrado de gestão que permitisse uma informação agregada e em tempo real de todos os organismos pertencentes ao Ministério.</i></p> <p><i>(…) a necessidade de disseminar esse sistema a todos os organismos dependentes do MDN, onde se inseria o Exército, Marinha, Força Aérea e as outras entidades.”</i></p>	<p>- A necessidade de passagem da contabilidade militar para a contabilidade pública.</p> <p>- Necessidade do MDN de implementar um sistema integrado de gestão que permitisse uma informação agregada e em tempo real de todos os organismos.</p>
<p>Nº 11 MGen Oliveira Gomes</p>	<p><i>“(…) havia uma necessidade imperiosa, pois a tutela política sentia a necessidade de haver a uniformização de dados que lhe chegavam às mãos, porque cada Ramo tinha o seu sistema de informação.</i></p> <p><i>Era imperativo uniformizar todos os Ramos (…).</i></p> <p><i>Havia uma necessidade de a tutela política ter conhecimento e informação o mais em tempo real possível, das reais necessidades das Forças Armadas, tornando-se assim</i></p>	<p>- A necessidade de haver uniformização de dados dos três Ramos das FA.</p> <p>- Uma necessidade de a poder política ter conhecimento e informação o mais em tempo real</p>

	<i>necessário colocar numa mesma ferramenta, ou seja, num mesmo instrumento todo o orçamento e toda a execução orçamental da Defesa Nacional.”</i>	possível das reais necessidades das FA.
Nº 12 Maj Nina Martins	<i>“O grande motivo da introdução do SIG foi a necessidade das Forças Armadas e do próprio ministério como organismo público tinham de passar a desenvolver contabilidade e a prestar contas em POCP. (...) havia a necessidade de encontrar e ter ao dispor dos Ramos uma ferramenta que considerasse todas as áreas das organizações e a sua gestão.”</i>	- As FA e o próprio Ministério tinham necessidade, como organismo público, de passar a desenvolver contabilidade e a prestar contas em POCP. - Imperativa necessidade de haver uniformização de dados dos três Ramos das FA.
Nº13 Maj Almeida	<i>“O principal motivo, foi sem duvida, a imposição legal de implementação do POCP e a plena adesão à RAFE.”</i>	- A imposição legal de implementação do POCP e a plena adesão à RAFE.
Nº 15 MGen Esteves da Silva	<i>“(…) havia a necessidade e também o próprio Ministério da Defesa que era necessário obter informação de forma atempada, adequada e uniforme para todos os Ramos. Havia o objetivo de que os três Ramos trabalhassem na mesma plataforma para não haver discrepância entre os dados que chegavam ao Ministério. Outro dos objetivos foi, sem dúvida, para ir ao encontro da própria legislação, dado que, desde 1997 que não se cumpria com o que estava estabelecido.”</i>	- A necessidade das FA e do próprio Ministério como organismo público tinham de passar a desenvolver contabilidade e a prestar contas em POCP.

		- Necessidade do MDN em obter informação atempada, adequada e uniforme para todos os Ramos.
Nº 17 TCor Barnabé	<p><i>“(…) uma imposição do MDN, para que todos os Ramos implementassem o mesmo sistema (...).</i></p> <p><i>A saída do diploma do POCP obrigou que todos os organismos do Estado passassem a praticar uma contabilidade pública, com o objetivo de uniformizar toda a contabilidade da administração pública.”</i></p>	<p>- Necessidade do MDN em obter informação atempada, adequada e uniforme para todos os Ramos.</p> <p>- A imposição legal de implementação do POCP.</p>
Nº 18 Maj Silveira	<p><i>“A decisão foi do Ministério da Defesa. Havia a obrigatoriedade e necessidade de implementar o Plano Oficial de Contabilidade Pública (Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de setembro) e o cumprimento do Regime da Administração Financeira do Estado (Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de julho).</i></p> <p><i>Principais motivos: necessidade de implementação do POCP, necessidade de adesão à RAFE, harmonização dos procedimentos contabilísticos e da prestação de contas ao nível do Forças Armadas e do Ministério da Defesa e pressão do Tribunal de Contas para que o Exército cumprisse as normas associadas à RAFE e à contabilidade Pública.”</i></p>	<p>- Os principais motivos para a implementação do SIG foram:</p> <p>a) Necessidade de adesão à RAFE</p> <p>b) Harmonização dos procedimentos contabilísticos e da prestação de contas ao nível do FA e do MDN</p> <p>c) Pressão do TC</p>

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice BB.3: Análise de conteúdo da questão nº 3

“Considerava adequado e ajustado à necessidade do Exército o modelo contabilístico anteriormente implementado?”

Tabela 6 - Análise de conteúdo da questão nº 3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
<p>Nº 2 Maj Helga Lopes</p>	<p><i>“Seria impossível manter o sistema antigo, em virtude de não ser possível cumprir as exigências legais impostas. Assim sendo, e por essa mesma razão, este modelo antigo demonstrou estar desajustado e desadequado (...).”</i></p>	<p>- O anterior modelo devido às exigências legais impostas demonstrou estar desajustado e desadequado.</p>
<p>Nº 3 TCor Gomes</p>	<p><i>“O sistema contabilístico anteriormente implementado estava ajustado se não tivesse saído o diploma do POCP. A partir do momento que saiu o diploma do POCP, o anterior sistema, o RFW, não permitia cumprir com os requisitos legais impostos pelo mesmo. Todas as questões contabilísticas que obrigavam um POCP, o anterior sistema não o permitia.”</i></p>	<p>- Com a implementação do diploma do POCP, o anterior sistema não permitia cumprir com os requisitos legais impostos.</p>
<p>Nº 7 Maj Saraiva</p>	<p><i>“O modelo anterior ao SIG? Não, de todo! O modelo que estava implementado era designado por ‘Contabilidade Militar’ e era um híbrido da Contabilidade Pública. Muito básico mesmo! Era uma contabilidade na ótica de Tesouraria e Orçamental.”</i></p>	<p>- O modelo que estava implementado era designado por “contabilidade militar”. - O anterior modelo não estava ajustado às necessidades do EP.</p>
<p>Nº 10 TCor Augusto</p>	<p><i>“O modelo contabilístico era o que existia, mas tinha algumas lacunas, pois havia um hiato de dois a três meses da perceção e das consequências das contas das várias unidades (...).”</i></p>	<p>- O modelo contabilístico tinha algumas lacunas, pois não se obtinha informação em tempo real. - O modelo anteriormente implementado não estava ajustado</p>

	<i>Neste sentido, pode-se concluir, que o modelo anteriormente implementado não estava ajustado e adequado às necessidades do Exército, por outro lado, a partir do momento que saiu o diploma do POCP, o antigo sistema não cumpria os requisitos legais.”</i>	e adequado às necessidades do EP, uma vez que não cumpria os requisitos legais.
Nº 11 MGen Oliveira Gomes	<i>“(…) o Exército não conhecia o SIG, não conhecia o ERP SAP, logo não sentia essa necessidade e, deste modo, vivia com aquilo que tinha e também, com toda a franqueza, não havia um impulso por parte da estrutura superior do Comando do Exército no sentido de ter uma informação com maior qualidade.”</i>	- Não havia um impulso por parte da estrutura superior do Comando do EP no sentido de ter uma informação com maior qualidade.
Nº 12 Maj Nina Martins	<i>“Por imposição legal tivemos que trocar e mudar o modo como fazíamos a nossa contabilidade. O sistema que tínhamos permitia-nos prestar contas dentro daquilo que a lei obrigava, contudo, a partir da altura que esta muda temos que nos adaptar. Os sistemas que tínhamos antes sempre responderam dentro daquilo que eram as exigências solicitadas ao Exército, ou a outro qualquer organismo deixaram de responder cabalmente, porque a legislação também mudou, e foi-se adaptando a novas formas de registo contabilístico e a novos sistemas que permitam registar mais convenientemente todas as operações e harmonizar as contas de todas as entidades do Estado.”</i>	- Com a implementação do diploma do POCP, o anterior sistema não permitia cumprir com os requisitos legais impostos. - Os sistemas que tínhamos anteriormente respondiam cabalmente às necessidades até ao surgimento da nova legislação.
Nº13	<i>“Não. O modelo contabilístico utilizado até então tinha como base a unigrafia e já em 1997, ano em que foi aprovado o POCP está muito desatualizado comparativamente à restante envolvente económico-financeira.”</i>	- Com a implementação do diploma do POCP, o anterior sistema não

<p>Maj Almeida</p>		<p>permitia cumprir com os requisitos legais impostos.</p>
<p>Nº 15 MGen Esteves da Silva</p>	<p><i>“Era um modelo absolutamente ultrapassado e para além de tudo mais não tinha um suporte tecnológico credível. A conceção do sistema contabilístico poderia ser muito mais fiável se tivesse uma base tecnológica de apoio, mas não tinha. Havia o RFW e o RFINCF, um para as unidades e outro para os centros financeiros, com o problema de a informação que se produzia não se interligar.</i></p> <p><i>A adesão ao POCP era o caminho, porque nós tínhamos um sistema ultrapassado e arcaico e, para além disso, havia uma obrigatoriedade formal e legal para a implementação do mesmo.</i></p> <p><i>O sistema que nós tínhamos não dava resposta às nossas necessidades, pois aquando da elaboração da conta de gerência, este era sempre entregue com atrasos.”</i></p>	<p>- O sistema era ultrapassado e não tinha qualquer suporte tecnológico credível.</p> <p>- Os sistemas que existiam não permitiam que a informação que se produzia se interligasse.</p> <p>- O sistema não dava resposta às necessidades, nem permitia que se elaborasse a conta de gerência no tempo necessário.</p>
<p>Nº 17 TCor Barnabé</p>	<p><i>“Se não houvesse POCP, o sistema contabilístico que nós tínhamos era o suficiente, uma vez que até era mais evoluído que o do Estado. A partir da altura que sai o POCP, aquele sistema não era suficiente e tinha que se evoluir.”</i></p>	<p>- Com a implementação do diploma do POCP, o anterior sistema não permitia cumprir com os requisitos legais impostos.</p>
<p>Nº 18 Maj Silveira</p>	<p><i>“Não, se tivermos em conta que o SIG foi implementado na primeira década do século XXI e o Exército deveria desde 1992 e 1997 cumprir a RAFE e o POCP, respetivamente. Os procedimentos estavam desajustados e desadequados (...).”</i></p>	<p>- Com a implementação do diploma do POCP, o anterior sistema não permitia cumprir com os requisitos legais impostos.</p>

		- Os procedimentos estavam desajustados e desadequados.
--	--	---

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice BB.4: Análise de conteúdo da questão nº 4

“Quais foram as maiores dificuldades e alterações que o Exército Português ultrapassou durante todo este processo de implementação do SIG?”

Tabela 7 - Análise de conteúdo da questão nº 4

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
Nº 2 Maj Helga Lopes	<p><i>“(…) a maior dificuldade, na minha opinião foi a resistência à mudança (…).</i></p> <p><i>(…) reparava que muitas das pessoas que iam ter formação, muitas das vezes nem pertenciam à Secção Financeira, somente foram nomeadas para cumprir o formalismo, o que demonstra que ainda não havia sensibilidade por parte dos Comandos de algumas Unidades para a importância desta inovação.</i></p> <p><i>Outra das dificuldades (…) foi a transição, e carregar um sistema extremamente complexo, em comparação com o anterior.”</i></p>	- As dificuldades sentidas foram: a resistência à mudança, formação não direcionada aos elementos da SecLog e a transição para um sistema complexo relativamente ao anterior.
Nº 3 TCor Gomes	<p><i>“(…) de um programa antes do SIG que basicamente era uma plataforma simples de usar, não requeria muitos conhecimentos técnicos nem contabilísticos (…).</i></p>	- Necessidade de formação quer em termos contabilísticos, quer na utilização do próprio sistema.

	<p><i>Com a implementação do SIG, houve a necessidade de formação e essa mesmo foi dada por elementos que estavam colocados no Centro de Dados da Defesa (...).</i></p> <p><i>Quem tinha formação não eram todos os elementos das seções logísticas, mas eram elementos de cada seção Logística (...).</i></p> <p><i>(...) essas pessoas ao estarem formadas, tinham que chegar à unidade e formar também os restantes elementos da seção logística.</i></p> <p><i>Nesta altura eu estava como adjunto financeiro da Academia Militar, e tivemos três, quatro pessoas na formação, mas estamos a falar de uma subseção de recursos financeiros constituída por aproximadamente dez pessoas, ou seja, foi necessário formar as restantes 6 pessoas internamente.</i></p> <p><i>Outra das dificuldades foram os manuais que apesar de estarem bem feitos eram muito massudos e algo densos.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - A formação ministrada não foi para todos os elementos da SecLog, obrigando assim a uma formação interna da unidade. - Os manuais elaborados eram muito massudos e algo densos.
<p>Nº 7 Maj Saraiva</p>	<p><i>“Em primeiro lugar, existia o sentimento de que o Exército tinha adquirido uma ferramenta que não estava ajustada à cultura e aos procedimentos da organização. Era uma ferramenta rígida e pouco flexível. Toda a organização estava subordinada às questões técnicas do programa.</i></p> <p><i>Depois sentíamos que era uma ferramenta muito burocrática. Mais, todo o trabalho administrativo estava dependente de fatores externos, como o bom funcionamento da rede e do apoio à distância do helpdesk.</i></p> <p><i>Mas reconheço que o SIG trouxe uma mudança de paradigma. Paradigma porque influenciou a cultura organizacional.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existia o sentimento de que o EP tinha adquirido uma ferramenta que não estava ajustada à cultura e aos procedimentos da organização. - Uma das grandes dificuldades sentidas foi a alteração da estrutura do EP a meio de 2006.

	<p><i>Para além disso uma das dificuldades sentidas foi a alteração da estrutura do Exército a meio de 2006, dado que como o sistema tinha acabado de ser implementado gerou grandes dificuldades e obstáculos.”</i></p>	
<p>Nº 10 TCor Augusto</p>	<p><i>“Com a implementação do SIGDN no Exército, enfrentaram-se duas condicionantes muitos fortes que tornaram mais difícil a adesão ao mesmo. Uma delas, foi a nova realidade contabilística que gerou a necessidade de atualização dos seus recursos humanos com formação adequada. Outra das condicionantes foi a existência, nas áreas financeiras das unidades, de recursos humanos com bastante idade e que estavam apenas habituados a trabalhar com a contabilidade militar.</i></p> <p><i>(...) surgiu a necessidade de muita formação e de conhecimento que permitisse auxiliar e apoiar a mudança do sistema.</i></p> <p><i>(...) uma das maiores dificuldades que o Exército sentiu na altura foi a falta de formação dos seus recursos humanos que iriam operar nesta área e garantir a transição do sistema.</i></p> <p><i>Outra dificuldade ainda, foi o facto de a informação relativa à implementação e difusão do SIGDN ser muito escassa o que levou à falta de formação adequada e realizada em tempo para se conseguir implementar um arranque em produtivo sem tantos sobressaltos.</i></p> <p><i>(...) também a alteração da estrutura do Exército a meio de 2006, momento em que ainda se estava a arrancar com o projeto SIGDN e já se estavam a efetuar mudanças</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Constituíram-se como duas condicionantes muitos fortes na implementação do SIG: a necessidade de atualização dos seus RH com formação adequada. - Existência de RH com bastante idade e que estavam apenas habituados a trabalhar com a contabilidade militar. - Uma das maiores dificuldades que o EP sentiu na altura foi a falta de formação dos seus RH que iriam operar nesta área e garantir a transição do sistema. - A escassa divulgação e sensibilização para a implementação do SIG, levou à falta de formação adequada,

	<p><i>na sua estrutura, o que se constitui num grande entrave que só nos anos seguintes se conseguiu colmatar.”</i></p>	<p>originando um arranque em produtivo com alguns sobressaltos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uma das grandes dificuldades sentidas foi a alteração da estrutura do EP a meio de 2006.
<p>Nº 11 MGen Oliveira Gomes</p>	<p><i>“A primeira grande dificuldade foi a resistência à mudança, pois fomos o último Ramo a entrar e a aderir ao SIG.</i></p> <p><i>Apresentava muitas dificuldades, quer a nível de estrutura interna do Exército quer de empenhamento de recursos humanos, porque obriga a um grande empenhamento quer em termos de postura mental da estrutura de Comando do Exército e dos vários comandantes das unidades em perceber as vantagens em introduzir o SIG.</i></p> <p><i>Na parte do Exército foi resistência à mudança, nitidamente, pois sentiu-se e eu senti no lado de lá que havia muita gente que estava agarrada ao terreno, na sua posição, estava confortável com aquilo que tinha (...).</i></p> <p><i>(...) a uma necessidade de formação enorme de recursos humanos que soubessem dessa mesma contabilidade e ao mesmo tempo trabalhar com o sistema. Isto obrigou a um trabalho de anos (...).</i></p> <p><i>A meio de 2006 houve uma nova lei orgânica (...) e a meio do processo essa mesma foi alterada, criando-se aqui uma enorme dificuldade. Foi mais um esforço tremendo para que a nova estrutura do Exército fosse implementada e provocou também alterações no ritmo que tínhamos programado para a implementação do SIG.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - A primeira grande dificuldade foi a resistência à mudança, uma vez que o EP foi o último Ramo a aderir. - A necessidade de formação dos RH em contabilidade e no próprio manuseamento do sistema. - Uma das grandes dificuldades sentidas foi a alteração da estrutura do EP a meio de 2006. - A existência de <i>softwares</i> em utilização simultânea com o SIG cria muitas entraves ao sistema. - Existe falta de informação relativa ao imobilizado uma vez que não é carregado em SIG.

	<p><i>Outra das dificuldades foi a existência de softwares paralelos ao SIG, ou seja, que são utilizados para funções e mecanismos que o SIG consegue realizar e que precisa para ser um sistema integrado. (...), porque a existência destes softwares, e estou a falar relativamente ao GRW, GRH e SGA, são aplicações que trabalham em paralelo, ou seja, não comunicam entre si logo não é possível ir buscar os dados e importá-los para dentro do SIG.</i></p> <p><i>Outra das situações que não sei é o imobilizado, pois como é carregado em dois sistemas não consigo dizer qual é a aderência do depósito de material do Exército.”</i></p>	
<p>Nº 12 Maj Nina Martins</p>	<p><i>“(…) trouxe diversas consequências: como a necessidade que tivemos de migrar os saldos iniciais e de apurar saldos de tesouraria e saldos de terceiros para passá-los para o SIG. A este facto ainda se acrescentou a alteração da estrutura orgânica no Exército, a meio do ano de implementação do SIG, em junho de 2006. Outro dos problemas sentidos foi a forma como foram desenvolvidos o número de divisões e de centros financeiros no início do SIG e depois em junho de 2006 foi outra (...).</i></p> <p><i>Outra dificuldade que surgiu teve a ver com a mudança de sistema. Tínhamos pessoas que estavam rotinadas a trabalhar no RFW e deste modo houve aqui uma necessidade muito grande de ensinar, ou seja, de dar formação (...).</i></p> <p><i>A própria dificuldade e resistência das pessoas à mudança também se constitui aqui como uma dificuldade (...).</i></p> <p><i>Neste momento existe o problema que o SIG ainda não é utilizado na sua totalidade, ou seja, ainda não tiram partido de todas as potencialidades do sistema. Pois temos no</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Foi necessário migrar os saldos iniciais e apurar saldos de tesouraria e saldos de terceiros para passá-los para o SIG. - Uma das grandes dificuldades sentidas foi a alteração da estrutura do EP a meio de 2006. - A resistência das pessoas à mudança também se constitui como uma dificuldade. - O facto de o SIG não ser utilizado na sua totalidade, não se tira partido das potencialidades do mesmo.

	<p><i>Exército sistemas que são utilizados em paralelo com o SIG, como o GRW, GRH e o SGA, o que não permite que seja um sistema integrado de gestão, mas sim um sistema de informação.</i></p> <p><i>A nível de recursos de materiais há duas dificuldades, que é o desperdício de uma ferramenta que permite fazer tanto a gestão logística a nível do fluxo aquisitivo e do fluxo logístico, como da própria relevância contabilística. Neste momento a nossa conta de gerência não tem toda a informação que devia ter.”</i></p>	<p>- O EP tem sistemas que são utilizados em paralelo com o SIG, como o GRW, GRH e o SGA.</p> <p>- A conta de gerência não contém toda a informação necessária.</p>
<p>Nº13 Maj Almeida</p>	<p><i>“Na minha opinião, as maiores dificuldades, e que ainda hoje se verificam em algumas áreas, foi a resistência à mudança e o acabar com alguns interesses pessoais instalados.”</i></p>	<p>- As maiores dificuldades foi a resistência à mudança e o acabar com alguns interesses pessoais instalados.</p>
<p>Nº 15 MGen Esteves da Silva</p>	<p><i>“(…) não havia regulamentação para as Subsecções Financeiras, nem para as Secções Logísticas. Isto foi uma lacuna que havia na altura, dado que não havia regulamentação de apoio para estes órgãos.</i></p> <p><i>(…) a data de implementação do SIG no Exército em 2006, que coincidiu com a reorganização do Exército. Esta dificuldade obrigou a muito esforço e trabalho para que se conseguisse ultrapassar esta medida, pois foram extintas várias unidades, outras mudaram a dependência e algumas foram fundidas.</i></p> <p><i>(…) a maior dificuldade foi adaptar o software à organização. Para além disso os recursos humanos também se constituíram como uma enorme dificuldade, pois a</i></p>	<p>- As Subsecções Financeira e as SecLog não tinham regulamentação de apoio.</p> <p>- Uma das grandes dificuldades sentidas foi a alteração da estrutura do EP a meio de 2006.</p> <p>- A maior dificuldade sentida foi adaptar o <i>software</i> à organização.</p>

	<p><i>maioria dos oficiais de Administração Militar na Academia não tinha tido formação em POCP (...).</i></p> <p><i>(...) funcionários das diversas Secções Logísticas já tinham alguma idade e também não sabiam nada de POCP e em termos de informática não eram muito ágeis e o SIG não é um sistema muito userfriendly (...).</i></p> <p><i>A falta de equipamentos também se constituiu num entrave ao desenvolvimento e implementação de sistema (...).</i></p> <p><i>(...) não havia ligação entre os Centros de Finanças e a Direção.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - A necessidade de formação dos RH em contabilidade e no próprio manuseamento do sistema. - A falta de equipamentos e meios informáticos que permitissem que o sistema operasse. - A elevada facha etária dos funcionários das diversas SecLog.
<p>Nº 17</p> <p>TCor</p> <p>Barnabé</p>	<p><i>“(...) a maior na minha opinião foi a necessidade de adequar a estrutura orgânica às exigências que a implementação de um ERP como o da SAP obriga.</i></p> <p><i>A grande rotativa dos militares acaba por se constituir numa dificuldade sentida, pois quando os elementos já se encontram enquadrados com o sistema e com a função que desempenham, têm que se deslocar e passar a desempenhar outras funções.</i></p> <p><i>(...) não foi fácil que todos os elementos que iam trabalhar com o sistema se familiarizassem com o mesmo, bem como soubessem efetuar todos os procedimentos e tarefas.</i></p> <p><i>(...) a existência de uma grande quantidade de saldos dos anos anteriores constitui-se numa enorme dificuldade (...).”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de adequar a estrutura orgânica às exigências que a implementação de um sistema como o SIG obriga. - A rotatividade no desempenho de funções também se constituiu como um obstáculo. - Existência de uma grande quantidade de saldos dos anos anteriores.
<p>Nº 18</p> <p>Maj Silveira</p>	<p><i>“A maior dificuldade foi sobretudo preparar os diversos utilizadores para a utilização desta plataforma, que pressuponha também outros conhecimentos em termos de contabilidade pública e contabilidade analítica.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - A maior dificuldade foi sobretudo preparar os diversos utilizadores para a utilização do sistema.

	<p><i>Houve também a necessidade de envolver toda a estrutura do Exército para a adaptação à mudança. A elevada rotatividade no desempenho de funções também foi um obstáculo.</i></p> <p><i>(...) migração de dados do RFW para o SIG, cessação de pagamentos entre UEO, a entrada de fundos no Exército pela DSF (...), reestruturação dos cursos dos Estabelecimentos Militares de Ensino Superior, pagamento das remunerações pela DSF e centralização da tesouraria na DSF (...).”</i></p>	<p>- Necessidade de envolver toda a estrutura do EP para a adaptação à mudança.</p> <p>- A rotatividade no desempenho de funções também se constituiu como um obstáculo.</p>
--	---	--

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice BB.5: Análise de conteúdo da questão nº 5

“Considera que o EP se encontrava preparado para a implementação do SIG?”

Tabela 8 - Análise de conteúdo da questão nº 5

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
<p>Nº 2 Maj Helga Lopes</p>	<p><i>“Não estava preparado para esta implementação, tal como os outros ramos das Forças Armadas, sendo a nossa tarefa mais difícil, uma vez que a dispersão territorial do Exército é muito superior aos restantes ramos (...).”</i></p>	<p>- Não estava preparado para esta implementação, tal como os outros ramos das FA.</p>
<p>Nº 3 TCor Gomes</p>	<p><i>“Eu julgo que sim, o Exército estava preparado para a implementação do SIG, mas houve aqui outro aspeto que não sei se é culpa do Exército, que é uma condicionante</i></p>	<p>- Estava preparado, mas houve muitas condicionantes para a sua implementação entre elas a</p>

	<p><i>da nossa carreira militar (...) devido à rotatividade a que constantemente somos obrigados.</i></p> <p><i>Na minha opinião ouve sim numa fase inicial uma formação bem dada, mas posteriormente julgo que não foi tão bem acompanhada, nem tanto cuidado em formar mais pessoas.</i></p> <p><i>O Exército estava preparado sim, mas na fase inicial deviam ter sido dadas mais formações.”</i></p>	<p>rotatividade constante dos militares e alguma falta de formação na fase inicial.</p>
<p>Nº 7 Maj Saraiva</p>	<p><i>“Não. Claramente... Pelos motivos que referi. Ao nível das estruturas superiores, não senti feedback. O que os Comandantes pretendem é que a burocracia não lhes traga ‘maçadas’ e que ‘a coisa role’ sem problemas para o seu lado.</i></p> <p><i>Ao nível dos Oficiais da minha geração ou mais antigos, houve a preocupação em estarem minimamente preparados (...).”</i></p>	<p>- Não estava preparado ao nível das estruturas superiores do EP.</p>
<p>Nº 10 TCor Augusto</p>	<p><i>“No meu ponto de vista eu julgo que não, pois foi mais uma necessidade, em que a contabilidade militar tinha que acabar e passar a adotar-se a contabilidade pública, dado ser uma obrigação legal. Deste modo, era necessário ‘dar um pontapé em frente’ e cumprir as imposições legais estabelecidas. Não considero que o Exército estivesse solidamente preparado para esta mudança.”</i></p>	<p>- Não estava solidamente preparado para a implementação do SIG.</p> <p>- Foi uma necessidade passar a utilizar a contabilidade pública, cumprindo com as obrigações legais.</p>

<p>Nº 11 MGen Oliveira Gomes</p>	<p><i>“Não estava preparado em termos de alocação de recursos, que era necessária mão de obra para a alteração de processos, estruturas, introduzir dados, transferir e transpor bases de dados. Não estava preparado para tudo isto, nem estava preparado a nível de formação.”</i></p>	<p>- Não estava preparado em termos de alocação de recursos, nem em termos de formação.</p>
<p>Nº 12 Maj Nina Martins</p>	<p><i>“Eu à partida diria que sim, porque de facto conseguiu-se operar no sistema e implementá-lo apesar de todas as dificuldades que tivemos. O SIG obrigou a que houvesse uma mudança ao nível das contas de gerência (...). Efetivamente nós conseguimos implementar o SIG, agora se estávamos totalmente preparados, isso não. Mas na minha opinião também não sei se alguém alguma vez estaríamos devidamente preparados para uma alteração desta monta. Dentro do possível foi feito um esforço por parte da DFin para atribuir recursos no sentido de dar apoio ao sistema (...).”</i></p>	<p>- O EP não estava totalmente preparado para a implementação do SIG. - Foi feito um esforço por parte da DFin para atribuir recursos no sentido de dar apoio ao sistema.</p>
<p>Nº13 Maj Almeida</p>	<p><i>“Não. Sempre que existem mudanças profundas no funcionamento das organizações, sejam elas quais forem e independentemente do tipo, é necessário existir sempre um período de adaptação e parece-me que na altura o Exército não o quis ter.”</i></p>	<p>- Em qualquer mudança profunda no funcionamento das organizações é sempre necessário existir um período de adaptação e o Exército não o teve.</p>

<p>Nº 15 MGen Esteves da Silva</p>	<p><i>“O Exército não estava minimamente preparado para a implementação do SIG. Houve sempre alguma resistência à adesão ao SIG, não só na nossa área financeira como também da parte da chefia do Exército, porque com este ERP ia colocar à tona algumas deficiências que existiam e deste modo dar maior transparência à gestão.</i></p> <p><i>(...) o Exército não estava preparado em termos de organização para dar resposta a este mesmo sistema.</i></p> <p><i>(...) se passasse a utilizar o SIG para a gestão de materiais em vez do ainda atual sistema GRW. Hoje em dia sem termos o módulo MM em funcionamento estamos a subutilizar o sistema, pois não é um sistema integrado de informação, mas sim um sistema de informação.</i></p> <p><i>Na altura o Exército não estava minimamente preparado para a implementação de um sistema deste tipo, pois havia falta de formação e dificuldade em canalizar recursos humanos para o Ministério da Defesa para a parametrização e acompanhamento da implementação do processo.”</i></p>	<p>- O EP não estava minimamente preparado para a implementação do SIG.</p> <p>- Com a implementação do SIG iria ser colocado à tona algumas deficiências que existiam e deste modo dar maior transparência à gestão.</p> <p>- Havia falta de formação e dificuldade em canalizar RH para o MDN para a parametrização e acompanhamento da implementação do processo.</p>
<p>Nº 17 TCor Barnabé</p>	<p><i>“Na minha opinião o EP, bem como qualquer organização não se encontra preparada para uma mudança e alteração que um sistema como o SIG obriga.”</i></p>	<p>- O EP não estava totalmente preparado para a implementação do SIG.</p>
<p>Nº 18 Maj Silveira</p>	<p><i>“O EP não se encontrava preparado, pois as mudanças e exigências da implementação do SIG eram muito elevadas. Havia elementos do Serviço de Administração Militar que se encontravam preparados, mas a organização como um todo não.</i></p>	<p>- O EP não se encontrava preparado para as mudanças e exigências da implementação do SIG.</p>

	<p><i>(...) no EP sempre existiram vários militares de outros quadros especiais (armas e serviços) a desempenharem funções na área financeira ao nível das UEO, pelo que, exceto os que já tinham/têm uma experiência considerável nestas funções, não reúnem as competências necessárias para o desempenho das funções (...).</i></p> <p><i>No entanto e como acontece com demais organizações, a implementação do SIG foi um desafio e apesar do EP não estar preparado, penso que foi melhor assim, pois obrigou o EP a fazer um grande esforço na implementação.”</i></p>	<p>- Grande quantidade de militares nas SecLog que pertencem a outros quadros especiais (armas e serviços) a desempenharem funções na área financeira ao nível das UEO.</p>
--	---	---

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice BB.6: Análise de conteúdo da questão nº 6

“Quais foram os esforços e valências que tiveram que ser melhorados e criados para que este mesmo sistema fosse devidamente implementado?”

Tabela 9 - Análise de conteúdo da questão nº 6

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
<p>Nº 2 Maj Helga Lopes</p>	<p><i>“(...) o desafio de dar formação, por módulos, a um número elevado de pessoas, que iriam ter de, na prática, executar tais movimentos de forma correta e sem erros. (...) o Exército que reforçar o Helpdesk que já obtinham, por forma a dar resposta, de uma forma mais célere, às necessidades de apoio.</i></p>	<p>- Foi necessário ministrar muita formação devido ao elevado número de utilizadores.</p> <p>- Reforçar o Helpdesk.</p>

	<i>(...) esforço que teve de ser melhorado, a necessidade de ter todas as nossas estruturas físicas valoradas no SIG (...).”</i>	- Necessidade de ter todas as nossas estruturas físicas valoradas no SIG.
Nº 3 TCor Gomes	<p><i>“(...) foi fundamental ser implementado uma estrutura no centro de dados da defesa, não só com os nossos engenheiros informáticos, mas também com militares de Administração Militar em que foram feitos os tais manuais, as fichas técnicas e todos os melhoramentos que eram necessários efetuar, só com este centro de dados da defesa era possível.</i></p> <p><i>Outro dos aspetos a ter em conta foi o facto de que muitos destes oficiais que lá estiveram foi numa fase inicial e que acabaram depois por regressar às suas unidades. (...) a necessidade de a direção de finanças pegar nesta questão da formação, porque o centro de dados da defesa dava apoio, mas não era suficiente e também no auxílio técnico na resolução de determinadas situações.”</i></p>	<p>- Implementar uma estrutura no CDD para a elaboração de manuais, fichas técnicas e todos os melhoramentos que eram necessários efetuar.</p> <p>- Houve a necessidade de a DFin dar formação, uma vez que o apoio prestado pelo CDD não era suficiente.</p>
Nº 7 Maj Saraiva	<p><i>“Eu penso que foi em torno de dois vetores, pelo aquilo que me deu a perceber. O primeiro foi a formação. Houve realmente um esforço em dar formação ao pessoal e isso foi bem conduzido. Depois, o SIG foi incluído nos currículos dos cursos (AM, TPO, CPC, CFS, Curso de Ajudantes).</i></p> <p><i>(...), o patamar intermédio foi extinto (Centros de Finanças); a estrutura financeira das Unidades foi aligeirada; e a DFin ganhou outra estrutura, ou seja, mais ‘musculada’.”</i></p>	<p>- Foi necessário ministrar muita formação e incluir nos currículos dos cursos AM, TPO, CPC, CFD e Curso de Ajudantes prática de horas em SIG.</p> <p>- Foram extintos os CFin e a DFin centralizou grande quantidade de processos.</p>

<p>Nº 10 TCor Augusto</p>	<p><i>“Um dos esforços necessário, foi o reforço e a intensificação da formação dos recursos humanos, nas duas valências, na valência da nova realidade contabilística e na utilização do sistema. Deste modo, teve que haver um reforço da formação ao utilizador, visto que tiveram que ser mudados muitos procedimentos que existiam na altura, bem como tiveram que ser revistos e otimizados os circuitos da receita e da despesa.</i></p> <p><i>Uma das valências que teve e têm que ser melhorada é a formação, sei que o Ministério tem feito um enorme esforço dentro das possibilidades (...).</i></p> <p><i>Apesar da necessidade de se garantir a operacionalidade do sistema, a manutenção diária, evolutiva e novos desenvolvimentos, o Ministério tem feito um esforço muito grande para tentar realizar algumas ações de formações pontuais e em determinadas áreas críticas.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Foi necessário reforçar e intensificar a formação de RH, tanto na vertente contabilística como na própria utilização do sistema. - Tem sido feito um esforço por parte do Ministério no sentido de ministrar formações pontuais e em determinadas áreas críticas.
<p>Nº 11 MGen Oliveira Gomes</p>	<p><i>“Um dos esforços a ser tomado foi a rede, pois teve que haver um enorme investimento em cabelagens e a nível tecnológico. Foi um grande esforço porque as nossas unidades e a Direção de Serviços de Finanças não tinham infraestruturas tecnológicas capazes de correr o SIG (...). Este foi um esforço muito grande e que não foi passível de resolver de um dia para o outro, pois demorou largos meses para instalar isto tudo.</i></p> <p><i>Na Direção de Serviço de Finanças tinha pessoas de uma facha etária elevada, que estavam confortáveis a trabalhar nos seus computadores, que funcionavam em Excel e Windows, e deste modo tiveram que mudar completamente o paradigma de trabalho e o seu instrumento para ferramentas como o SIG.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Foi necessário fazer um enorme investimento em cabelagens e a nível tecnológico. - As unidades e a DSF não tinham infraestruturas tecnológicas capazes de correr o SIG. - A elevada facha etária dos funcionários da DSF obrigou a que houvesse um esforço maior no

	<p><i>Ao implementar o módulo MM vai trazer à tona deficiências e debilidades que todos nós suspeitamos que existem dentro do Exército, isto é, de haver milhões em existências no depósito que não estão contabilizados.</i></p> <p><i>Outra questão foram as obras em que o Exército fez no valor de milhões de euros por ano. São realizadas todas essas obras anualmente e o valor do imobilizado não é atualizado nem alterado de acordo com as regras.”</i></p>	<p>sentido de apoiar na mudança de sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tem que ser feito um levantamento do imobilizado do EP.
<p>Nº 12 Maj Nina Martins</p>	<p><i>“O primeiro grande esforço foi ao nível da formação, tanto ao nível do POCP como também no modo de trabalhar e de lidar com o sistema SAP. Houve também uma necessidade em algumas unidades e também na própria DFin de melhorar as redes informáticas, pois o SAP é uma ferramenta mais pesada e, portanto, houve algumas necessidades de acompanhar tanto na rede como em hardware. Teve que haver um grande investimento em computadores e equipamentos nas diversas UEO (...).</i></p> <p><i>Ao nível das valências que foram melhoradas foi essencialmente no sistema contabilístico e na prestação de contas (algo que o TC de contas já tinha reiterado).”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Foi necessário reforçar e intensificar a formação de RH, tanto na vertente contabilística como na própria utilização do sistema. - Houve a necessidade de algumas unidades e a própria DFin de melhorar as redes informática. - Ao nível das valências que foram melhoradas foi essencialmente no sistema contabilístico e na prestação de contas.
<p>Nº13</p>	<p><i>“A implementação do SIG foi possível devido a uma imposição da SG/MDN para a implementação transversal no MDN. Em termos de esforços e valências foi necessário</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Foi necessário dar formação especializada no ERP SAP aos RH impulsionadores de cada Ramo e

<p>Maj Almeida</p>	<p><i>dar formação especializada no ERP SAP ao pessoal impulsionador de cada ramo e foi necessário estabelecerem-se os processos e a respetiva parametrização.”</i></p>	<p>estabelecer os processos e a respetiva parametrização.</p>
<p>Nº 15 MGen Esteves da Silva</p>	<p><i>“Foi fundamental a formação em POCP e no próprio sistema. (...) obrigando que fossem realizadas diversas formações tanto ao nível do próprio sistema como de POCP. Foi necessário fazer chegar a todas as unidades a intranet, que até então não havia, e fazer investimento ao nível de novos computadores para que fosse possível correr o sistema.”</i></p>	<p>- Foi necessário reforçar e intensificar a formação de RH, tanto na vertente contabilística como na própria utilização do sistema.</p> <p>- Foi necessário fazer um enorme investimento em cabelagens e a nível tecnológico.</p>
<p>Nº 17 TCor Barnabé</p>	<p><i>“Foram vários os esforços e valências que tiveram que ser melhorados para que o sistema fosse implementado, entre eles a formação. (...) tanto em POCP como no próprio manuseamento do sistema. (...) tentar alterar a resistência à mudança criada por muitos elementos dentro do Exército (...).”</i></p>	<p>- Foi necessário reforçar e intensificar a formação de RH, tanto na vertente contabilística como na própria utilização do sistema.</p>
<p>Nº 18 Maj Silveira</p>	<p><i>“Houve a necessidade em termos de formação, quer na plataforma, como em termos de contabilidade pública e analítica. Houve a reestruturação dos planos de curso, um envolvimento de toda a estrutura, desde o Comando do Exército até às Unidades.</i></p>	<p>- Foi necessário reforçar e intensificar a formação de RH, tanto na vertente contabilística</p>

	<p><i>Em termos de prestação de contas foi feito ao nível da Direção de Finanças um esforço assinalável para relevar contabilisticamente o seu ativo e elaborar as demais demonstrações financeiras (demonstrações de resultados, balanço, etc.), que com anteriormente não elaborava.”</i></p>	<p>como na própria utilização do sistema.</p> <p>- A DFin fez um esforço no sentido de elaborar as demais DF, que anteriormente não o fazia.</p>
--	---	--

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice BB.7: Análise de conteúdo da questão nº 7

“Qual é a importância do SIG no auxílio à tomada de decisões?”

Tabela 10 - Análise de conteúdo da questão nº 7

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
<p>Nº 2 Maj Helga Lopes</p>	<p><i>“O SIG demonstra ser muito importante no auxílio à tomada de decisões, mas poderá vir a ser mais útil quando a implementação efetiva de dashboards, ou seja, indicadores de gestão que permita de forma online efetuar filtros, por forma a dar mais apoio a quem tem a competência de decidir.</i></p> <p><i>(...) muito poderia ser melhorado com a implementação efetiva da Contabilidade analítica.”</i></p>	<p>- O SIG demonstra ser muito importante no auxílio à tomada de decisões.</p> <p>- Através dos indicadores de gestão e da consequente criação de dashboards, o SIG pode dar mais apoio a quem tem a competência para decidir.</p>

		- A implementação efetiva da CA permitirá melhorar o apoio à tomada de decisão.
Nº 3 TCor Gomes	<p><i>“(…) neste momento já estão a ser desenvolvidos e implementados esses dashboards, devido às necessidades mostradas pelos diversos utilizadores, uma vez que temos ao nosso dispor uma ferramenta com essa capacidade. Desta forma, que possa de uma forma amigável, dar resposta e indicadores para os nossos comandantes, porque se eu levar um mapa de execução da despesa extraído do SIG, o nosso Comandante acaba por ter alguma dificuldade de interpretação.</i></p> <p><i>Concluindo o SIG tem importância no auxílio à tomada de decisão, mas neste momento ainda não é na utilização direta do mesmo, ou seja, é extraída a informação do SIG para depois ser tratada e trabalhada. Os mecanismos já estão a correr melhor, mas tendo em conta que já passaram 10 anos acaba por ser bastante tempo. Na minha opinião o SIG apoia a tomada de decisão, mas de uma forma limitada.”</i></p>	<p>- Através dos indicadores de gestão e da consequente criação de dashboards, o SIG pode dar mais apoio a quem tem a competência para decidir.</p> <p>- O SIG tem importância no auxílio à tomada de decisão, mas neste momento ainda não é na utilização direta do mesmo.</p>
Nº 7 Maj Saraiva	<p><i>“O SIG poderá ajudar na tomada de decisão quando estiver totalmente integrado. Uma evidência é a possibilidade da DFin poder visualizar a situação financeira das UEO.</i></p> <p><i>(…) estive ligado ao planeamento e monitorização das Despesas com o pessoal, deveria ter o SIG como ferramenta principal, mas não foi o caso porque o módulo de recursos humanos não tinha sido implementado.”</i></p>	<p>- O SIG poderá ajudar na tomada de decisão quando estiver totalmente integrado.</p> <p>- O facto de o módulo RH não estar implementado não permite que muitas medidas sejam tomadas com o apoio do SIG.</p>

<p>Nº 10 TCor Augusto</p>	<p><i>“O SIGDN neste momento, e já trabalhei com os vários, é um sistema completamente diferente dos anteriores. É um sistema que permite tudo, desde uma leitura agregada, individual e em tempo real, ou seja, o comandante/diretor/chefe pode a qualquer momento controlar/travar a execução da despesa ou da receita. Antes da implementação do sistema, era impossível tomar uma medida destas, e neste momento os vários comandantes/diretores/chefes têm uma ferramenta que lhes permite praticamente gerir e auditar em tempo real a contabilidade.</i></p> <p><i>Neste momento os comandantes/diretores/chefes máximos de um organismo, conseguem interferir na execução da despesa e da receita diretamente.</i></p> <p><i>O SIGDN, ainda não está a ser utilizado na sua total capacidade para apoio na tomada de decisão em todas as vertentes e da melhor forma, por exemplo, o módulo de RH ainda não está implementado no Exército (...).”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O SIG permite uma leitura agregada, individual e em tempo real. - Neste momento, os vários Cmdts/Dir/Ch têm uma ferramenta que lhes permite praticamente gerir e auditar em tempo real a contabilidade. - Neste momento, os Cmdts/Dir/Ch, conseguem interferir na execução da despesa e da receita diretamente. - O facto de o módulo RH não estar implementado não permite que muitas medidas sejam tomadas com o apoio do SIG.
<p>Nº 11 MGen Oliveira Gomes</p>	<p><i>“A razão de ser do SIG é para o auxílio à tomada de decisões, pois este sistema tem a finalidade de auxiliar e melhorar a qualidade da tomada de decisão de quem tem poder para tal. Os OCAD, o CFT, o Vice-Chefe e CEME são os grandes decisores do Exército. Deste modo, a informação que estas entidades têm que ter a todo o momento e disponíveis em qualquer dispositivo com o objetivo de ter conhecimento do ponto de situação da execução orçamental, financeira e do imobilizado. No meu entender, é</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O SIG tem a finalidade de auxiliar e melhorar a qualidade da tomada de decisão. - Tem como objetivo dar o conhecimento do ponto de situação

	<p><i>essencial que a decisão seja tomada com base na informação mais precisa e com qualidade e, nesse sentido, o SIG tem um papel crucial.</i></p> <p><i>O SIG é uma ferramenta essencial e foi um grande passo no sentido do desenvolvimento e da inovação, que foi tomado no séc. XXI mas, para meu pecado e desgosto, ainda não está totalmente implementado.”</i></p>	<p>da execução orçamental, financeira e do imobilizado.</p>
<p>Nº 12 Maj Nina Martins</p>	<p><i>“O sistema é uma ferramenta que permite fazer uma gestão de todos os aspetos, pois não podemos olhar para o SIG naquilo que é a ótica contabilística e financeira, dado que vai muito além disto. Como qualquer ERP o SIG permite fazer a gestão de processos, e deste modo ter informação atualizada e disponível em tempo real.</i></p> <p><i>Na minha opinião é uma ferramenta fundamental para a tomada de decisão.</i></p> <p><i>Quando o SIG estiver implementado na totalidade, vai permitir desenvolver o módulo CO, e deste modo, passamos a ter ao nosso dispor uma ferramenta fundamental para o apoio à tomada de decisão. Este módulo vai permitir decompor várias tarefas (...).”</i></p>	<p>- O SIG permite e integração de toda a informação e não exclusivamente na ótica contabilística e financeira.</p> <p>- Permite fazer a gestão de processos, e deste modo ter informação atualizada e disponível em tempo real.</p> <p>- A implementação efetiva da CA permitirá melhorar o apoio à tomada de decisão.</p>
<p>Nº13 Maj Almeida</p>	<p><i>“O SIG permite consolidar a informação de todas as áreas de atividade da organização e disponibiliza-a de forma imediata ao decisor.”</i></p>	<p>- O SIG permite consolidar a informação de todas as áreas de atividade e disponibiliza-a de forma imediata ao decisor.</p>

<p>Nº 15 MGen Esteves da Silva</p>	<p><i>“O SIG dá resposta a várias áreas, bem como toda a interligação desde a área financeira, logística e de recursos humanos. Para além destas interligações, também permite a interface com a DGO e com o IGCP.</i></p> <p><i>Quando se realiza o CSM é possível comparar a informação fornecida pelos diversos Ramos, uma vez que todos utilizam o mesmo sistema e deste modo, tomar decisões torna-se muito mais fácil porque os decisores têm ao seu dispor informação adequada, fiável e em tempo.”</i></p>	<p>- O SIG permite a interligação da área financeira, logística e de RH.</p> <p>- Estabelece a ligação com a DGO e com o IGCP.</p> <p>- Permite a comparação de informação fornecida pelos diversos Ramos.</p>
<p>Nº 17 TCor Barnabé</p>	<p><i>“(…) os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército Português estão mais sensibilizados para a importância do SIG no apoio à tomada de decisão, bem como de algumas capacidades e funcionalidades que o mesmo permite.</i></p> <p><i>(…) existe um acompanhamento permanente da execução orçamental e do cumprimento das diversas disposições legais.”</i></p>	<p>- Neste momento, os Cmdts/Dir/Ch, conseguem interferir na execução da despesa e da receita diretamente.</p>
<p>Nº 18 Maj Silveira</p>	<p><i>“O SIG é fundamental para a tomada de decisão.</i></p> <p><i>(…) a visibilidade e transparência, em tempo real é algo fundamental nos dias de hoje e é uma das grandes vantagens comparativamente ao RFW, em que a informação era muito mais morosa. “</i></p>	<p>- O SIG é fundamental para a tomada de decisão, pois permite em tempo real disponibilizar a informação necessária para a tomada de decisão.</p>

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE CC. Análise de conteúdo das entrevistas relativas ao Guião de Entrevista nº 2

Apêndice CC.1: Análise de conteúdo da questão nº 1

“Cada vez mais, torna-se essencial os diversos escalões do Exército terem mecanismos que lhes permitam ter um total apoio à tomada de decisão. Neste sentido considera que o SIG está a ser devidamente aproveitado e utilizado da forma mais correta pelo Exército?”

Tabela 11 - Análise de conteúdo da questão nº 1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
Nº 1 Cap Hélio Fernandes	<i>“(…)O SIG é de facto uma ferramenta de Gestão, que é mais utilizada a nível operacional e pode ser aproveitada a nível estratégico no que toca a planeamento orçamental, à alimentação de outras ferramentas que tal como lidaste e tiveste em contabilidade de gestão depois permitem ‘alimentar’ os dashboard, ou seja, gráficos de muito fácil leitura para o decisor poder tomar decisões, obter informação e portanto se houver a devida interface entre aquilo que é executado e aquilo que são as tabelas que reúnem toda a informação que estão no SIG e alimentarem por interfaces essas ferramentas, temos também uma ferramenta de gestão, tanto a nível de gestão estratégica com a nível operacional.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O SIG que é mais utilizado ao nível operacional e pode ser aproveitado ao nível estratégico no que toca a PO. - O SIG permite fornecer a informação necessária para a criação de <i>dashboards</i>, que deste modo serão uma ferramenta de gestão.

	<p><i>(...) ferramentas à nossa disponibilidade e acesso estamos agarrados a ferramentas como o GRW e o GRH, em que pagamos na mesma a empresas para ter esse software, e ao mesmo tempo estamos também a pagar à SAP, as licenças, cada perfil, cada utilizador que tem SAP e para além disso também pagamos pela licença que esse mesmo utilizador tem para ter no mesmo computador GRH e/ou GRW.</i></p> <p><i>(...) passados estes anos continua a não ser bem integrado e a informação não está interligada, ou seja, temos programas em paralelo que num só conseguíamos fazer o mesmo. Não estamos a aproveitar e a utilizar da forma mais correta no Exército Português esta ferramenta de trabalho.</i></p> <p><i>(...) já devíamos estar totalmente implementados e irmo-nos desvinculando de outros sistemas mais medíocres e que obrigam a dispêndio de recursos humanos e financeiros elevados.”</i></p>	<p>- O EP ainda continua a utilizar sistemas em paralelo como o GRW e GRH e deste modo, despendendo recursos e meios, acabando por não aproveitar o sistema na melhor forma.</p>
<p>Nº 4 Ten Silva</p>	<p><i>“(...) O SIG na minha opinião neste momento não está a ser utilizado e aproveitado da melhor forma possível, pois temos a existência de softwares paralelos, em utilização no Exército, que não permitem tirar todas as potencialidades que este sistema permite, e estou a falar de sistemas como o GRW, o GRH e o SGA.”</i></p>	<p>- O SIG não está a ser utilizado e aproveitado da melhor forma possível, pois temos a existência de softwares paralelos (GRW, GRH e SGA) não permitem tirar todas as potencialidades do sistema.</p>
<p>Nº 5 Ten Lopes</p>	<p><i>“(...) quando entrei para o Exército e nomeadamente para a Direção de Finanças, estávamos a trabalhar inicialmente com o módulo FI (financeiro) e atualmente com os desenvolvimentos estamos a tirar melhor partido do SIG, nomeadamente, com a</i></p>	<p>- Na vertente financeira estamos a tirar partido das diversas</p>

	<p><i>introdução do módulo MM, o módulo SD (vendas), estamos também com a implementação do módulo PS (Gestão de Contratos), nesta vertente estamos a aproveitar bem o SIG e potenciar aquilo que ele nos permite e tem de maior valor. Contudo, e como todas as ferramentas não acabam com este desenvolvimento, considero que ainda há um longo trabalho a fazer (...).</i></p> <p><i>(...) o PE é efetuado pelo EME, e aqui na Direção de Finanças nós vertemo-lo no módulo PA-PO. Contudo ele está a ser utilizado por um sistema paralelo que não é o SIG, mas sim o EPM.</i></p> <p><i>(...). Pretendo transmitir que podíamos estar a fazer uma gestão estratégica em pleno no SIG e não estamos, pois estamos a utilizar outro sistema em paralelo para fazer esta gestão estratégica. O plano que é realizado pelo EPM, que não é mais do que uma plataforma (Microsoft Project), que elabora uma gestão a longo prazo do desenvolvimento de projetos, neste caso no desenvolvimento de objetivos. (...) na minha opinião é que nem deveria haver um sistema paralelo, pois o SIG tem capacidade plena para fazer isso e não é necessário estar a usar duas plataformas distintas, obrigando ao dispêndio de recursos e meios.”</i></p>	<p>potencialidades que o sistema permite.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilização de um EPM por parte do EME que podia ser substituído e utilizado o SIG. - A GE podia estar a ser feita em pleno no SIG.
<p>Nº 6 Cap Pedro Ferreira</p>	<p><i>“Atualmente o Exército ainda não implementou na totalidade diversos módulos/funcionalidades do SIG pelo que conseqüentemente não aproveita o SIG em todo o seu potencial.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O EP não implementou os diversos módulos do SIG.

<p>Nº 8 Ten Moreira</p>	<p><i>“Na minha opinião, o SIG não está a ser devidamente aproveitado nem tiradas todas as suas potencialidades. Em primeiro lugar porque todos os módulos do SIG ainda não estão no produtivo (...). (...) faz falta por parte da DFin e principalmente da DMT, mais iniciativa na implementação dos módulos. Considero que o programa está de acordo com as necessidades do Exército Português, contudo os módulos têm que ser implementados, para não haver a necessidade de utilização de outros softwares em paralelos para a realização de outras tarefas. Temos que deixar de utilizar sistemas como o GRH, o GRW e o SGA. O SIG tem a capacidade para interligar e elaborar de forma coordenada todos estes sistemas. Uma das ações que a DFin está a fazer, e na minha opinião bem, é a centralização, ou seja, se nós só tivéssemos um único software, o SIG, permitiria desta forma ainda mais a centralização de recursos e funcionalidades.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não estão a ser aproveitadas as diversas potencialidades do SIG. - A utilização de <i>softwares</i> paralelos ao SIG (GRH, GRW e SGA), não permite utilizar o sistema na sua totalidade. - A DMT deve dar início rapidamente aos módulos logísticos para permitir uma interligação de toda a informação. - Deve haver uma centralização na DFin..
<p>Nº 9 Cap Brito</p>	<p><i>“Na minha opinião existem três grandes áreas que tem de ser tidas em conta, a financeira, a logística e a de recursos humanos. Se for ter uma análise relativamente à área financeira, eu respondo que sim, ou seja, que neste momento o Exército está a aproveitar muito bem o SIG na área financeira, pois temos mecanismos que nos permitem o melhor contributo a nível do SIG nesta área, inclusive em comparação com outros ramos. Atualmente o Exército já adotou mecanismos, ou seja, processos novos que outros ramos nem sequer adotaram. (...) sistema de mensalidades do Colégio</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Na aérea financeira, o SIG está a aproveitar os diversos mecanismos à sua disposição e a apoiar a tomada de decisão. - Criados recentemente mecanismos que permitem pagamentos por

<p><i>Militar e dos Pupilos do Exército, em que os pais quando recebem a fatura da mensalidade, têm lá uma opção por entidade e referência como nós pagamos água, luz e gás. Por trás a nível do sistema foi desenvolvido de tal forma que existem mecanismos que fazem a contabilização (...).</i></p> <p><i>(...) tem sido bastante aproveitado na área financeira, em que este ano implementamos um novo processo para as FND, em que só o Exército aproveitou essa potencialidade do SIG, no sentido de recolher os melhores dados possíveis para o apoio à tomada de decisão.</i></p> <p><i>Agora se formos a considerar o SIG como um todo, ou seja, um sistema integrado das diversas áreas eu diria que não o estamos a aproveitar da melhor forma. Na área financeira sim temos todos os processos que eu conheço na área financeira, estão desenvolvidos no Exército, temos muitas formas de obter os dados e de ajudar os comandantes das unidades, quer a nível da estrutura superior do Exército, estou a falar do EME, no entanto apenas restringidos à área financeira. O mesmo já não acontece na área logística em que não temos os dados de imobilizado de existências devidamente carregados em sistema e o mesmo para os recursos humanos. (...). Sendo um SIG existem áreas que não estão desenvolvidas porque outras não o estão. Por exemplo a área financeira divide-se em três grandes áreas: a orçamental, financeira propriamente dita e a contabilidade analítica. A contabilidade analítica não consegue ser desenvolvida enquanto outras áreas não estejam desenvolvidas (...).”</i></p>	<p>entidade/referência e acompanhamento das FND.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Na área logística, o SIG não está a ser devidamente implementado. - Não é possível através do sistema saber os dados do imobilizado. - O facto de determinados módulos não estarem desenvolvidos não permite que o sistema seja utilizado da melhor forma. - Não se consegue desenvolver a CA se a informação não estiver devidamente interligada.
--	--

<p>Nº14 Cap Flávio Fernandes</p>	<p><i>“O SIG é uma ferramenta muito útil, permite uma gestão comum a todos os organismos do MDN, e a uniformização de procedimentos. Com o SIG a trabalhar na sua plenitude não existiria a necessidade de termos mais nenhuma plataforma/software, pois é um sistema de informação transversal e único. (...) assume assim grande importância para o apoio á tomada de decisão.</i></p> <p><i>Nos escalões mais baixos, a nível das unidades, penso que o SIG não esta a ser explorado na sua plenitude, pois ainda existe um desconhecimento por parte da maioria dos utilizadores dos diversos relatórios que podem ser extraídos (...)</i></p> <p><i>(...) neste momento apenas é utilizado o SIG pela secção logística e não por toda a unidade nas diversas áreas, não estando assim a ser retiradas todas as potencialidades do SIG.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O SIG, permite uma gestão comum a todos os organismos do MDN, e a uniformização de procedimentos. - Existência de plataformas/softwarees paralelos. - O SIG não esta a ser explorado na sua plenitude ao nível das unidades.
---	--	--

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice CC.2: Análise de conteúdo da questão nº 2

“Quais são as medidas que podem ser tomadas para melhorar estrategicamente e reajustar recursos e processos?”

Tabela 12 - Análise de conteúdo da questão nº 2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
<p>Nº 1</p>	<p><i>“(…) aposta naquilo que é a divisão de sistemas de informação que existe na Secretaria-Geral do MDN (...) será continuar a alimentar com recursos internos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dotar a Secretaria-Geral do Ministério de RH com capacidades

<p>Cap Hélio Fernandes</p>	<p><i>aquela estrutura que dá o apoio e todo o desenvolvimento que o SIG precisa, face às necessidades de cada ramo.</i></p> <p><i>(...) apostar na equipa que tem esta responsabilidade de backoffice e de desenvolvimento do sistema e depois é de uma forma mais robusta, de uma forma mais cabal, dizer que não há continuidade de sistemas que não dão tanta resposta como o SIG pode dar. (...) fazer uma escolha, ou uma aposta no SIG e nos desvinculamos daquilo que são sistemas mais arcaicos ou continuamos com esta dependência para nos dar as respostas todas, devendo apostar no SIG, e fazermos aquilo que agora se começa a fazer com o EPM, Enterprise Project Management, que é gestor de projetos (...).”</i></p>	<p>para colmatar as necessidades de parametrização.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desvincular o EP da ligação a sistemas arcaicos e desatualizados.
<p>Nº 4 Ten Silva</p>	<p><i>“O SIG é uma ferramenta que não é o Exército que tem que se moldar a ela, mas sim a ferramenta tem que se moldar ao Exército. O SIG consegue-se perfeitamente moldar-se a toda a instituição militar e não há nenhum assunto que não se consiga integrar no SIG.</i></p> <p><i>(...) que compreender o que se quer extrair de lá, pois o SIG tem capacidade para gerir tudo, desde a gestão de pessoal, gestão da cadeia logística, mais recentemente integrou-se os combustíveis, o fardamento, ou seja, consegue-se integrar toda a cadeia desde a aquisição das matérias primas à gestão de depósitos.</i></p> <p><i>(...) necessário implementar e desenvolver essa mesma contabilidade analítica (...)</i></p> <p><i>(...) pretende-se uma ferramenta que através da qual, com a natural execução, se consiga retirar toda a informação pretendida, mas para se fazer isso através da execução, tem que se lhe dar um nível de programação (...).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O SIG tem capacidade de se moldar à organização de acordo com as necessidades e capacidades para gerir desde a gestão de pessoal e logística. - Necessário implementar e desenvolver a CA. - É necessário programar o sistema. - Durante o curso de comandantes deve ser divulgado e apresentado o sistema para sensibilizar quanto à importância do mesmo.

	<p><i>Uma das atitudes a ser tomada, e já assim o começa a ser, é aquando do curso de comandantes, sensibilizar e dar a conhecer aos futuros comandantes esta mesma ferramenta e como pode ser útil para o apoio à tomada de decisão.</i></p> <p><i>Outras das atenções que deve ser tida em conta é a formação (...).</i></p> <p><i>A Secretaria-Geral do MDN deve ser reforçada com recursos humanos com conhecimentos que lhe permitam desenvolver e criar os mecanismos de apoio necessários para que o SIG consiga dar resposta às necessidades dos vários Ramos.</i></p> <p><i>(...) a criação e desenvolvimento de dashboards é uma ação essencial para ser tomada, no sentido de melhorar estrategicamente e reajustar recursos e processos.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Deve haver uma aposta na formação dos recursos humanos. - A Secretaria-Geral do MDN deve ser reforçada com RH com conhecimentos que lhe permitam desenvolver e criar os mecanismos de apoio necessários.
<p>Nº 5 Ten Lopes</p>	<p><i>“Considero que a falta da contabilidade analítica é dos problemas e das necessidades que devíamos colmatar com a máxima urgência. Estamos a começar a implementar e nomeadamente na RGO, dashboards com indicadores de gestão, que desta forma, pretendemos dar aos comandantes com a máxima rapidez a informação que ele necessita para apoiar a tomada de decisão. Surge então o chamado predictive analytic, que não é mais do que antever necessidades futuras. Considero fundamental e é uma das medidas que devem ser tomadas, ou seja, dar as ferramentas e toda a informação ao comandante para que ele possa tomar as decisões futuras.</i></p> <p><i>Considero fundamental que se tenha em conta o predictive analytic, pois é uma ferramenta essencial e de extrema importância.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Deve ser implementado com a máxima urgência a CA no EP. - Necessidade de desenvolvimento de mais dashboards, ferramenta essencial no apoio ao comandante. - É fundamental que se tenha em conta o predictive analytic.
<p>Nº 6</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Necessário avaliar porque razão os módulos/ funcionalidades

<p>Cap Pedro Ferreira</p>	<p><i>“(…) as medidas passam inicialmente por avaliar porque razão os módulos/ funcionalidades referidas ainda não foram implementadas, e decorrente disto faria sentido traçar uma estratégia de gestão da mudança (…).”</i></p>	<p>referidas ainda não foram implementadas.</p>
<p>Nº 8 Ten Moreira</p>	<p><i>“(…) das medidas para reajustar e melhorar recursos é na minha opinião a implementação da contabilidade antilítica no Exército.</i></p> <p><i>Uma das medidas e já referi este processo, é a centralização na DFin.</i></p> <p><i>Uma das medidas que na minha opinião deviam ser implementadas e sei que já existem alguns neste momento a ser desenvolvidos e implementados, são os dashboards. Através dos dashboards, com indicadores de gestão é possível dar aos comandantes com a maior celeridade a informação que ele necessita para apoiar e auxiliar a tomada de decisão.</i></p> <p><i>Cada vez mais as unidades devem prever as suas necessidades e os seus futuros encargos, e devem basear-se no chamado predictive analytic, em que devem planear e ponderar as despesas e os encargos que vão ter no futuro (…).</i></p> <p><i>Na minha opinião outras das medidas que devem ser tidas em conta é a aposta na equipa que tem a responsabilidade de backoffice, ou seja, no desenvolvimento do sistema. (…).”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Necessário a implementação da CA no EP. - Centralização na DFin diversos processos atualmente elaborados pelas unidades. - Desenvolvimento e implementação de <i>dashboards</i>. - As unidades devem basear-se no <i>predictive analytic</i>. - Deve haver uma aposta na equipa que tem a responsabilidade de <i>backoffice</i>.
<p>Nº 9 Cap Brito</p>	<p><i>“Apesar de utilizarmos o GRH, utilizamos na mesma a contabilização em SIG dos mesmos na área financeira, não há é forma individual de atribuir o custo de qualquer militar (…).”</i></p>	<p>- Utilização do GRH é prejudicial para a organização, contudo a do GRW ainda é mais grave.</p>

	<p><i>O GRW é já um bocadinho diferente, porque aqui estamos a usar dois mecanismos diferentes de informação, em que existe uma duplicação de processos e de trabalho (...).</i></p> <p><i>(...) este processo relativamente à parte logística, tem impactos na prestação de contas do Exército ao TC.</i></p> <p><i>(...) ao estarmos a trabalhar com dois sistemas, o GRW e o SIG, ao mesmo tempo e sendo que o SIG está sempre em atraso relativamente ao GRW, porque o Exército neste momento está a dar prioridade ao GRW.</i></p> <p><i>A medida para a extinção do GRW já devia ter sido tomada à seis, sete, oito anos e ainda não foi tomada, seria uma medida estratégica (...).</i></p> <p><i>O Exército necessita de desenvolver e implementar uma área analítica, contudo para isso só é possível se todos os módulos estiverem interligados e a informação possa ser transmitida de acordo com as necessidades.</i></p> <p><i>Já saiu o decreto-lei que emana a implementação do SNC-AP (...) era a ideal para o Exército acabar com o GRW e passar logo tudo diretamente para SNC-AP e segundo as novas regras.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Deviam ser excluídos todos os softwares paralelos utilizados pelo EP. - As debilidades existentes na componente logística têm reflexos na prestação de contas ao TC. - A extinção do GRW do EP já devia ter sido feita há bastante tempo. - O EP necessita de desenvolver e implementar uma área analítica. - Quando for implementado o SNC-AP, era a altura ideal para excluir de vez com o GRW.
<p>Nº14 Cap Flávio Fernandes</p>	<p><i>“(...) conseguirmos ter os diversos módulos a funcionar.</i></p> <p><i>Existem diversos módulos que são fundamentais, tais como o HR - Recursos Humanos, PM – Manutenção ou WM - Warehouse management entre outros, que estando em funcionamento iriam provocar uma mudança nos processos de trabalho.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de implementar os diversos módulos do SIG. - Existem diversos módulos que são fundamentais: a) RH

		b) PM
--	--	-------

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice CC.3: Análise de conteúdo da questão nº 3

“Como pode o SIG apoiar, auxiliar e concorrer para que haja uma correta e adequada utilização dos recursos, evitando o desperdício e promovendo uma máxima racionalização dos meios?”

Tabela 13 - Análise de conteúdo da questão nº 3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
Nº 1 Cap Hélio Fernandes	<p><i>“Se eu tenho um sistema que me dá um dashboard, é uma forma de me indicar como é que está a execução orçamental das ajudas de custo face aquilo que estava planeado, é um alerta que eu tenho e me pode de facto prevenir perante eventuais desvios que eu escuso de estar a incorrer.</i></p> <p><i>(...) a implementação desses modos de combustíveis e sobre tudo dashboards, por tanto auxiliar a tomada de decisão (...) para nos podermos apoiar e estabelecer dados estatísticos e desta forma fazer previsões futuras daquilo que seria o normal, ou pelo menos daquilo que era o planeado para aquele ano.</i></p> <p><i>O SIGNet basicamente é uma mascara que tenho no SIG (...) o que faz é de forma muito mais userfriendly, ou seja, muito mais fácil para quem é utilizador apenas colocar os campos que são obrigatórios e fundamentais para quele processo.”</i></p>	<p>- Com a utilização de <i>dashboards</i>, é possível identificar e localizar eventuais desvios que ocorram.</p> <p>- O SIGNet é uma máscara do SIG muito mais fácil para quem é utilizador, ou seja, <i>userfriendly</i>.</p>

<p>Nº 4 Ten Silva</p>	<p><i>“(…), colocamos em funcionamento o primeiro dashboard do Exército, em que através dele, temos informações como o top 5 das unidades mais consumidoras. O SIG através do desenvolvimento de dashboards permite que haja um acompanhamento muito mais pormenorizado e detalhado das diversas atividades e nesse sentido promover para que haja uma máxima racionalização dos meios.</i></p> <p><i>Através do BW, o SIG consegue dizer o que planeamos e o que não planeamos, se cumprimos ou não com o estabelecido. Associamos a determinado projeto e dizemos o que pretendemos fazer com ele, a partir daí a execução depois é comparada com o planeamento daquele projeto (...). Aqui conseguimos trabalhar toda a LPM, os contratos com a unidade ministerial de compras e fazer auditorias nas U/E/O.</i></p> <p><i>Muitas das informações que são enviadas para o Ministério são feitas em plataformas paralelas e depois o entendimento que há em cada uma das unidades, essa mesma informação acaba por ficar destorcida do objetivo inicial. Através do SIG isso não acontece, pois permite que a cadeia esteja toda interligada, e deste modo, detetar onde existem falhas.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O SIGNet foi o primeiro dashboard a entrar em funcionamento no EP e deste modo, permite um acompanhamento muito mais pormenorizado e detalhado das diversas atividades e nesse sentido promover para que haja uma máxima racionalização dos meios. - O SIG consegue dizer o que planeamos e o que não planeamos, bem como se cumprimos ou não com o estabelecido. - No sistema é possível trabalhar a LPM e os contratos com a unidade ministerial de compras. - Existência de diversas plataformas paralelas que faz com que a informação quando chegue ao Ministério esteja destorcida do objetivo inicial.
---	---	--

		- O SIG permite que a informação esteja toda interligada e que sejam detetas falhas.
Nº 5 Ten Lopes	<p><i>“A máxima racionalização dos meios vai entroncar com o que referi anteriormente que é a contabilidade analítica, pois não há outra forma, dado que só consigo canalizar e racionalizar recursos se souber quanto é que me custam as minhas atividades.</i></p> <p><i>(...) comparando com outros serviços da Administração Pública praticamente não há assim muitos exemplos, e porque nós temos uma equipa própria no Centro de Dados da Defesa a trabalhar para o SIG.</i></p> <p><i>O Exército implementou um dashboard, (...) está alimentado com tudo aquilo que é parametrizado e é pedido pelo chefe ou diretor, estando sempre online e permanente com a informação atualizada, ou seja, o SIG comparado com aquilo que dava quando eu ingressei na instituição está cada vez mais desenvolvido e com ferramentas de suporte mais desenvolvidas.”</i></p>	<p>- Só é possível canalizar e racionalizar recursos se se souber quanto é que custam as diversas atividades, logo é necessário a implementação de uma CA.</p> <p>- As FA têm ao seu dispor de uma equipa própria para a parametrização do sistema.</p>
Nº 6 Cap Pedro Ferreira	<p><i>“O SIG enquanto ferramenta integrada vem sobretudo suportar a gestão logística e financeira do exército. Será sempre na procura de uma integração das funções logísticas e da área financeira que o SIG dará o seu maior contributo.”</i></p>	- O SIG enquanto ferramenta integrada vem sobretudo suportar a gestão logística e financeira do EP.

<p>Nº 8 Ten Moreira</p>	<p><i>“(…) se o SIG tem capacidade para agregar a gestão de materiais, é completamente desnecessário termos o GRW, se tem capacidade para termos recursos humanos não vejo o porque de ainda estarmos apegados a sistemas como o GRH.</i></p> <p><i>O SIG e através por exemplo do SIGNet permite a que as requisições em vez de estarem a ser feita em papel, se fação através do sistema. Deste modo, não é necessário estar a preencher relatórios, guias de fornecimentos e trocas de mails.</i></p> <p><i>O SIG através dos dashboards, permite indicar a execução orçamental, prevenir os desvios que possam ocorrer, ou seja, consegue fazer uma gestão dos recursos disponíveis e deste modo auxiliar o comandante à tomada de decisão. Uma vez que esteja parametrizado e alimentado constantemente com toda a informação, torna-se uma ferramenta extraordinária (…).”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - É desnecessário o EP utilizar o GRW, dado que, o SIG tem capacidade para fazer toda a gestão de materiais. - O EP não devia utilizar o GRH, uma vez que, o SIG através do módulo RH, tem essa capacidade. - Através do SIGNet é possível fazer as requisições através do sistema, evitando preencher relatórios, guias de fornecimentos e trocas de mails. - Os <i>dashboard</i> permitem indicar a execução orçamental e prevenir os desvios.
<p>Nº 9 Cap Brito</p>	<p><i>“(…) o caso que referi anteriormente da entidade/referência do colégio Militar e dos Pupilos, está neste momento a ser expandido a nível do Exército para todas as unidades. Esta medida traz benefícios (...). Com o processo de entidade/referência, tudo fica automatizado, o que acontece é que o cliente ao pagar, e dinheiro cai diretamente na conta da DFin (...) Expandir este processo a todo o Exército para além dos benefícios referidos, pequenas unidades deixariam de ter conta bancária, e deste</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atualmente já é utilizado o método de pagamento por entidade/referência. - Centralização da receita na DFin. - Através da centralização da receita é possível reduzir de forma

	<p><i>modo deixariam ter tesoureiro e deste modo fazia sentido ter os tesoueiros a nível central, na DFin (...) Com esta medida estamos a falar em reduzir de forma drástica o número de pessoas que estão a trabalhar em todas as unidades do Exército.</i></p> <p><i>(...) a existência de dashboards (...) quer a nível de unidade, quer ao nível global, ou seja, ao nível macro, do EME, permitiriam fornecer informação fundamental no apoio à tomada de decisão.</i></p> <p><i>Antigamente e não há muito tempo tínhamos todos os dados em bruto e depois preparávamos essa informação de acordo com aquilo que se pretendia ao nível superior do Exército (...) de acordo com a visão da chefia do Exército são construídos os dashboard. Deste modo vão buscar informação diretamente ao sistema e tipificados da forma que a visão da chefia do Exército (...).”</i></p> <p><i>Neste momento já estão criados um conjunto de mapas que extraem a informação que se pretende, que é ao nível das FND. Esta informação é prestada ao nível dos órgãos externos de fiscalização, por exemplo como as verbas das FND é encargo do EMGFA, nós mensalmente temos que reportar essa mesma informação ao EMGFA.</i></p> <p><i>(...) mais na área da logística, em que abrange a alimentação, combustíveis e também uma área que não está a ser muito explorada que é a gestão das requisições. Neste momento só passa para SIG a parte da requisição ao exterior, ou seja, tudo o que é feito para trás, é feito de forma informática e não integrada.”</i></p>	<p>drástica o número de pessoas que estão a trabalhar em todas as unidades do EP.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A existência de <i>dashboards</i> permitiriam fornecer informação fundamental no apoio à tomada de decisão. - Estão criados um conjunto de mapas que extraem a informação que se pretende ao nível das FND e deste modo, é possível prestar informação ao EMGFA em tempo real e o mais completo possível.
<p>Nº14</p>	<p><i>“(...) passa por termos o SIG a funcionar na sua plenitude, com os vários módulos a funcionar, e assim ser um verdadeiro sistema integrado.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - É necessário fazer a integração a de todos os módulos.

<p>Cap Flávio Fernandes</p>	<p><i>(...) vai ser necessário para implementar isto dar formação aos diversos utilizadores, e atenção que estes utilizadores não são exclusivamente da área das finanças, mas sim de todas as áreas (oficinas, armazéns, companhias, secretarias, etc) onde a maior parte destas pessoas nunca teve interação com o SIG.”</i></p>	<p>- Torna-se essencial dar formação aos diversos utilizadores e não só na área financeira, mas também aos elementos que gerem oficinas, armazéns, companhias e secretarias.</p>
------------------------------------	--	--

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice CC.4: Análise de conteúdo da questão nº 4

“Quais são as dificuldades que o Exército enfrenta na atualidade que não lhe permitem tirar o maior partido e usufruir das potencialidades que o mesmo permite?”

Tabela 14 - Análise de conteúdo da questão nº 4

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
<p>Nº 1 Cap Hélio Fernandes</p>	<p><i>“As dificuldades que o exercito enfrente é uma questão de mentalidade, ou seja, é nós agarrarmo-nos a sistemas e formas de trabalhar (...). O SIG foi caríssimo, obrigou a dispêndios enormes, e continuamos a não tirar o maior partido dele. (...) gastos diretos, ou seja, perfis que temos de pagar à SAP e consultorias que temos que pagar à deloitte e novabase.</i></p>	<p>- As dificuldades que o EP enfrente é uma questão de mentalidade. - Não se tira o maior partido do sistema devido à utilização de sistemas paralelos como o GRH e GRW.</p>

	<p><i>É uma mudança de paradigma dos decisores, ou seja, foram eles que mandaram instalar e desenvolver este processo, contudo, continuamos a não tirar o maior partido aquando da sua utilização. Continuamos a pagar diversos programas, que podem ser utilizados pelo SIG (...) GRH (...) e GRW (...).</i></p> <p><i>Atualmente existem unidades que fazem o lançamento do imobilizados em SIG e em GRW (...) obriga a dispêndio de recursos financeiros e principalmente humanos para se conseguir fazer esses lançamentos nos dois sistemas.”</i></p>	<p>- Lançamentos do imobilizado em SIG e GRW, obrigando ao dispêndio de recursos financeiros e principalmente humanos.</p>
<p>Nº 4 Ten Silva</p>	<p><i>“Aquando da implementação do SIG dividiu-se o SIG em duas áreas (...) uma para as finanças e outra para a logística. Contudo a comunicação entre estas não devia ser importante, mas sim as duas equipas deviam estar fundidas. Esta para mim foi a maior dificuldade do SIG e devia ter sido criada uma equipa para os recursos humanos.</i></p> <p><i>A maior dificuldade que o Exército enfrenta é que temos diferentes trabalhos a decorrer, ou seja, temos o Comando de Logística a trabalhar para um lado, a Direção de Finanças a trabalhar para outro e neste momento o Comando de Pessoal a trabalhar para outro.</i></p> <p><i>Uma das mentalidades que tem que ser mudada é que o SIG, não é um programa dos oficiais de Administração Militar, mas sim de todas as armas e serviços (...).</i></p> <p><i>Outros dos problemas que o Exército enfrenta e nomeadamente acaba por interferir com o SIG, são os inventários e existências, pois tem que se fazer um levantamento concreto dessas mesmas existências.</i></p>	<p>- Falta de comunicação entre a área das finanças e da logística.</p> <p>- Criação de uma equipa para a implementação do módulo GRH.</p> <p>- Maior dificuldade que o EP enfrenta é a falta de comunicação entre a DFin e CmdLog.</p> <p>- O SIG é um sistema do EP e não dos oficiais de Administração, o que muitas vezes não é assim que se pensa.</p> <p>- A falta de um levantamento concreto dos inventários e existências do EP.</p>

	<p><i>A existência de duplicação de plataformas só prejudica e atrasa o desenvolvimento e avanço do sistema. Desta forma, acaba por não se tratar nem em GRW, nem no SIG (...).</i></p> <p><i>Para além das dificuldades mencionadas também considero que a mentalidade e os entraves institucionais acabam por não permitirem que se realize esta mudança.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - A existência de duplicação de plataformas só prejudica e atrasa o desenvolvimento e avanço do sistema. - A mentalidade e os entraves institucionais não permitem a implementação em pleno do sistema.
<p>Nº 5 Ten Lopes</p>	<p><i>“A maior dificuldade foi uma questão de mentalidade. (...) contudo temos módulos como o RH em que houve entraves, não tanto pela mentalidade, mas sim por problemas estruturais, nomeadamente de plataformas que precisam de ser alimentadas (...). Quem trabalha com esse sistema é que me parece mais um entrave e não a mentalidade da mudança.</i></p> <p><i>Existem alguns entraves que o Exército ainda enfrenta nomeadamente aquando da utilização de sistemas em paralelo com o SIG, como o GRH e o GRW, por determinadas estruturas no seio do Exército que não estão tão ligadas diretamente com o SIG que acabam por estar tão recetivas à utilização deste sistema.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - A maior dificuldade foi uma questão de mentalidade. - Utilização de sistemas em paralelo com o SIG, como o GRH e o GRW, por determinadas estruturas no seio do EP.
<p>Nº 6 Cap Pedro Ferreira</p>	<p><i>“Dois dos problemas que é possível mencionar são a complexidade do sistema, sobretudo na implementação de novos módulos e a falta de uma estratégia de gestão da mudança que afirme/ explore o SIG como a solução para alguns dos problemas que as UEO do Exército.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - A complexidade do sistema e a falta de estratégia de gestão na mudança que afirme/ explore o SIG

		como a solução para alguns dos problemas que as UEO do EP.
Nº 8 Ten Moreira	<p><i>“Uma das dificuldades sentidas muita das vezes, é o facto de o chefe da seção logística e o comandante na unidade não saberem trabalhar com o SIG (...). Desde modo o que acontece muitas vezes é que tenho que exportar a informação do SIG e colocá-la num Excel e levar ao comandante essa mesma informação.</i></p> <p><i>Outra das dificuldades é sem dúvida nenhuma a existência de programas paralelos ao SIG que acabam por ser um entrave enorme a que este seja um sistema totalmente integrado.</i></p> <p><i>(...) acho que sistemas como os que referi anteriormente (GRH, GRW, SGA), devem ser eliminados e passarmos a utilizar em pleno o SIG.”</i></p>	<p>- O chefe da SecLog e o Comandante da unidade, na maioria das situações, não sabem trabalhar com o SIG.</p> <p>- Existência de programas paralelos ao SIG que acabam por ser um entrave enorme a que este seja um sistema totalmente integrado (GRH, GRW e SGA).</p>
Nº 9 Cap Brito	<p><i>“Para mim a maior dificuldade centra-se na falta de informação na área logística e dos recursos humanos (...).</i></p> <p><i>O caso da alimentação por exemplo em que já foram desenvolvidos mecanismos na Força Área e na Marinha, conseguíamos implementar esse processo para o Exército. Aquilo que o SGA faz é apenas uma mera gestão de requisições (...)</i></p> <p><i>O SIG conseguia responder à gestão de projetos da LPM, até porque o módulo PS é baseado no Microsoft Project, que é a forma que o EPM trabalha.</i></p> <p><i>Existe muito coisa a fazer nesta área, pois o SIG tem de se adaptar às exigências do SNC-AP (...). Existe outra dificuldade ainda acrescida que é em haver um responsável contabilístico do Exército, que assina as contas do Exército, e deste modo tem que ser</i></p>	<p>- A maior dificuldade centra-se na falta de informação na área logística e dos RH.</p> <p>- Utilização do SGA, quando o SIG tem toda a capacidade para tratar essa informação, obrigando ao dispêndio de recursos.</p> <p>- Utilização de um EPM em vez de do SIG, tendo este capacidade para fazer o mesmo.</p>

	<i>credenciado pela ordem dos técnicos oficiais de contas e, portanto, vão ter que ter formação específica na ordem.”</i>	- A implementação do SNC-AP obrigará um enorme esforço e trabalho para que o mesmo seja implementado com sucesso.
Nº14 Cap Flávio Fernandes	<i>“(…) a maior dificuldade é a resistência à mudança. Pois existe aquela noção se este ‘sistema funciona para que mudar’, ‘eu sei é trabalhar com este (o sistema atual)’. E isto leva a um desinteresse pela inovação e pela implementação do SIG como um todo. Existem outras dificuldades como a parametrização do sistema para a realidade do exército (…).”</i>	- A maior dificuldade é a resistência à mudança. - A parametrização do sistema para a realidade da organização constitui uma dificuldade do EP.

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE DD. Análise de conteúdo da questão nº 8 do Guião de Entrevista nº 1 e da questão nº 5 do Guião de Entrevista nº 2

Apêndice DD.1: Análise de conteúdo da questão nº 8 do Guião de Entrevista nº 1 e da questão nº 5 do Guião de Entrevista nº 2.

“Considera que atualmente os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército estão mais sensibilizados para a importância e exigência da utilização de mecanismos de apoio como o SIG do que anteriormente da implementação do mesmo?”

Tabela 15 - Análise de conteúdo da questão nº 8 do guião de entrevista nº 1 e da questão nº 5 do guião de entrevista nº 2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
Nº 1 Cap Hélio Fernandes	<p><i>“Sim, considero que os Comandantes/Diretos/Chefes, estão mais sensibilizados. Estamos a falar de pessoas na casa dos 50 anos. São profissionais que frequentam o curso de comandantes, ou seja, estão sensibilizados e consciencializados para a importância de mecanismos de apoio à tomada de decisão como o SIG. São uma geração que é menos avessa às nossas tecnologias e facilmente se suporta em ferramentas gráficas para apoiar a decisão.</i></p> <p><i>(...) recorrendo cada vez mais a dashboards e a estas tecnologias estão informados em tempo e quantidade de informação. Cada vez acham mais aliciantes ter estas ferramentas como o SIG.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Os Cmdts/Dir/Ch estão mais sensibilizados e consciencializados para a importância do SIG. - Através da utilização de dashboards os Cmdts/Dir/Ch estão informados em tempo real da informação necessária.

	<i>(...) os ramos estão sensibilizados para a importância destes mecanismos e encontram-se disponíveis para os alimentar.”</i>	
Nº 2 Maj Helga Lopes	<p><i>“Não tenho dúvidas nenhuma disso! Apesar de não exercer já funções nesta área, de forma geral é visível que hoje os Comandantes estão mais sensibilizados com a área financeira.</i></p> <p><i>(...) como os orçamentos têm sofrido reduções, ano após ano, a necessidade de uma gestão mais rigorosa é fundamental.</i></p> <p><i>(...) Curso para Comandantes no IUM, também tem ajudado nesta área, uma vez que contribui para a sensibilização e compreensão das responsabilidades que os futuros Comandantes irão assumir.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Os Cmdts/Dir/Ch estão mais sensibilizados e consciencializados para a importância do SIG. - Com a redução dos orçamentos os Cmdts/Dir/Ch ficam mais alertados para as questões orçamentais. - O curso de comandantes ajuda na sensibilização dos futuros comandantes para a importância do SIG no apoio à tomada de decisão.
Nº 3 TCor Gomes	<p><i>“Tenho consciência que atualmente os comandantes estão mais sensibilizados, até porque o SIG uma vez que está ligada às imposições legais veio disciplinar e sensibilizar muito a atuação dos comandantes. Toda a componente legal que está por trás permite transmitir aos nossos comandantes que determinadas ações não podem ser realizadas por imposição da lei.</i></p> <p><i>(...) o Ministério a qualquer altura consegue ver a execução do Exército em determinadas áreas, obrigando assim a que todos os comandantes geram as verbas disponíveis da melhor forma o seu orçamento. Deixou de ser uma questão vista</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Os Cmdts/Dir/Ch estão mais sensibilizados e consciencializados para a importância do SIG. - A componente legal associada ao sistema veio disciplinar e sensibilizar os comandantes. - O curso de Comandantes ajuda na sensibilização dos futuros Comandantes para a importância

	<p><i>exclusivamente internamente para ser uma questão vista também externamente e deste modo os comandantes ficaram mais sensibilizados.</i></p> <p><i>(...) existem palestras ministradas no curso de comandantes em que se realça a importância e o papel fundamental do SIG.”</i></p>	do SIG no apoio à tomada de decisão.
<p>Nº 4 Ten Silva</p>	<p><i>“Da minha experiência de ter ido dar formação ao curso de comandantes, eles estão sensibilizados e disponíveis para receber toda a informação sobre o SIG e como este pode apoiar e auxiliar a tomada de decisão. É necessário realizar uma apresentação com todas as reais potencialidades do SIG e como este é uma ferramenta extraordinária no apoio à tomada de decisão.”</i></p>	- O curso de Comandantes ajuda na sensibilização dos futuros comandantes para a importância do SIG no apoio à tomada de decisão.
<p>Nº 5 Ten Lopes</p>	<p><i>“Na minha opinião, os Comandantes/Diretores/Chefes, estão mais sensibilizados para a importância de sistemas de apoio como o SIG.</i></p> <p><i>O relatório financeiro que é elaborado mensalmente e a prestação de contas, que veio dar importância aos OCAD (...). Deste modo o OCAD já ia ter uma visão de todos os seus Comandantes e deste modo estes serem chamados caso seja necessário.</i></p> <p><i>Se calhar há uns anos atrás não se dava, pois, os comandantes passavam um bocadinho ao lado, e hoje em dia isso já não acontece.”</i></p>	<p>- Os Cmdts/Dir/Ch estão mais sensibilizados e consciencializados para a importância do SIG.</p> <p>- Os relatórios mensais e a prestação de contas obrigaram os Comandantes a estarem mais sensibilizados e alertados para a importância do SIG no apoio à tomada de decisão.</p>
<p>Nº 6 Cap Pedro Ferreira</p>	<p><i>“Admito que da minha experiência pessoal, nos últimos oito anos, não assisti a qualquer tipo de mudança neste âmbito.”</i></p>	- Não se assistiu a qualquer tipo de mudança neste âmbito.

<p>Nº 7 Maj Saraiva</p>	<p><i>“Não tenho essa sensibilidade. Como disse, os Comandantes olham para o SIG como uma área ‘reservada’ da Administração Militar e não querem saber de aspetos técnicos. O que sabem é que o SIG permite uma centralização da informação e a possibilidade dos seus erros serem monitorizados à distância.”</i></p>	<p>- Os Comandantes ainda associam o SIG aos oficiais de Administração Militar e não se interessam por aspetos mais técnicos.</p>
<p>Nº 8 Ten Moreira</p>	<p><i>“Na minha opinião acho que sim, pois os comandantes já começam a ter mais sensibilização e tentar conhecer melhor a parte financeira (...) sabem também que quando vai a assinatura deles (prestação mensal de contas), podem ser responsabilizados.</i></p> <p><i>Acho que estão muito mais sensibilizados e têm noção do trabalho que é desenvolvido pela seção logística.</i></p> <p><i>Cada vez mais os comandantes/diretores/chefes estão conscientes que para terem uma boa tomada de decisão têm que ter ao seu dispor a maior quantidade de informação possível e que esta seja pertinente e tratada, pois não interessa informação a mais, mas sim aquela que lhe permita fazer a melhor escolha.”</i></p>	<p>- Os Cmdts/Dir/Ch estão mais sensibilizados e consciencializados para a importância do SIG.</p> <p>- Os relatórios mensais e a prestação de contas obrigaram os Comandantes a estarem mais sensibilizados e alertados para a importância do SIG no apoio à tomada de decisão.</p> <p>- Os Cmdts/Dir/Ch estão conscientes que para terem uma boa tomada de decisão têm que ter ao seu dispor a maior quantidade de informação possível.</p>
<p>Nº 9 Cap Brito</p>	<p><i>“Cada vez mais e não só na defesa, mas também em qualquer área dos organismos públicos se dá mais importância à área financeira e cada vez mais os</i></p>	<p>- Não só na defesa, mas também nos restantes Ministérios a área</p>

	<p><i>comandantes/diretores/chefes são responsabilizados pelos seus atos de gestão e isto é transversal a todos os ministérios (...).</i></p> <p><i>(...) os comandantes/diretores/chefes estão muito mais próximos e ligados a esta área do SIG, seja ela financeira, de logística e de recursos humanos do que há uns anos. Os comandantes/diretores/chefes já têm noção das dificuldades sentidas.”</i></p>	<p>financeira tem uma elevada importância.</p> <p>- Os Cmdts/Dir/Ch estão muito mais próximos e ligados do SIG.</p>
<p>Nº 10 TCor Augusto</p>	<p><i>“Sem dúvida nenhuma, antigamente os comandantes/diretores/chefes não tinham nenhum sistema que lhes desse a informação ao minuto. Conseguiam saber a informação com muito esforço, mas sempre com algum atraso.</i></p> <p><i>(...) com as diretivas, ou seja, a legislação nacional, que obriga ao lançamento dos cabimentos e dos compromissos antes da existência da fatura, faz com que estejam mais sensibilizados e alertados para a importância deste sistema.</i></p> <p><i>Neste momento os comandantes/diretores/chefes podem ter a certeza e consciência de que o que está em sistema à partida, arrisco-me a dizer que é real e atual.”</i></p>	<p>- Os Cmdts/Dir/Ch estão mais sensibilizados e consciencializados para a importância do SIG.</p> <p>- Atualmente os Cmdts/Dir/Ch têm ao seu dispor em tempo real a informação que necessitam para o apoio à tomada de decisão.</p>
<p>Nº 11 MGen Oliveira Gomes</p>	<p><i>“Sim, eu considero que estão. O SIG fez o seu caminho, foi entrando na cabeça das pessoas. Em todas as reuniões de comando semestrais que o Exército faz eu tento demonstrar as vantagens e a bondade da existência do SIG. Atualmente, os Comandantes já estão mais despertados para a necessidade do SIG e as vantagens que o mesmo traz para o Exército.”</i></p>	<p>- Os Comandantes já estão mais despertados para a necessidade do SIG e as vantagens que o mesmo traz para o EP.</p>
<p>Nº 12 Maj Nina Martins</p>	<p><i>“Sim, claramente que sim. Primeiro eu acho que o SIG ajudou na sensibilização dos Comandantes/Diretores/Chefes, pois o facto de terem uma senha de acesso ao sistema</i></p>	<p>- A ligação e interação dos Cmdts/Dir/Ch ao SIG permite que consultem informação e dados para</p>

	<p><i>e conseguirem consultar informação e dados que lhe permitem tomar decisões o mais adequadas possível.</i></p> <p><i>A crise financeira que se fez sentir no nosso país e as restrições orçamentais se desta advieram, na minha opinião também contribuiu para alertar os comandantes para a importância da gestão orçamental e financeira, da prestação de contas e da parte legal que está por de trás de todo o sistema.”</i></p>	<p>tomar decisões o mais adequadas possível.</p> <p>- A crise financeira e as questões orçamentais contribuíram para alertar os Comandantes para a importância da gestão orçamental e financeira, da prestação de contas e da componente legal.</p>
<p>Nº 13</p> <p>Maj</p> <p>Almeida</p>	<p><i>“Parece-me que sim.”</i></p>	<p>- Os Cmdts/Dir/Ch estão mais sensibilizados e consciencializados para a importância do SIG.</p>
<p>Nº 14</p> <p>Cap Flávio</p> <p>Fernandes</p>	<p><i>“Penso que sim. Cada vez mais os nossos comandantes estão sensibilizados para a importância da utilização do SIG. Isto também se deve ao SIG já ser utilizado desde 2006, bem como devido a crise económica que o nosso país atravessa, o controlo e a utilização dos recursos foi-se tornando mais vital, tendo o SIG assumido como uma excelente plataforma de apoio.”</i></p>	<p>- Os Cmdts/Dir/Ch estão mais sensibilizados e consciencializados para a importância do SIG.</p>
<p>Nº 15</p> <p>MGen</p> <p>Esteves da</p> <p>Silva</p>	<p><i>“Contudo, e apesar de já ter saído da organização à algum tempo, considero que os Comandantes já estão mais sensibilizados e alertados para a importância deste tipo de sistemas.”</i></p>	<p>- Os Cmdts/Dir/Ch estão mais sensibilizados e consciencializados para a importância do SIG.</p>

<p>Nº 17 TCor Barnabé</p>	<p><i>“Na minha opinião os Comandantes/Diretores/Chefes das diversas UEO do Exército Português estão mais sensibilizados para a importância do SIG no apoio à tomada de decisão.”</i></p>	<p>- Os Cmdts/Dir/Ch estão mais sensibilizados e consciencializados para a importância do SIG.</p>
<p>Nº 18 Maj Silveira</p>	<p><i>“Na minha opinião sim. Por um lado, os Comandantes ao terem um perfil e serem obrigados a autorizar em SIG diversas fases do processo de despesa, obrigou a que tivessem que ter um envolvimento, consciencialização e responsabilidade nesta área.”</i></p>	<p>- Os Comandantes ao terem um perfil e serem obrigados a autorizar em SIG diversas fases do processo de despesa, obrigou a que tivessem um maior envolvimento, consciencialização e responsabilidade nesta área.</p>

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE EE. Análise de conteúdo das entrevistas relativas ao Guião de Entrevista nº 3

Apêndice EE.1: Análise de conteúdo da questão nº 1

“Considera que o sistema utilizado pela GNR, ou seja, o GeRFiP, consegue satisfazer e responder a todas as necessidades da organização?”

Tabela 16 - Análise de conteúdo da questão nº 1

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
Nº 1 Cap GNR Nogueira	<p><i>“Daquilo que é a minha experiência, em termos de um órgão executório da estrutura logística e financeira da Guarda, o GERFIP constitui-se numa melhoria de apoio à realização de diversos mecanismos e procedimentos, contudo teve e ainda tem, algumas lacunas e problemas que têm que ser colmatados.</i></p> <p><i>(...) foi a organização que teve que se adaptar ao sistema e não o sistema à organização.</i></p> <p><i>Os layouts do sistema, por vezes, acabam por dificultar ligeiramente quem está a trabalhar e deste modo algumas necessidades não são satisfeitas da melhor maneira nem de acordo com as características específicas (...).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O GeRFiP constitui-se numa melhoria de apoio à realização de diversos mecanismos e procedimentos. - A organização teve que se adaptar ao sistema e não o sistema à organização. - Os layouts do sistema não estão feitos de acordo com a necessidades e características específicas da organização.

	<i>Do ponto de vista de uma Secção de Recursos Logístico-Financeiros, em parte satisfaz as nossas necessidades. (...) há outras que nem tanto, pois carecem de uma parametrização.”</i>	
Nº 4 Cap GNR Correia	<p><i>“O sistema GeRFiP integra numa só plataforma a gestão logística, orçamental, financeira e patrimonial, pelo que nestas vertentes veio possibilitar que a informação passasse a estar disponível de forma integrada (...)</i></p> <p><i>Desta forma e do ponto de vista das áreas Financeira e Logística, o GeRFiP responde às principais necessidades da organização.</i></p> <p><i>(...) existem limitações à capacidade de resposta do mesmo, designadamente decorrentes da dimensão e complexidade da organização ‘GNR’.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O GeRFiP constitui-se numa melhoria de apoio à realização de diversos mecanismos e procedimentos. - O GeRFiP responde às principais necessidades da organização. - Os layouts do sistema não estão feitos de acordo com a necessidades e características específicas da organização.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice EE.2: Análise de conteúdo da questão nº 2

“Quais as maiores dificuldades sentidas aquando da utilização de um sistema de apoio como o GeRFiP?”

Tabela 17 - Análise de conteúdo da questão nº 2

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
---------------------	-------------------------	------------------------

<p>Nº 1 Cap GNR Nogueira</p>	<p><i>“Muitos dos utilizadores do sistema são Guardas que não são de Administração Militar, e deste modo, acabam por não ter formação adequada para trabalhar com o mesmo (...). (...) o apoio que é dado às Unidades, porque embora tenha sido criado um grupo de trabalho para acompanhar a implementação do GERFIP, o apoio fornecido nem sempre era o melhor (...). Na altura havia uma grande dependência por parte da entidade que estava responsável pela implementação do sistema, a ANCP, agora a ESPAP. Esta mesma Entidade como não conhece a organização e por ter orientações a cumprir, às vezes não se mostram muito flexível em relação às necessidades específicas da Guarda. Outro problema que surgiu, foi quando se começou a criar os contratos em sistema. A implementação começou e só passados alguns tempos é que os recursos humanos tiveram uma formação.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Muitos dos Guardas que utilizam o sistema não são de Administração, e a formação que lhes foi ministrada não se encontra adequada às necessidades. - O apoio dado aos diversos utilizadores nem sempre foi o melhor. - Grande dependência para a implementação do sistema, nomeadamente da ESPAP. - A ESPAP não conhece a organização e não está muito recetível nem flexível em relação às necessidades específicas da GNR.
<p>Nº 4 Cap GNR Correia</p>	<p><i>“As principais dificuldades sentiram-se ao nível da implementação do próprio sistema, pois tratou-se de uma mudança muito grande para a maioria dos utilizadores, que passaram a utilizar uma interface completamente novo e mais complexo com a utilização de novos conceitos relacionados com a nova contabilidade (POCP).”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Foram sentidas dificuldades ao nível do POCP e da interface do novo sistema. - Muitos dos Guardas que utilizam o sistema não são de

		Administração, e a formação que lhes foi ministrada não se encontra adequada às necessidades.
--	--	---

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice EE.3: Análise de conteúdo da questão nº 3

“Considera adequado e ajustado às necessidades da GNR o atual sistema implementado?”

Tabela 18 - Análise de conteúdo da questão nº 3

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
Nº 1 Cap GNR Nogueira	<p><i>“A Guarda é uma organização que tem que praticar uma contabilidade pública, ou seja, utilizar o POCP e deste modo, ao fazer a conta de gerência tem de espelhar o imobilizado. (...) os valores apresentados não são espelho da realidade.</i></p> <p><i>A contabilidade de gestão, ou seja, a antiga contabilidade analítica, permite ter acesso a informação e dados importantes para a tomada de decisão. Permite saber se os recursos estão a ser bem empregues, se estão a haver desvios e se os critérios de imputação estão a ser bem implementados.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O imobilizado na GNR não está devidamente calculado, pelo que os valores apresentados não são espelho da realidade. - A CA permite ter acesso a informação e dados importantes para a tomada de decisão.
Nº 4	<p><i>“(...) o sistema não foi desenhado e ajustado à medida da GNR e às suas especificidades enquanto Força de Segurança, existindo pouca flexibilidade em adaptar o sistema a algumas especificidades da organização.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O sistema não foi desenhado e ajustado à medida da GNR e às suas especificidades enquanto FS.

Cap GNR Correia		
----------------------------	--	--

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice EE.4: Análise de conteúdo da questão nº 4

“Sempre que é necessário fazer alterações no sistema e ajustar às necessidades da organização, como se realiza esse processo?”

Tabela 19 - Análise de conteúdo da questão nº 4

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
Nº 1 Cap GNR Nogueira	<p><i>“A parametrização do sistema é algo complexo. Quando tínhamos algum problema enviávamos um pedido de apoio via sistema ou por email. Acabávamos por utilizar quase sempre o email porque os pedidos eram de tal maneira em grande quantidade que obrigava que assim fosse. Quando alguma unidade quer parametrizar em função das suas especificidades (...) tem que solicitar à ESPAP.</i></p> <p><i>Devido às especificidades que nós temos, muitas vezes fazia ‘confusão’ aos elementos da ESPAP, porque não conheciam a realidade da organização. Tiveram que passar por um período de aculturação e perceber as nossas especificidades e necessidades. Contudo têm aquele sistema que está montado daquela base e a flexibilidade que têm também não é muita. Mas isto é sempre um problema, porque a Guarda não tem</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - A parametrização do sistema é algo complexo. - Para se fazer a parametrização tem que se solicitar a ESPAP. - Os elementos da ESPAP não conhecem a realidade e especificidades da organização. - A flexibilidade para adaptar o sistema às necessidades da organização não é muita.

	<p><i>autonomia para mexer naquilo que é a estrutura do sistema, e nestas situações temos que solicitar à ESPAP essa mesma alteração.</i></p> <p><i>Seria mais vantajoso termos uma pequena autonomia para podermos parametrizar de acordo com as nossas necessidades.</i></p> <p><i>O problema é que temos muita dependência exterior nesta questão.”</i></p>	<p>- Seria mais vantajoso a GNR ter autonomia para fazer alterações na estrutura do sistema.</p>
<p>Nº 4 Cap GNR Correia</p>	<p><i>“Os pedidos de alterações processam-se por pedidos funcionais através de workflow, ou em casos pontuais e de maior complexidade através do interlocutor responsável na eSPap pela área Gestão da Operação/Produtos e Serviços.”</i></p>	<p>- Para se fazer a parametrização tem que se solicitar a ESPAP.</p>

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE FF. Análise SWOT – Vertente Interna e Vertente Externa

Tabela 20 - Análise SWOT – Vertente Interna e Vertente Externa

Análise Interna	
Pontos fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Dashboards</i> com indicadores de gestão para apoiar a tomada de decisão; - Simplificação de processos; - Integração e interligação de toda a informação; - Racionalização de recursos; - Secretária-Geral do MDN com capacidade de parametrização; - Utilização da entidade/referência por parte de UEO; - Cmdts/Dir/Ch estão mais consciencializados e alertados para a importância da utilização SIG na tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de outros <i>softwares</i> (GRH, GRW e SGA); - CA muito pouco desenvolvida; - <i>Predictive analytic</i> não é tido em conta; - Gestão de requisições não efetuada em SIG; - Módulos não estão todos implementados; - Falta de formação a elementos de todas a armas e serviços; - Alguma complexidade do sistema; - Constante rotação dos recursos humanos.
Análise externa	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Confiança por parte do MF e da DGO na informação prestada pelo EP; - Contacto com outras entidades detentoras de sistemas SAP; - Formação tanto em contabilidade como no próprio manuseamento do sistema em entidades externas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevados encargos com a manutenção do sistema; - Contratação de RH a empresas privadas para a resolução de problemas; - Grande dependência da SAP; - Constante alteração da legislação e dos processos a praticar pela AP (exemplo do SNC-AP).

Fonte: Elaboração própria.

Anexos

ANEXO A. Evolução dos Conceitos ERP

Tabela 21 - Evolução dos Conceitos ERP.

1998	Davenport	<i>Software</i> que promete a integração das informações que fluem pela empresa, impondo a sua própria lógica à estratégia, à cultura e à organização da empresa. É desenvolvido de forma genérica, sobre uma série de hipóteses de como as organizações operam, embasando-se nas melhores práticas de negócio (<i>benchmarkings</i>).
1998	Deloitte Consulting	Solução que substitui os vários programas existentes numa empresa, que por não serem integrados, produzem informações de pouca qualidade. É definido como um <i>software</i> de negócio que permite à empresa automatizar e integrar a maioria dos seus processos, compartilhar práticas de negócio e dados comuns, além de disponibilizar a informação em tempo real.
1999	Buckhout	<i>Software</i> de planeamento dos recursos empresariais que integra as diferentes funções da empresa para criar operações mais eficientes, fornecendo informações detalhadas sobre as operações da mesma.
1999	Watson e Schneider	Sistema de <i>software</i> que atende a maioria das necessidades dos sistemas de informação de uma empresa, com uma arquitetura que facilita o fluxo da informação entre as áreas, com uma base de dados comum e desenvolvida numa mesma linguagem de programação, suportando todos os processos de negócio da organização.
1999	Hehn	Coleção integrada de sistemas que atendem todas as necessidades de um negócio: contabilidade, finanças, controle de produção, compras e outros. Estes sistemas estão integrados, compartilhando os mesmos dados, além de representar as melhores práticas mundiais de cada função.
2000	Souza e Zwicker	Sistema de informação integrado, adquirido na forma de pacote comercial de <i>software</i> , com a finalidade de dar suporte à maioria das operações de uma empresa, como suprimentos, manufatura,

		manutenção, administração financeira, contabilidade, recursos humanos, etc.
2000	Abreu	São pacotes (<i>software</i>) de gestão empresarial ou sistemas integrados, com recursos de automação e informatização com o objetivo de contribuir para a gestão dos negócios empresariais.
2001	Birman	Tecnologia capaz de organizar e integrar as informações armazenadas nos computadores de uma organização, de forma a eliminar dados redundantes ou desnecessários, racionalizar processos e distribuir a informação <i>online</i> pelas várias áreas da mesma, de forma estruturada e aceita como fidedigna por todas elas. Pode ser entendido como a espinha dorsal (<i>backbone</i>) de TI na empresa, dentro da filosofia de centralizar a complexidade e distribuir a informação.
2001	Hawking e McCarthy	<i>Software</i> de aplicação modular que auxilia no aumento da produtividade dos negócios em componentes críticos como recursos humanos, finanças, compras, controle de stock, cadeia de abastecimentos e gestão do relacionamento com os clientes. Incorpora as melhores práticas de negócio abrangendo toda a empresa.

Fonte: Adaptado de Platt (2004, p. 40).

ANEXO B. Funções de um Sistema ERP

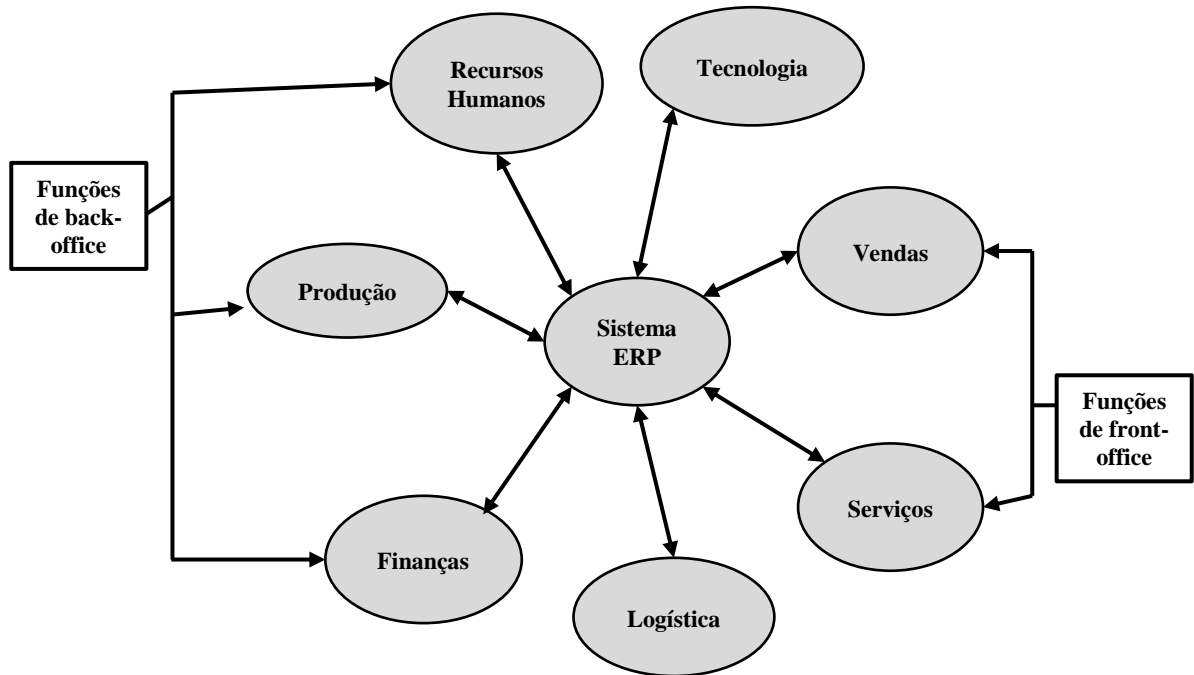


Figura 4 - Funções de um Sistema ERP

Fonte: Adaptado de Alturas (2013, p. 69).

ANEXO C. Exemplo de módulos de um Sistema ERP

Funções	Módulos
Finanças (<i>Financia</i>)	<ul style="list-style-type: none">• <i>Financial Accounting</i> (FI)• <i>Controlling</i> (CO)• <i>Asset Management</i> (AM)• <i>Project System</i> (PS)
Produção (<i>Common Systems</i>)	<ul style="list-style-type: none">• <i>Workflow</i> (WF)• <i>Industry Solutions</i> (IS)
Recursos Humanos (<i>Human Resources</i>)	<ul style="list-style-type: none">• <i>Human Resources</i> (HR)
Logística (<i>Logistics</i>)	<ul style="list-style-type: none">• <i>Plant Maintenance</i> (PM)• <i>Quality Management</i> (QM)• <i>Production Planning</i> (PP)• <i>Materials Management</i> (MM)• <i>Sales and Distribution</i> (SD)

Figura 5 - Exemplo de módulos de um Sistema ERP.

Fonte: Alturas (2013, p. 70).

ANEXO D. Exemplo de módulos de um Sistema ERP

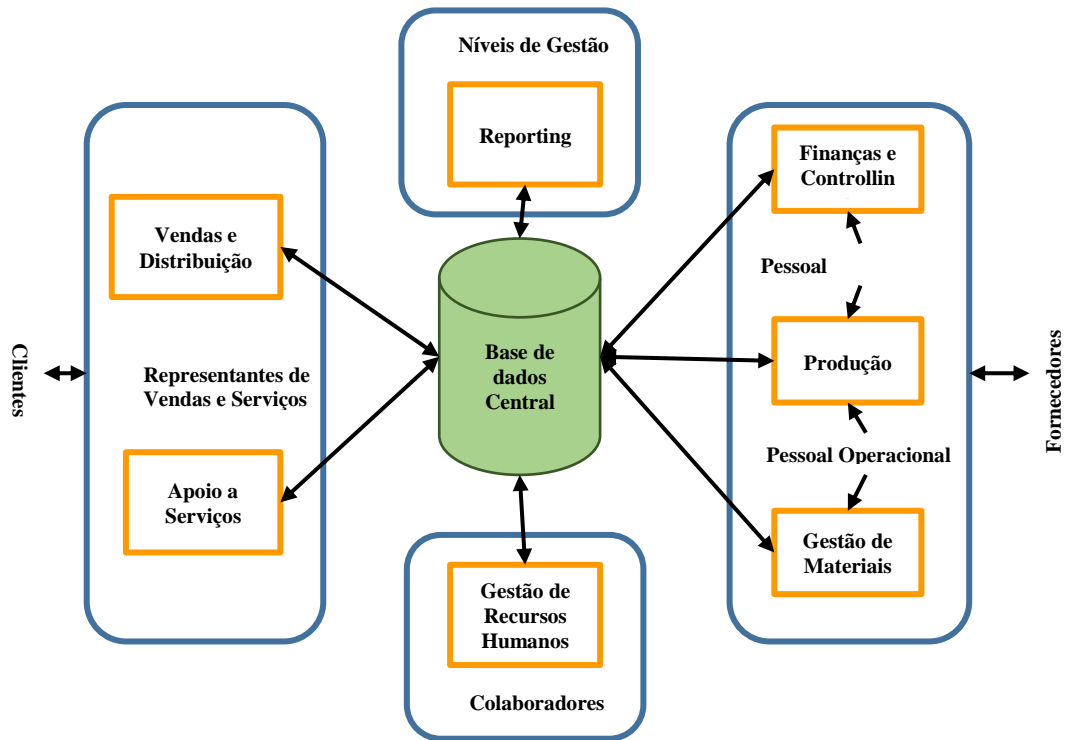


Figura 6 - O sistema ERP é a espinha dorsal da gestão da informação do negócio da organização

Fonte: Adaptado de Silva e Alves (2001, p. 37).

ANEXO E. A Classificação da Informação segundo a sua finalidade

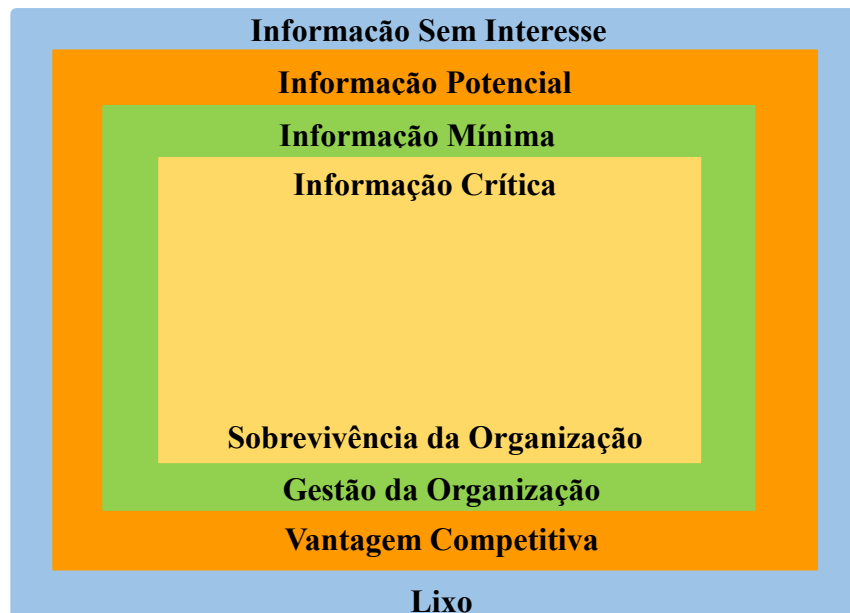


Figura 7 - A classificação da Informação segundo a sua finalidade

Fonte: Adaptado de Moresi (2001, p. 112).

ANEXO F. Posição do conhecimento estratégico em relação ao conhecimento organizacional e ao conhecimento



Figura 8 - Posição do conhecimento estratégico em relação ao conhecimento organizacional e ao conhecimento

Fonte: Adaptado de Miranda (2004, p. 17).

ANEXO G. Fatores de formação de vantagens competitivas

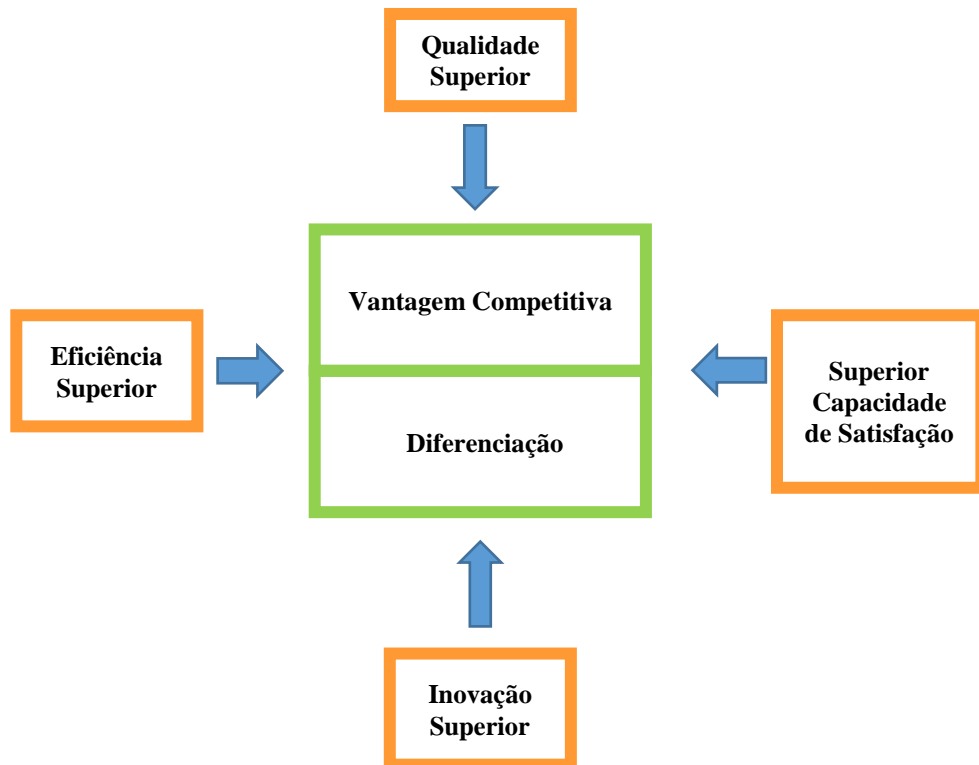


Figura 9 - Fatores de formação de vantagens competitivas

Fonte: Adaptado de Lisboa et al (2011, p. 210).

ANEXO H. Informação e Estratégia Competitiva



Figura 10 - Informação e Estratégia Competitiva

Fonte: Adaptado de McGee e Prusak *apud* Angeloni e Mussi (2008, p. 113).

ANEXO I. Modelo esquemático de representação da taxonomia da formulação de ações estratégicas

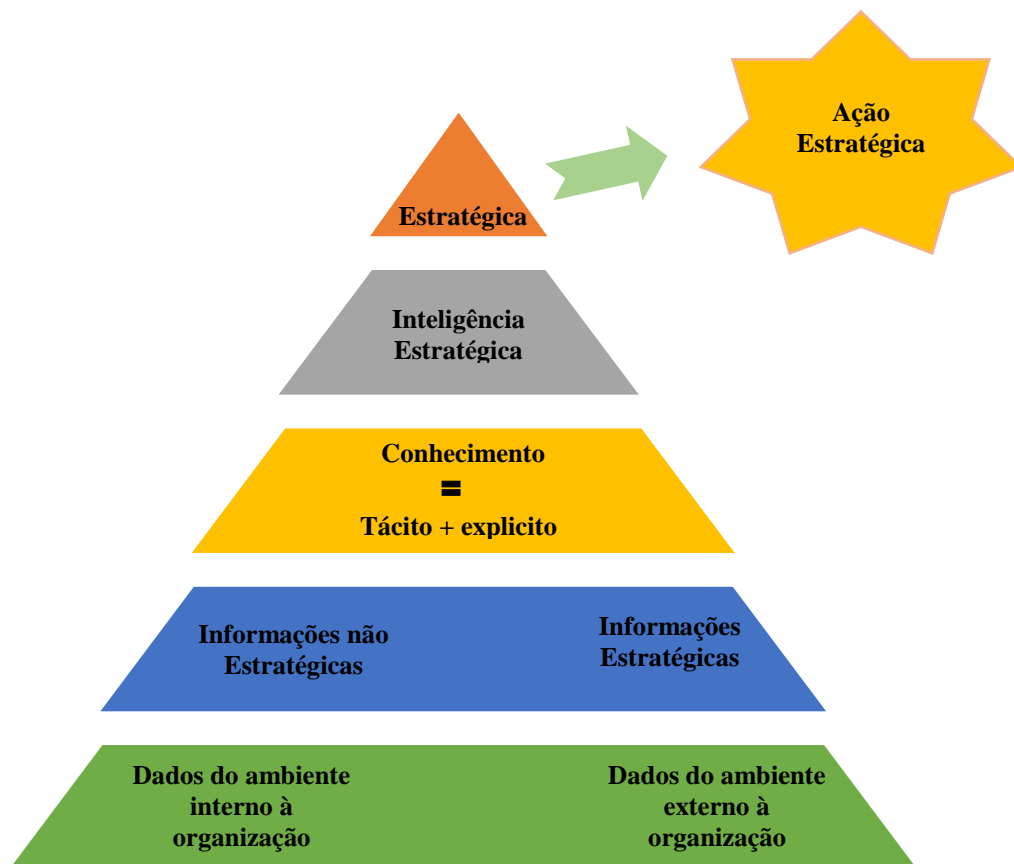


Figura 11 - Modelo esquemático de representação da taxonomia da formulação de ações estratégicas

Fonte: Adaptado de Miranda (2004, p. 43).