

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



TII

GESTÃO PATRIMONIAL. OS ATIVOS FIXOS CORPÓREOS

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

1TEN STL Mário José de Oliveira Nunes Barra



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

**GESTÃO PATRIMONIAL. OS ATIVOS FIXOS
CORPÓREOS**

1TEN STL Mário José de Oliveira Nunes Barra

Trabalho de Investigação Individual do CPOS 2017/2018

Pedrouços 2018



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

**GESTÃO PATRIMONIAL. OS ATIVOS FIXOS
CORPÓREOS**

1TEN STL Mário José de Oliveira Nunes Barra

Trabalho de Investigação Individual do CPOS 2017/2018

Orientador: CTEN AN Mira Rodrigues

Coorientador: CTEN AN Mesquita Bernardino

Pedrouços 2018

Declaração de compromisso Anti Plágio

Declaro por minha honra que o trabalho que apresento é original e que todas as citações estão corretamente identificadas. Tenho consciência de que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética e disciplinar.

Pedrouços, 18 de maio de 2018

Mário José de Oliveira Nunes Barra

Assinatura



Agradecimentos

Agradeço, em especial, ao meu orientador e coorientador, pela atenção, disponibilidade e supervisão durante o trabalho de investigação.

Agradeço ao Superintendente das Finanças, Diretor de Auditoria e Controlo Financeiro, Diretor de Administração Financeira e a todos os responsáveis pelas áreas financeira e patrimonial das Sub-entidades Contabilísticas de nível 1 e de nível 2 da Marinha, pela colaboração na recolha de informação, o que permitiu a concretização do objetivo geral deste trabalho de investigação.



Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento do trabalho de investigação	5
1.1. Metodologia e percurso da investigação.....	5
1.2. Organização do trabalho de investigação	7
1.3. Revisão de literatura	7
1.4. Conceitos estruturantes e base conceptual.....	8
2. A importância de uma gestão eficaz dos ativos fixos corpóreos	10
2.1. O sistema integrado de gestão	10
2.2. A importância da gestão patrimonial no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional.....	11
2.3. Síntese conclusiva.....	13
3. O impacto da informação patrimonial, dentro e fora da Marinha	15
3.1. A conformidade da informação patrimonial, refletida nas demonstrações financeiras	17
3.2. Síntese conclusiva.....	18
4. A pertinência da informação patrimonial	19
4.1. A pertinência que a informação patrimonial assume no processo de tomada de decisão	20
4.2. Síntese conclusiva.....	22
Conclusões.....	24
Bibliografia.....	27



Índice de Figuras

Figura 1 - Metodologia..... 6

Índice de Anexos

Anexo A — Estrutura Contabilística da Marinha Anx A - 1
Anexo B — Ativo da Marinha, a 31 de dezembro de 2017 Anx B - 1

Índice de Apêndices

Apêndice A — Entrevista ao Superintendente das Finanças Apd A - 1
Apêndice B — Entrevista ao Diretor de Auditoria e Controlo Financeiro Apd B - 1
Apêndice C — Entrevista ao Diretor de Administração Financeira Apd C - 1
Apêndice D — Análise dos inquéritos por questionário efetuados aos responsáveis
financeiros das SEC1 e SEC2 da Marinha..... Apd D - 1



Resumo

A Marinha é detentora de um vasto património, no qual se inserem os ativos fixos corpóreos, e por força desta grandeza importa investigar a relevância que a informação patrimonial representa para a organização.

A gestão dos ativos fixos corpóreos, pela heterogeneidade das suas características, representa uma tarefa complexa, mas aliciante do ponto de vista da investigação, com o objetivo de preconizar políticas de gestão eficazes, elevando assim, a qualidade da informação patrimonial.

A evolução do normativo afigura-se como um desafio, onde se inclui a transição para o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas e a necessária parametrização do sistema integrado de gestão, adequando-o a este novo normativo.

Com o objetivo geral de compreender o processo da gestão patrimonial e a relevância que a informação patrimonial representa para a Marinha, definiram-se três objetivos específicos, com o propósito de efetuar uma descrição detalhada do problema a estudar. De forma a exprimir com exatidão o problema da investigação definiu-se a questão central, como ponto de partida e delimitação do rumo da investigação, indicando claramente a direção tomada, sustentada em três questões derivadas, alinhadas com três hipóteses a validar.

Na primeira parte da investigação, procurou-se analisar de que forma a informação patrimonial é gerida no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional e aferir se estão reunidas as condições para auxiliar a gestão dos ativos fixos corpóreos. Na segunda parte, procurou-se estudar como é que a informação patrimonial se encontra vertida nas demonstrações financeiras e avaliar se as demonstrações financeiras apresentam, a todo o tempo, uma imagem verdadeira e apropriada da realidade patrimonial da Marinha. Na terceira parte, procurou-se verificar a que ponto a informação patrimonial contribui para o processo de tomada de decisão e confirmar se os decisores dispõem de informação útil e fiável no apoio à tomada de decisão.

Da compreensão relativa ao processo da gestão patrimonial e sobre a relevância que a informação patrimonial representa, conclui-se que a informação patrimonial acrescenta valor e tem utilidade para a Marinha.



Palavras-chave

Gestão, Património, Ativos, Controlo interno, Sistema de informação, Utilizador, Demonstrações financeiras, Decisão, Eficácia, Eficiência.



Abstract

The Navy owns a vast patrimony, in which tangible fixed assets are inserted and by virtue of this greatness, it is important to investigate the relevance that the patrimonial information represents for the organization.

The management of tangible fixed assets, due to the heterogeneity of their characteristics, represents a complex task, but it is attractive from the point of view of research, with the aim of advocating effective management policies, thus raising the quality of the information on equity.

The evolution of regulations appears to be a challenge, which includes the transition to the Accounting Standardization System for Public Administrations and the necessary parameterization of the integrated management system, adapting it to this new regulation.

With the general objective of understanding the patrimonial management process and the relevance that the patrimonial information represents for the Navy, three specific objectives were defined, with the purpose of making a detailed description of the problem to be studied. In order to express accurately the problem of research, the central question was defined as the starting point and delimitation of the course of research, clearly indicating the direction taken, based on three derived questions, aligned with three hypotheses to be validated.

In the first part of the investigation, we sought to analyze the way in which the patrimonial information is managed, in the Integrated System of Management of National Defense and to verify if the conditions to assist the management of the tangible fixed assets are met. In the second part, we sought to study how the equity information is included in the financial statements and to evaluate whether the financial statements present, at all times, a true and proper image of the assets of the Navy. In the third part, the aim was to verify the extent to which the information on assets contributes to the decision-making process and to confirm that decision-makers have useful and reliable information in support of decision-making.

From the understanding of the process of patrimonial management and the relevance that the patrimonial information represents, it is concluded, that the patrimonial information adds value and has utility for the Navy.



Keywords

Management, Assets, Internal control, Information system, User, Financial statements, Decision, Efficiency, Efficiency.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

- CEMA – Chefe do Estado-Maior da Armada
- CIBE – Cadastro Inventário dos Bens do Estado
- DACF – Direção de Auditoria e Controlo Financeiro
- DAF – Direção de Administração Financeira
- IGDN - Inspeção – Geral da Defesa Nacional
- IGM – Inspeção Geral de Marinha
- IAM – *Institute of Asset Management*
- IASC – *International Accounting Standards Committee*
- IESM – Instituto dos Estudos Superiores Militares
- ITSUF 2 - Instruções Técnicas Sobre a Elaboração e Prestação de Contas
- ITSUF 3 - Instruções Técnicas Sobre a Gestão de Ativos de Imobilizado na Marinha
- LPM – Lei de Programação Militar
- MBA - *Master of Business Administration*
- MDN – Ministério da Defesa Nacional
- NEP / ACA - 018 - Norma de Execução Permanente Académica n.º 18
- NT 06 / MAR-FIN – Norma Técnica 06/MAR-FIN/2009
- OCAD – Órgão Central de Administração e Direção
- POCP – Plano Oficial da Contabilidade Pública
- SEC1 – Sub-entidades Contabilísticas de nível 1
- SEC2 – Sub-entidades Contabilísticas de nível 2
- SIGDN – Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
- SNC-AP – Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas
- SF – Superintendente das Finanças
- TII – Trabalho de Investigação Individual
- UEO - Unidades Estabelecimentos e Órgãos



Introdução

A Marinha é detentora de um vasto património, onde se incluem os ativos fixos corpóreos, e em resultado da necessidade de otimização da gestão destes ativos, face à escassez de recursos que cada vez mais caracterizam a organização, importa investigar a relevância que a informação patrimonial representa para a organização, de forma a contribuir para uma gestão patrimonial mais eficaz.

Alguns gestores tratam, erroneamente, a gestão de ativos de imobilizado como um mero procedimento burocrático, de anotações monetárias (Planconsult, 2015). No entanto, a gestão destes ativos consiste em boas práticas, que devem ser utilizadas pelas organizações no seu processo de controlo de ativos e que anseiam alcançar resultados desejáveis e sustentados (Planconsult, 2015).

O *Institute of Asset Management* (IAM) define gestão de ativos, como sendo a ação coordenada de uma organização, para realizar valor com os seus ativos. Esta gestão engloba todo o ciclo de vida de um ativo, desde a sua aquisição até ao seu abate (Planconsult, 2015).

A gestão dos ativos fixos corpóreos, pela heterogeneidade das suas características, assume-se como uma tarefa complexa e que carece de um estudo continuado, no sentido da prossecução de políticas de gestão eficazes, permitindo que as demonstrações financeiras apresentem, a todo o tempo, uma imagem verdadeira e apropriada da realidade patrimonial da organização e que a informação patrimonial possa contribuir, com relevância, para o processo de tomada de decisão.

De acordo com a estrutura conceptual do *International Accounting Standards Committee* (IASB), o objetivo das demonstrações financeiras é proporcionar informação acerca da posição financeira, do desempenho e das alterações na posição financeira de uma empresa que sejam úteis a um leque de utentes na tomada de decisões económicas (Mestre, 2007).

A contabilização dos ativos fixos corpóreos na Marinha, que ainda assenta nos princípios consubstanciados no Plano Oficial da Contabilidade Pública (POCP), constitui-se como um instrumento de gestão fundamental para o conhecimento dos factos patrimoniais, numa lógica integrada e sistemática, efetuada através do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN). Com a entrada em vigor do Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública (SNC-AP), a contabilização destes ativos terá que se adaptar a este novo normativo.



O utilizador desempenha um papel preponderante no processo de gestão patrimonial, contudo, as ferramentas de que dispõe, onde se incluem todas as funcionalidades que o próprio SIGDN disponibiliza, bem como o conjunto de normas, procedimentos, guiões e outras instruções, também contribuem para a relevância e fiabilidade da informação patrimonial.

A informação financeira que se encontra presente no SIGDN deverá ser relevante, oportuna, completa e fiável, constituindo-se como a base estruturante no apoio à tomada de decisão, consubstanciada nas prestações de contas internas e externas, e no que respeita às políticas de investimento adotadas pela organização. Um sistema de controlo que gera informações imprecisas resulta no fracasso da direção, em tomar as ações corretivas quando deveria, ou responder a um problema que não existe (Reis & Silva, 2012).

A decisão para adquirir determinados ativos, de montantes substancialmente elevados e que envolvem custos consideráveis inerentes ao seu período de vida útil, também se constitui como um ato primordial de gestão, dado que, para além de envolver um esforço financeiro considerável aquando da sua aquisição, também deverão ser equacionados os custos afetos à sua empregabilidade ou operacionalidade.

A evolução do normativo atinente à gestão patrimonial pública, a densificação dos critérios de distinção, entre inventários e ativos fixos corpóreos, a densificação das características dos ativos fixos corpóreos, definidas nos normativos atuais, e que estabelecem as regras de gestão patrimonial, mormente, no SNC-AP, constituem-se como um desafio a todos os níveis.

O desafio abrange a doutrina que enquadra a gestão patrimonial na Marinha, o sistema integrado de gestão, os utilizadores que interagem no processo de gestão, a natureza da informação patrimonial, o sistema de controlo interno e a qualidade da informação financeira da Marinha, nomeadamente a informação com relevância externa à organização e considerada no processo de tomada de decisão.

O gestor encontra-se cada vez mais perante a necessidade de tomar decisões, ou prestar informação acerca das suas atividades de gestão, em tempo real e de forma perfeita, no que concerne à qualidade da informação solicitada (Mestre, 2007).

Com o objetivo de efetuar uma descrição detalhada da problemática a estudar, definem-se o Objetivo Geral (OG) e os Objetivos Específicos (OE) (Barañano, 2004):

OG - Compreender o processo da gestão patrimonial e a relevância que a informação patrimonial representa para a Marinha;



OE1 - Analisar a importância de uma gestão eficaz dos ativos fixos corpóreos, refletida no sistema de informação utilizado pela Marinha;

OE2 - Estudar de que forma a informação patrimonial tem impacto, dentro e fora da Marinha;

OE3 - Verificar a pertinência que a informação patrimonial assume, ao nível da tomada de decisão.

De forma a exprimir com maior exatidão o que se pretende saber, elucidar e compreender melhor, define-se a Questão Central (QC). Esta questão é o ponto de partida e delimita o rumo da investigação, procurando no essencial, ser precisa, clara, realista e pertinente, com a intenção de compreender os conceitos a abordar (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Seguidamente foram definidas três Questões Derivadas (QD), pretende-se que indiquem claramente a direção que se pretende tomar, a descrição dos conceitos ou fenómenos e que permitam explorar as relações ou fenómenos (Fortin, 2009), relacionadas com três Hipóteses (H), em antecipação às características prováveis do objeto em estudo e que deverão ser confirmadas (Coelho, 2013):

QC - De que forma a informação patrimonial acrescenta valor e tem utilidade para a Marinha?

QD1 - De que modo é gerida a informação patrimonial, ao nível do sistema de informação?

H1 – Encontram-se reunidas as condições para auxiliar a gestão dos ativos fixos corpóreos;

QD2 - Como é que a informação patrimonial se encontra vertida nas demonstrações financeiras da Marinha?

H2 – As demonstrações financeiras apresentam, a todo o tempo, uma imagem verdadeira e apropriada da realidade patrimonial da Marinha;

QD3 – A que ponto a informação patrimonial contribui para o processo de tomada de decisão?

H3 – Os decisores dispõem de informação útil e fiável no apoio à tomada de decisão.

Estruturalmente, o primeiro capítulo apresenta o enquadramento do trabalho de investigação, onde se inserem a metodologia e o percurso da investigação, a organização do trabalho de investigação, a revisão de literatura, os conceitos estruturantes e a base conceptual.



Gestão Patrimonial. Os Ativos Fixos Corpóreos

Os três capítulos seguintes desenvolvem cada um dos OE, procuram validar cada uma das H levantadas, e no essencial, responder às QD.

Por fim, serão apresentadas as conclusões do trabalho de investigação, com enfoque na resposta à QC, limitações e sugestões para outros trabalhos no âmbito desta temática.



1. Enquadramento do trabalho de investigação

A investigação científica tem por base um método científico, que compreende o processo de aquisição de conhecimentos, assente em procedimentos de recolha, classificação, análise e interpretação de dados (Freixo, 2013).

O presente trabalho de investigação tem como objeto de estudo “Gestão patrimonial. Os ativos fixos corpóreos” e irá desenvolver-se numa abordagem da informação patrimonial, disponível em SIGDN, considerando esta informação como pilar estrutural da gestão patrimonial na Marinha.

A investigação assenta em três perspetivas distintas, mas que se complementam entre si; na ótica do utilizador, como elemento preponderante na gestão patrimonial, na conformidade da informação patrimonial e no processo de tomada de decisão. Tendo presente que o desempenho de excelência tem como pilar a utilização eficiente dos recursos, escassos, colocados à disposição da Marinha, com vista à gestão eficaz do seu património, nomeadamente dos ativos fixos corpóreos.

1.1. Metodologia e percurso da investigação

A metodologia adotada no processo de investigação deste trabalho encontra-se delimitada nos fundamentos estabelecidos no manual de “*Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*” (Santos & Lima, 2015).

Durante o trabalho de investigação identificam-se três etapas distintas; concetual, metodológica e empírica. Na primeira etapa escolhe-se e formula-se o problema de investigação, formulam-se os objetivos, as questões e as hipóteses da investigação. Na segunda etapa definem-se os métodos de recolha, selecionam-se as fontes e os intervenientes que contribuem para a resolução do problema de investigação. Na última etapa analisa-se a informação recolhida, de forma a compreender e interpretar os dados obtidos, com vista a concluir sobre os resultados da investigação (Fortin, 2009).

No percurso da investigação encontram-se explanados os três momentos, que correspondem aos três graus de maturação da pesquisa; exploração, análise e síntese (Santos & Lima, 2015).

Durante a fase exploratória foi efetuada uma pesquisa documental e bibliográfica por forma a consolidar aspetos relevantes, contribuindo para o conhecimento da temática. Nesta fase foi delineado o modelo de análise, recorrendo a um raciocínio hipotético-dedutivo, utilizando uma estratégia de investigação qualitativa, apoiada em pesquisas bibliográficas,



inquéritos por questionário e entrevistas semiestruturadas, consubstanciado num desenho de pesquisa estudo de caso, horizonte temporal transversal e a filosofia adotada assenta em estudos epistemológicos (interpretivismo) e ontológicos (construtivismo).

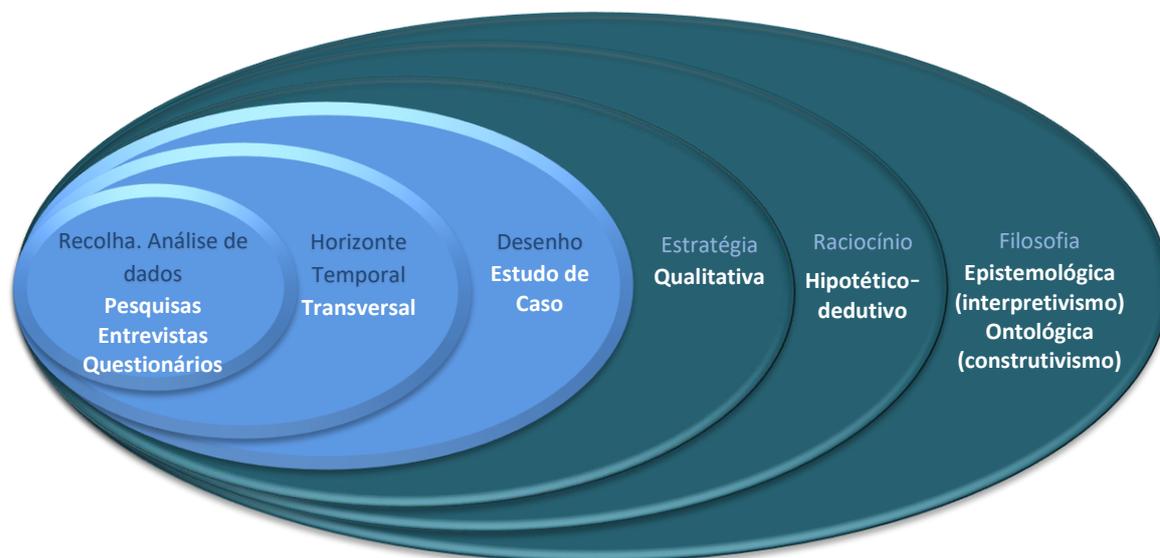


Figura 1 - Metodologia

Fonte: (autor, 2017)

Os inquéritos por questionário foram direcionados aos gestores das áreas financeira e patrimonial das Sub-entidades Contabilísticas, de nível 1 e de nível 2 (SEC1) e (SEC2), da estrutura contabilística da Marinha, definida no Despacho do Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) n.º 1/2008, de 9 de janeiro, atualizadas com a entrada em vigor do decreto regulamentar da Marinha¹ (Anexo A). As entrevistas foram efetuadas ao Superintendente das Finanças e aos responsáveis pelas áreas de auditoria e controlo interno, e da administração financeira da Marinha, nomeadamente aos Diretores de Auditoria e Controlo Financeiro, e de Administração Financeira.

Esta fase engloba ainda a definição dos objetivos (geral e específicos), as questões (central e derivadas) e as hipóteses, bem como a reavaliação e redefinição, caso necessário, das QD e das H.

Na fase analítica, consideram-se os dados obtidos através dos inquéritos por questionário e entrevistas, efetua-se uma recolha documental e consulta de informação patrimonial relevante, de forma a efetuar uma análise de toda a informação recolhida, com

¹ Decreto-Regulamentar n.º 10/2015, de 31 de julho.



o objetivo de avaliar se estão reunidas as condições para responder à questão central, a partir das respostas a cada questão derivada, considerando as hipóteses levantadas.

Com a fase conclusiva procura-se avaliar e discutir os resultados obtidos, bem como as conclusões do processo de investigação, tendo como referência os objetivos; geral e específicos, por forma a permitir responder à questão central de investigação. Ainda nesta fase, no aplicável, serão apresentadas as limitações e sugestões de outras abordagens de investigação, de forma a solidificar o conhecimento científico sobre o tema em questão.

1.2. Organização do trabalho de investigação

O trabalho de investigação encontra-se organizado nos três capítulos seguintes, distintos, mas complementares, focados no OG, estruturado de acordo com as orientações emanadas pela Norma de Execução Permanente Académica n.º 18, do IESM (NEP / ACA – 18, IESM).

Cada capítulo corresponde a cada um dos OE, alinhados com cada uma das QD e H relacionadas. Em cada capítulo, tendo em consideração o OE delineado, pretende-se expor a análise documental, observada durante a fase analítica.

Os capítulos serão precedidos de uma introdução, desenvolvimento dos OE, tendo em vista a validação das H e as respostas às QD, e uma síntese conclusiva.

No final serão apresentadas as conclusões finais sobre o trabalho de investigação, limitações e sugestões para outros trabalhos de investigação relacionados.

1.3. Revisão de literatura

A temática da gestão do imobilizado nas Forças Armadas foi abordada anteriormente em um trabalho de investigação individual, no Instituto dos Estudos Superiores Militares (IESM), em 2007, pelo Capitão TPAA Hélio da Silva Mestre, centrando a sua investigação no valor da contabilidade patrimonial como instrumento de gestão (Mestre, 2007).

Na investigação universitária, em 2012, foi desenvolvido no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto um manual de procedimentos para a obtenção do Grau de Mestre em Contabilidade e Finanças, com o objetivo de proporcionar um melhor aproveitamento em termos de gestão, administração e controlo do património (Fonseca, 2012).

Em 2015, foi elaborado um relatório de estágio, para obtenção do grau de Mestre em Economia pela Faculdade de Economia do Porto, com o propósito de analisar a problemática



da avaliação dos ativos fixos tangíveis, avaliando se a empresa “*H.B. Fuller*” utiliza as práticas mais adequadas no que respeita à gestão económica dos seus ativos fixos tangíveis (Bento, 2015).

O presidente da comissão de normalização contabilística publicou um artigo, no qual abordou os desafios do SNC-AP, citando “*O novo Sistema de Normalização Contabilística para as administrações Públicas ... um dos instrumentos essenciais para a reforma das finanças públicas. O que verdadeiramente interessa é promover a mudança para um sistema cuja informação seja quantitativamente mais completa e abrangente e qualitativamente mais credível e útil, na base da qual todos os que têm responsabilidades pela gestão apropriada dos dinheiros públicos poderão passar a tomar melhores decisões ... os contribuintes que têm o direito de saber e comprovar se os recursos que foram disponibilizados às entidades públicas, nos seus diversos níveis, foram usados de forma apropriada, eficiente e transparente e no interesse público*” (Monteiro, 2016).

Em Londres foi publicado um livro que aborda uma introdução visionária sobre “*management accounting*”. O tratamento enfoca os usos das informações contabilísticas, para auxiliar os gestores na tomada de decisões, em todos os aspetos de suas atividades empresariais (Atkinson, et al., 2004). Mais tarde foi publicada uma outra edição, destinada a cursos de graduação e *Master of Business Administration* (MBA), orientada para uma compreensão mais moderna, que aborda como os gestores necessitam e devem usar as informações contabilísticas (Atkinson, et al., 2012).

1.4. Conceitos estruturantes e base conceptual

A compreensão do modelo de gestão, desde o processo de aquisição do imobilizado até ao seu abate é fundamental para o utilizador, que deverá observar todo o normativo atinente à gestão patrimonial, de forma a incrementar a sua eficácia e assim produzir informação útil e fiável ao longo de todo o processo.

Neste âmbito, importa considerar a gestão patrimonial como a administração dos bens, direitos e obrigações, com valor económico de uma organização (Fulgencio, 2007).

Os ativos fixos corpóreos são o conjunto formado pelos bens e direitos necessários à manutenção da atividade de uma organização, sendo caracterizados por apresentar-se na forma tangível (edifícios, máquinas, etc.). Constituem-se como os bens que não se destinam à venda no curto prazo ou que dificilmente podem ser convertidos imediatamente em



dinheiro, uma vez que possuem um caráter de permanência, sendo também denominados de bens patrimoniais (Fulgencio, 2007).

As demonstrações financeiras são uma representação estruturada da posição financeira e do desempenho financeiro de uma entidade, e compreendem, entre outros, o balanço, a demonstração de resultados e a demonstração dos fluxos de caixa (Guimarães, 2008).

As demonstrações financeiras deverão proporcionar aos utilizadores informação acerca dos recursos e obrigações de uma entidade. Esta informação é útil para os utilizadores fazerem avaliações acerca da capacidade de uma entidade cumprir as suas obrigações e continuar a fornecer bens e serviços a um dado nível, bem como acerca da quantidade de recursos que necessitam de ser fornecidos à entidade no futuro, para que esta possa continuar a satisfazer as suas obrigações de prestação de serviços².

O objetivo é proporcionar informação acerca da posição financeira, do desempenho financeiro e dos fluxos de caixa de uma entidade, que seja útil a um conjunto alargado de utilizadores ao tomarem e avaliarem decisões sobre a alocação de recursos. No setor público acresce ainda, proporcionar informação útil para a tomada de decisões e para a responsabilização pela prestação de contas relativamente aos recursos que lhe foram confiados³. As demonstrações financeiras deverão apresentar, a todo o tempo, uma imagem verdadeira e apropriada da realidade patrimonial da Marinha.

Os decisores deverão dispor de informação patrimonial, útil e fiável, que os auxilie durante o processo de tomada de decisão. O balanço patrimonial assume-se como um documento fundamental da capacidade da informação financeira, enquanto elemento útil e rigoroso, no suporte ao processo de tomada de decisão (Pires & Rodrigues, 2007).

A tomada de decisão é um processo cognitivo, que resulta na seleção de uma opção entre várias alternativas. Amplamente utilizada para incluir preferências, inferências, classificações e julgamentos, de forma consciente ou inconsciente (Wright, 2015).

Ao longo do trabalho serão abordados e desenvolvidos temas como gestão, património, ativos, controlo interno, sistema de informação, utilizador, demonstrações financeiras, decisão, eficácia, eficiência, entre outros.

² Anexo II do Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro, que aprova o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas.

³ Anexo II do Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro, que aprova o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas.



2. A importância de uma gestão eficaz dos ativos fixos corpóreos

A gestão patrimonial assume extrema importância, considerando o património como potencial da atividade de uma entidade contabilística, preservando e protegendo os seus bens, por constituírem valores sociais relevantes, bem como as responsabilidades patrimoniais do Estado, nos domínios da salvaguarda do interesse público e da qualidade da vida dos cidadãos (Frade, 2003).

A sistematização dos inventários dos bens móveis, veículos, imóveis e direitos a eles inerentes, para o conhecimento da natureza, composição e utilização do património, bem como a definição e uniformização dos critérios de inventariação e a contabilização dos bens constituem-se como objetivos inerentes à gestão patrimonial⁴.

Com a entrada em vigor do SNC-AP, que consubstancia alterações nos processos de registo, nomeadamente na gestão dos ativos das entidades públicas (Monteiro, 2016), são revogados o POCP e o CIBE⁵, pese embora o sistema integrado de gestão da Defesa Nacional ainda se encontrar parametrizado com base nestes normativos.

2.1. O sistema integrado de gestão

Os sistemas de informação e gestão são sistemas que integram todos os dados e processos de uma organização num único sistema e pretendem contribuir para a gestão global e integrada dos diferentes fluxos de informação, ao nível estratégico, tático e operacional, devendo assegurar a unicidade da informação, atualização dos dados e disponibilizar os elementos que rastreiam as operações (Velo, 2011).

A gestão e inventariação dos ativos de imobilizado na Marinha são efetuadas de acordo com os procedimentos instituídos no SIGDN⁶.

O SIGDN dispõe de um módulo para a gestão do imobilizado “*Asset Accountig*”, que interage com os restantes módulos, principalmente o módulo financeiro e permite inventariar e efetuar o registo contabilístico dos ativos fixos corpóreos, disponibilizando informação detalhada sobre os mesmos.

⁴ Objetivos do CIBE, definidos na Portaria n.º 671/2000 (2.a série). Pela Portaria n.º 378/94, de 16 de junho.

⁵ Norma revogatória, art.º 17.º do Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro, que aprova o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas.

⁶ Procedimentos de suporte e controlo presentes nas Instruções Técnicas sobre a Gestão de Ativos de Imobilizado na Marinha (ITSUF 3).



A informação financeira dos imobilizados permite criar, modificar, exibir, bloquear e até mesmo eliminar um imobilizado. Permite ainda a transferência, correção, abate ou alienação do imobilizado, estornar e gerir imobilizado em curso, definir a localização e impressão de etiquetas de códigos de barras para leitura ótica e extrair relatórios de inventários físicos do imobilizado.

Este módulo contempla também o lançamento da subvenção “*ativos de imobilizado, adquiridos, total ou parcialmente, por conta de Receitas Gerais inscritas no Orçamento de Funcionamento (OF), Lei de Programação Militar (LPM), Lei de Programação de Infraestruturas Militares (LPIM), Investimentos do Plano (ex-PIDDAC) e Fundos Comunitários, devem ser objeto de subvenção na parte correspondente a esse financiamento*”⁷ e da amortização “*A amortização do ativo de imobilizado tem como consequência uma diminuição do valor do ativo e um custo do exercício*”⁸.

2.2. A importância da gestão patrimonial no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional

Neste subcapítulo procurar-se-á analisar de que modo a informação patrimonial é gerida no SIGDN e aferir se estão reunidas as condições para auxiliar a gestão dos ativos fixos corpóreos.

A análise teve por base os resumos das entrevistas realizadas ao Superintendente da Finanças (Apêndice A), Diretor de Auditoria e Controlo Financeiro (Apêndice B) e Diretor de Administração Financeira (Apêndice C), bem como os inquéritos por questionário efetuados aos responsáveis financeiros das SEC1 e SEC2 da Marinha (Apêndice D). Em complemento, foi também considerada informação documental, com relevância para esta análise.

Na avaliação da informação patrimonial refletida em SIGDN deve-se considerar o histórico da informação, nomeadamente o resultado do processo de transição do anterior sistema (Sistema Integrado de Informação Financeira) para o atual SIGDN, no qual ocorreram algumas distorções na migração dos dados patrimoniais, que entretanto têm sido corrigidos ao longo do tempo (Domingos, 2018).

⁷ Capítulo 307. das Instruções Técnicas sobre a Gestão de Ativos de Imobilizado na Marinha (ITSUF 3).

⁸ Capítulo 401. das Instruções Técnicas sobre a Gestão de Ativos de Imobilizado na Marinha (ITSUF 3).



Atualmente, a informação encontra-se refletida com o rigor indispensável para traduzir, com um risco mínimo e tolerável, a real posição financeira e patrimonial dos ativos da Marinha (Norte, 2018). 57% dos inquiridos atribuem muita importância ao conteúdo desta informação, 40% consideram de extrema importância (Responsáveis financeiros e patrimoniais das SEC1_2, 2018).

O normativo é abrangente e estabelece regras transversais para a gestão de todo o património da Marinha (Canané, 2018). Considera-se como adequado, no entanto carece de uma atualização, por força da entrada em vigor do SNC-AP (Norte, 2018). 64% dos inquiridos consideram muito importante o normativo em vigor na gestão patrimonial (Responsáveis financeiros e patrimoniais das SEC1_2, 2018).

O SNC-AP representa uma mudança de paradigma, relativamente às regras da gestão patrimonial, consubstanciando-se em regras mais flexíveis, que permitem às entidades definirem os procedimentos de gestão dos seus ativos, em função da sua especificidade, mas que representam uma grande necessidade de aperfeiçoar e disseminar conhecimentos, de forma a uniformizar a gestão patrimonial na Marinha (Canané, 2018).

A transição para o SNC-AP está a ser conduzida pela Secretaria Geral do Ministério da Defesa Nacional (MDN), em colaboração com os ramos (Domingos, 2018). No entanto, a complexidade deste processo, com a mudança de paradigma, passando de critérios de mensuração baseados no custo histórico para critérios baseados no custo justo, entre outros, obrigará ao prosseguimento de ações concertadas, de passos seguros e concretos, conduzidas por uma equipa multidisciplinar e intersectorial (Norte, 2018). 40% dos inquiridos consideram importante este processo de transição, 35% muito importante e 21% de extrema importante (Responsáveis financeiros e patrimoniais das SEC1_2, 2018).

O modelo de controlo interno implementado é uma realidade dinâmica que procura a todo o instante estabelecer regras transversais, inteligíveis e eficientes na gestão dos ativos fixos corpóreos (Canané, 2018). A implementação e aplicabilidade destas medidas encontram-se asseguradas, quer pelos órgãos internos, quer pelos órgãos externos afetos ao Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado e do Tribunal de Contas (Norte, 2018). 54% dos inquiridos consideram muito importante a aplicabilidade destas medidas. A gestão corrente dos ativos fixos corpóreos também se configura de importância elevada, cerca de 46%, 39% consideram extremamente importante e 14% importante (Responsáveis financeiros e patrimoniais das SEC1_2, 2018).



Os utilizadores envolvidos na gestão patrimonial desempenham um papel muito importante (Canané, 2018), pelo que se deverá continuar a apostar no seu conhecimento, principalmente através de ações de formação, que envolvem a transição para o SNC-AP.

Em setembro de 2016, a Direção de Auditoria e Controlo Financeiro efetuou uma auditoria temática à Direção de Navios, na área do imobilizado, na qual se constatou “*a entidade auditada dispõe de normas internas de controlo e gestão do imobilizado, onde elenca com detalhe todos os procedimentos considerados como boas práticas, aplicáveis à gestão dos ativos imobilizados*”⁹

2.3. Síntese conclusiva

Aquando da transição para o SIGDN ocorreram algumas distorções na migração dos dados patrimoniais. Com o carregamento em massa do imobilizado ocorreram duplicações, valorizações incorretas, lançamentos em centros de custo desadequados e outras incorreções que distorceram a imagem patrimonial da Marinha.

Os lançamentos extraordinários e correções de valores patrimoniais geram alterações no balanço, por isso é fundamental lançar no momento da aquisição do imobilizado (lançamento da fatura) a chave de lançamento e classificação corretas, bem como a subvenção ao investimento, de forma a dotar a informação patrimonial de fiabilidade e transparência. A Norma Técnica 06/MAR-FIN/2009 (NT 06 / MAR-FIN) “... *visa uniformizar a relação entre a classificação patrimonial (contabilística) e a classificação económica (orçamental) nos processos de despesa e receita da Marinha*”¹⁰.

Atualmente considera-se que a informação patrimonial é gerida de forma correta e reflete as correções entretanto efetuadas após a transição para o SIGDN.

O normativo em vigor, que estabelece regras e procedimentos transversais, por força da alteração legislativa, carece de atualização, de forma a constituir-se como uma ferramenta útil e precisa, após a entrada em produtivo do sistema resultante da transição para o SNC-AP.

O SNC-AP representa uma mudança no paradigma, com regras e procedimentos mais flexíveis, que requerem uma uniformização interna. A transição para o SNC-AP implica a parametrização do SIGND ou a aquisição de um novo sistema de informação de gestão, processo em curso na Secretaria Geral do MDN.

⁹ Relatório da auditoria temática ao imobilizado da Direção de Navios.

¹⁰ Objetivo e âmbito presente na Norma Técnica 06/MAR-FIN/2009.



Gestão Patrimonial. Os Ativos Fixos Corpóreos

O modelo de controlo interno procura a todo o momento incrementar a eficiência no âmbito da gestão patrimonial. As auditorias e inspeções, internas e externas, constituem-se como um instrumento de implementação e aplicabilidade das medidas de controlo interno, em vigor na Marinha.

A Marinha deverá continuar a apostar na elevação do conhecimento dos utilizadores envolvidos na gestão patrimonial, fundamentalmente através de ações de formação que visem a transição para o SNC-AP.

Decorrente da análise, considera-se que a informação patrimonial é gerida corretamente no SIGDN, e que se encontram reunidas as condições para auxiliar a gestão dos ativos fixos corpóreos.



3. O impacto da informação patrimonial, dentro e fora da Marinha

O Plano Oficial da Contabilidade (atualizado) estabelece como características da informação financeira os seguintes objetivos *“As demonstrações financeiras devem proporcionar informação acerca da posição financeira, das alterações destas e dos resultados das operações, para que sejam úteis a investidores, a credores e a outros utentes, a fim de investirem racionalmente, ... A informação deve ser compreensível aos que desejarem analisar e avaliar, ajudando-os a distinguir os utentes de recursos económicos que sejam eficientes dos que não o sejam, mostrando ainda os resultados pelo exercício da gerência e a responsabilidade pelos recursos que lhe foram confiados”*¹¹.

O POCP define *“a disponibilidade de informação contabilística aparece como absolutamente essencial para permitir, por um lado, a análise das despesas públicas segundo critérios de legalidade, economia, eficiência e eficácia e, por outro, o reforço da clareza e transparência da gestão dos dinheiros públicos e das relações financeiras do Estado”*¹².

A Marinha é um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional¹³, e que se enquadra na alínea a) do n.º 1 da Instrução n.º 1/2004, do Tribunal de Contas, enquanto órgão prestador de contas a este organismo (Caiado, et al., s.d.).

Internamente, As Instruções Técnicas Sobre a Elaboração e Prestação de Contas (ITSUF 2) estabelecem *“...o enquadramento e os procedimentos relativos à prestação de contas (interna e externa) e, ainda, os procedimentos de controlo interno que à prestação de contas estejam associados, aplicáveis às Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO) da Marinha. A Prestação de Contas Interna (PCI) tem por objetivo proporcionar a todos os destinatários e potenciais utilizadores da informação, uma imagem verdadeira e apropriada acerca da posição financeira, das alterações desta, dos resultados das operações e demais informação patrimonial, possibilitando a tomada de decisão, o controlo interno e a prestação de informações externas. A Prestação de Contas Externa (PCE) visa o cumprimento das obrigações legais, sendo a Marinha uma entidade única prestadora de*

¹¹ Subcapítulo 3.1 do Plano Oficial da Contabilidade, atualizado pela Comissão de Normalização Contabilística.

¹² N.º 3 do preâmbulo do no Decreto-Lei n.º 232/97, de 03 de setembro, que aprova o Plano Oficial da Contabilidade Pública.

¹³ Art.º 1.º do Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro.



*contas junto do Tribunal de Contas e demais Órgãos externos, perante os quais exista obrigação legal de prestar informação*¹⁴.

O Balanço constitui-se como um dos documentos com maior relevância a nível patrimonial, onde se encontra refletido o imobilizado afeto a uma organização, numa perspetiva quantitativa, com reflexo na informação financeira. Poderá ser entendido como uma demonstração da posição financeira da entidade, permitindo estudá-la do ponto de vista da liquidez, flexibilidade financeira, capacidade de gerar rendimentos e liquidar as suas dívidas (Pinto, et al., 2013).

O ativo da Marinha, a 31 de dezembro de 2017, apresenta imobilizações corpóreas (ativo bruto) no valor de 334.097.999,07 €, e como ativo líquido 148.507.249,85 €. Estes bens representam cerca de 15% do imobilizado e 14% do total do ativo da Marinha (Anexo B).

As Instruções Técnicas Sobre a Gestão de Ativos de Imobilizado na Marinha (ITSUF 3) têm como objetivo *“estabelecer os procedimentos para a gestão dos ativos de imobilizado, corpóreo e incorpóreo, ao serviço da Marinha, ... com exceção dos procedimentos administrativos inerentes à aquisição, abate e alienação de meios navais, de material de guerra e outros bens do domínio público, que se regem por instruções específicas*¹⁵.

Na sua orgânica, a Marinha comporta os seguintes órgãos, com competências ao nível da informação expressa nas demonstrações financeiras:

- A Inspeção Geral de Marinha (IGM), a quem compete o controlo e avaliação sucessiva da informação;
- A Direção de Auditoria e Controlo Financeiro (DACF), a quem compete o controlo transversal relativamente a toda a administração financeira e patrimonial da Marinha;
- A Direção de Administração Financeira (DAF), a quem compete elaborar a Conta da Marinha, propor ao Superintendente das Finanças a sua aprovação superior, bem como assumir a representação da Marinha, em termos funcionais, junto do Tribunal de Contas ¹⁶.

¹⁴ Objetivo e âmbito presente nas Instruções Técnicas sobre a Elaboração e Prestação de Contas (ITSUF 2).

¹⁵ Objetivo e âmbito presente nas Instruções Técnicas sobre a Gestão de Ativos de Imobilizado na Marinha (ITSUF 3).

¹⁶ Alínea a) do art.º 51.º e art.º 102.º do Decreto-Regulamentar n.º 10/2015, de 31 de julho.



3.1. A conformidade da informação patrimonial, refletida nas demonstrações financeiras

Neste subcapítulo procurar-se-á estudar como é que a informação patrimonial se encontra vertida nas demonstrações financeiras e avaliar se as demonstrações financeiras apresentam, a todo o tempo, uma imagem verdadeira e apropriada da realidade patrimonial da Marinha.

O estudo teve por base os resumos das entrevistas realizadas ao Superintendente de Finanças (Apêndice A), Diretor de Auditoria e Controlo Financeiro (Apêndice B) e Diretor de Administração Financeira (Apêndice C), bem como os inquéritos por questionário efetuados aos responsáveis financeiros das SEC1 e SEC2 da Marinha (Apêndice D). Em complemento, foi também considerada informação documental, com relevância para este estudo.

A informação patrimonial, residente em SIGDN, reveste o rigor indispensável para traduzir, com um risco mínimo tolerável, a real posição financeira e patrimonial dos ativos da Marinha (Norte, 2018). No entanto, importa dar continuidade ao processo reavaliação e/ou correção, em situações perfeitamente identificadas, com o propósito de incrementar esse mesmo rigor (Domingos, 2018). 46% dos inquiridos consideram muito conforme a informação patrimonial em SIGDN, face ao imobilizado da UEO, 32% consideram conforme e 14% pouco conforme (Responsáveis financeiros e patrimoniais das SEC1_2, 2018).

Relativamente informação patrimonial, com impacto nas demonstrações financeiras da UEO, 64% dos inquiridos consideram conforme, mas 18% consideram pouco conforme este impacto.

A Marinha foi uma entidade pioneira na implementação do POCP, esta antecipação permitiu uma aquisição de conhecimentos e experiência, reconhecidos externamente pelas entidades com as quais se relaciona (Canané, 2018).

Não se identificam reservas nas demonstrações financeiras da Marinha, que integram a prestação de contas única ao Tribunal de Contas (Domingos, 2018). Para as entidades externas, a informação patrimonial é tida com o rigor necessário para traduzir, com um risco mínimo tolerável, a real posição financeira e patrimonial, expressa nas demonstrações financeiras da Marinha (Norte, 2018). 67% dos inquiridos atestam a conformidade da informação patrimonial da Marinha, vista de fora da organização, 21% muito conforme e 10% pouco conforme (Responsáveis financeiros e patrimoniais das SEC1_2, 2018).



Em maio de 2017, a Inspeção – Geral da Defesa Nacional (IGDN) efetuou uma auditoria à Marinha, no âmbito do “*processo de gestão e inventário dos bens móveis do Estado*”, na qual atestou “*atualmente a maioria dos bens da Marinha, constam em SIG-DN, e como tal, beneficiam dos aspetos de rigor quês este mesmo sistema potencia quanto à gestão dos bens móveis*”, destacando “*... existência de um sistema de gestão do imobilizado assente no SIG-DN, evidenciando particular relevância nos aspetos de inventariação/registo, atualização, rastreabilidade, e, em especial ao nível do controlo do inventário e salvaguarda da informação ... criteriosa gestão da capacidade instalada de recursos humanos para efetuar a gestão do inventário dos bens móveis do Estado*”.¹⁷

3.2. Síntese conclusiva

A informação patrimonial em SIGDN encontra-se em conformidade com o património da Marinha e reflete, com um risco mínimo admissível, os ativos fixos corpóreos ao dispor da organização. Importa dar continuidade ao processo de reavaliação das incorreções identificadas, com o propósito de incrementar o rigor patrimonial.

As demonstrações financeiras que integram a prestação de contas da Marinha ao Tribunal de Contas não apresentam reservas, quanto à sua conformidade.

A Marinha, enquanto entidade pioneira na implementação do POCP, adquiriu um estatuto, reconhecido pelas entidades externas com as quais se relaciona.

Pelas entidades externas, a informação presente nas demonstrações financeiras é considerada adequada à realidade patrimonial da Marinha, quer pela prestação de contas (Conta Única da Marinha), quer pelas diversas auditorias e inspeções externas efetuadas à entidade. A auditoria da IGDN à Marinha, no âmbito do “*processo de gestão e inventário dos bens móveis do Estado*”, em 2017, atesta esta conformidade.

Deste estudo depreende-se, com um risco mínimo aceitável, que a informação patrimonial é fiável e adequada, e que as demonstrações financeiras apresentam uma imagem verdadeira e apropriada da realidade patrimonial da Marinha.

¹⁷ Auditoria 03/2017, da Inspeção – Geral da Defesa Nacional, à Marinha.



4. A pertinência da informação patrimonial

A Marinha constitui-se como um órgão pioneiro da Administração Pública, enquanto entidade que considera a informação como o quarto pilar estrutural de uma organização, para além do pessoal, material e financeiro. Desde 2010, regulamentando em 2015, a Marinha dispõe de um Órgão Central de Administração e Direção (OCAD), responsável pela governação dos sistemas de informação, a Superintendência das Tecnologias de Informação¹⁸.

A informação é considerada um instrumento fundamental para a tomada de decisão, uma vez que a qualidade das decisões está diretamente dependente da qualidade da informação. Os gestores atribuem um grau bastante importante à utilização da informação contabilística no processo de tomada de decisão e consideram mais importante a elaboração das demonstrações financeiras para sustentar o processo da tomada de decisão, do que para o cumprimento das obrigações legais (Serrasqueiro, 2004).

A informação contabilística compreende um conjunto de dados operacionais e financeiros, sobre a atividade desenvolvida numa empresa, através de um conjunto de métodos e técnicas, auxilia o decisor a obter informação relevante para uma tomada de decisão racional (Atkinson, et al., 2004).

A irrelevância da informação financeira é um problema antigo, que no presente apresenta repercussões consideráveis, no âmbito do processo da tomada de decisão. O balanço patrimonial constitui-se como um elemento fundamental no apoio ao processo de tomada de decisão (Pires & Rodrigues, 2007).

O Plano Oficial da Contabilidade (atualizado) estabelece “*A qualidade essencial da informação proporcionada pelas demonstrações financeiras é a de que seja compreensível aos utentes, sendo a sua utilidade determinada pela relevância, fiabilidade e comparabilidade*” ... “*A relevância é entendida pela qualidade que a informação tem de influenciar as decisões dos seus utentes, ao ajudá-los a avaliar os acontecimentos passados, presentes e futuros ou a conformar ou corrigir as suas avaliações. A fiabilidade é a qualidade que a informação tem de estar liberta de erros materiais e juízos prévios. Por fim, as empresas devem adoptar a normalização, a fim de se conseguir comparabilidade entre elas*”¹⁹.

¹⁸ Preâmbulo do Decreto-Regulamentar n.º 10/2015, de 31 de julho.

¹⁹ Subcapítulo 3.2 do Plano Oficial da Contabilidade, atualizado pela Comissão de Normalização Contabilística.



As SEC2 possuem, entre outros atributos, dimensão e relevância patrimonial, que de acordo com as ITSUF 2, “... *está diretamente relacionada com o valor das Existências, Imobilizado, recursos humanos ou outros ativos e passivos com peso relativo nas demonstrações financeiras consolidadas ou de interesse para a gestão superior da Marinha*”²⁰.

No que respeita à responsabilidade patrimonial, “*Os Comandantes, Diretores ou Chefes das UEO com responsabilidade de gestão de imobilizado garantem o cumprimento da regulamentação em vigor, no que respeita a responsabilidades patrimoniais e a outros aspetos administrativos próprios da gestão do material*”²¹.

O sistema de informação é fundamental no apoio à tomada de decisão, poderá ser entendido como um conjunto de recursos que trabalham de forma integrada para recolher, tratar e fornecer informação (Pinto, 2010).

Num ambiente altamente dominado pelas tecnologias de informação, os sistemas de informação prestam apoio desde o processo de tomada de decisão à influência sobre o comportamento das pessoas, constituindo-se como um vetor multiplicador de sinergias entre as várias áreas inerentes à atividade de uma organização (Carvalho, 2010).

4.1. A pertinência que a informação patrimonial assume no processo de tomada de decisão

Neste subcapítulo procurar-se-á verificar a que ponto a informação patrimonial contribui para o processo de tomada de decisão e confirmar se os decisores dispõem de informação útil e fiável no apoio à tomada de decisão.

A verificação teve por base os resumos das entrevistas realizadas ao Superintendente da Finanças (Apêndice A), Diretor de Auditoria e Controlo Financeiro (Apêndice B) e Diretor de Administração Financeira (Apêndice C), bem como os inquéritos por questionário efetuados aos responsáveis financeiros das SEC1 e SEC2 da Marinha (Apêndice D). Em complemento, foi também considerada informação documental, com relevância para esta verificação.

²⁰ Definições presentes no subcapítulo 102. das Instruções Técnicas sobre a Elaboração e Prestação de Contas (ITSUF 2).

²¹ Responsabilidade patrimonial presente no subcapítulo 104. das Instruções Técnicas sobre a Gestão de Ativos de Imobilizado na Marinha (ITSUF 3).



Aos responsáveis por cada UEO da Marinha são atribuídas competências e, concomitantemente, a responsabilidade dos ativos que a Marinha disponibiliza para a prossecução da sua missão. A cultura de rigor e a melhoria de informação patrimonial contribuirão para favorecer a importância da informação financeira, tornando-a mais apta a suportar a tomada de decisão interna (Canané, 2018). 39% dos inquiridos consideram muito pertinente a gestão patrimonial para a gestão de topo da UEO, 32% pertinente, 17% extremamente pertinente e apenas 11% pouco pertinente (Responsáveis financeiros e patrimoniais das SEC1_2, 2018).

Quanto melhor for a informação patrimonial mais apta estará no incremento da qualidade da informação financeira e consequentemente maior importância assumirá no processo de tomada de decisão interna (Canané, 2018). A gestão patrimonial é considerada pelos respetivos responsáveis, nos mais diversos níveis, de elevada pertinência (Norte, 2018). Fruto naturalmente da sua expressão, da sua natureza e dos ativos colocados ao seu cuidado, entre outros, a importância da informação patrimonial, no apoio à tomada de decisão interna, em cada UEO, terá forçosamente diferentes níveis, contudo, será sempre a mais adequada para o fim em causa e para o interesse final da Marinha (Norte, 2018). 43% dos inquiridos considerou a pertinência da informação patrimonial no apoio à tomada de decisão interna, 32% muito pertinente, no entanto 21% considerou este apoio pouco pertinente (Responsáveis financeiros e patrimoniais das SEC1_2, 2018).

A gestão de topo encontra-se sensível para esta matéria e tem perfeita noção da pertinência que a informação patrimonial representa para a Marinha (Domingos, 2018).

Numa ótica integrada de Marinha, a informação patrimonial constitui um dos fatores a considerar para o produto que resultará do processo de tomada de decisão, sendo ponderada e refletida na medida da sua importância, de acordo com a avaliação dos decisores responsáveis (Norte, 2018). 41% dos inquiridos considerou a pertinência que a informação patrimonial assume no apoio à tomada de decisão, mas 26% dos inquiridos consideraram mesmo pouco pertinente, e apenas 22% consideraram muito pertinente a informação patrimonial, no apoio à tomada de decisão, numa ótica integrada de Marinha (Responsáveis financeiros e patrimoniais das SEC1_2, 2018).

Fatores como limitações e imposições financeiras, disciplina orçamental, obrigações legais ou orientações processuais por vezes elevam-se, face ao valor da informação patrimonial no apoio à tomada de decisão e condicionam as decisões da gestão de topo da Marinha (Domingos, 2018).



A Diretiva Setorial do Material de 2017 define como um dos seus objetivos “*EDIFICAR e CONSOLIDAR o recurso aos SI no apoio à gestão e tomada de decisão*”. Este objetivo visa edificar e consolidar o recurso aos Sistemas de Informação no apoio à gestão e tomada de decisão, promovendo a migração das funcionalidades da área da logística da Marinha para o SIGDN, obtendo assim sinergias consideráveis, ao nível do sistema de gestão integrado, no âmbito da Defesa²².

Também a Diretiva Setorial das Tecnologias de Informação de 2017, realça a importância da consolidação da informação no processo de tomada de decisão e aponta como uma oportunidade “*Potenciar a disponibilidade e a partilha segura da informação relevante, promovendo a comunicação, a articulação e o trabalho colaborativo, de modo a assegurar superioridade da informação e o desenvolvimento de conhecimento que permitam processos de tomada de decisão mais bem apoiados, tanto a nível operacional como da administração geral*”²³

4.2. Síntese conclusiva

No âmbito das decisões internas, com base na informação patrimonial, verificam-se algumas reservas quanto à pertinência que esta informação representa para a gestão de topo em cada UEO.

Apenas uma informação patrimonial rigorosa e fiável poderá favorecer a importância que a informação financeira representa no processo de tomada de decisão. A informação patrimonial, ponderada e refletida na medida da sua importância, contribui para este processo.

A existência de fatores, externos à própria organização, por vezes condicionam o valor que a informação patrimonial representa no processo de tomada de decisão. Os decisores têm noção da relevância que estes fatores representam, e por vezes agem de forma condicionada, relegando a informação patrimonial para patamares inferiores.

A gestão patrimonial é considerada nos diversos níveis internos, de elevada pertinência, contudo esta consideração não é unânime entre os inquiridos.

Numa ótica integrada de Marinha, constata-se a pertinência que a informação patrimonial representa no processo de tomada de decisão, também sobre esta abordagem existem opiniões divergentes entre os inquiridos.

²² Objetivo Setorial n.º 6 da Diretiva Setorial do Material de 2017.

²³ Visão vertida na Diretiva Setorial das Tecnologias de Informação de 2017.



O processo de tomada de decisão deverá ser entendido de forma integrada e considerar os mais diversos tipos de informação, nomeadamente a informação operacional.

A qualidade integrada da informação é o caminho de incrementar a utilidade da mesma e de a tornar suficientemente rigorosa para que possa ser utilizada como fundamento das decisões, e neste processo a informação patrimonial representa um papel fundamental.

O processo de tomada de decisão assume-se como uma referência ao mais alto nível, constituindo-se como um dos elementos relevantes, na prossecução de informação pertinente, colocada à disposição dos decisores de topo da Marinha.

Esta verificação indicia, com algumas reservas, que a informação patrimonial contribui para o processo de tomada de decisão, e que os decisores dispõem de informação útil e fiável neste processo.



Conclusões

Este trabalho de investigação tem como objeto de estudo “Gestão patrimonial. Os ativos fixos corpóreos”. O objetivo geral tem como propósito a compreensão deste processo e a relevância que a informação patrimonial representa para a Marinha.

O desafio abrange também a doutrina que enquadra a gestão patrimonial, o sistema integrado de gestão da informação (SIGDN), o sistema de controlo interno, as propriedades da informação patrimonial e a sua repercussão na qualidade da informação financeira, bem como a relevância que esta informação representa no processo de tomada de decisão e apreciação pelas entidades externas.

Decorrente da análise consubstanciada no OE1, em resposta à QD1, considera-se que a informação é corretamente gerida no SIGDN, e que se encontram reunidas as condições para auxiliar a gestão dos ativos fixos corpóreos, validando assim a hipótese associada a este objetivo.

O SIGDN constitui-se como a plataforma da gestão da informação patrimonial integrada no âmbito da Defesa Nacional, no entanto este sistema de informação encontra-se desatualizado do ponto de vista contabilístico, por força da entrada em vigor do SNC-AP. Este novo sistema representa uma mudança de paradigma, relativamente às regras e procedimentos atinentes à gestão patrimonial.

A qualidade da informação patrimonial é fundamental, e a Marinha, que num passado recente transitou de um sistema integrado de informação financeira para o atual SIGDN, possui a experiência necessária para evitar incorrer nos mesmos erros, inerentes ao processo de transição, e desta forma evitar distorções na migração dos dados patrimoniais, caso a opção recaia na aquisição de um novo sistema integrado de gestão. A parametrização do SIGDN obrigará ao prosseguimento de ações concertadas, de passos seguros e concretos, conduzidos por uma equipa multidisciplinar e intersectorial.

Independentemente da opção tomada, o normativo interno terá forçosamente que ser atualizado, em função da alteração legislativa e considerar as novas regras contabilísticas aplicadas às Administrações Públicas. Os utilizadores, com funções no âmbito da gestão patrimonial, desempenham um papel preponderante no processo de gestão da informação patrimonial, fundamentalmente nesta fase de transição para o SNC-AP.

Do estudo relativo ao OE2, em resposta à QD2, depreende-se, com um risco mínimo aceitável, que a informação patrimonial é fiável e adequada, e que as demonstrações



financeiras apresentam uma imagem verdadeira e apropriada da realidade patrimonial da Marinha, validando assim a hipótese associada a este objetivo.

A Marinha é um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, inserido na administração direta do Estado, por consequente presta contas ao Tribunal de Contas através da Conta Única da Marinha. Internamente, encontra-se estruturada em órgãos com competências e responsabilidades no âmbito da qualidade da informação expressa nas demonstrações financeiras que integram a prestação de contas externa da Marinha, nomeadamente a IGM, a DACF e a DAF.

O modelo de controlo interno implementado na Marinha demonstra fiabilidade e garante uma gestão patrimonial eficaz dos ativos fixos corpóreos. Pelo que deverão continuar as ações de auditoria e inspeção, atividades de controlo interno empreendidas pela DACF e IGM.

Pelas entidades externas, a informação presente nas demonstrações financeiras é considerada adequada à realidade patrimonial da Marinha. Como entidade pioneira na implementação do POCP, a Marinha elevou-se para um patamar de conhecimento e experiência, que lhe granjeiam a credibilidade e reputação junto das entidades com as quais se relaciona e perante as quais tem que prestar contas da sua atividade.

Da verificação relativa ao OE3, em resposta à QD3, indicia-se, com algumas reservas, que a informação patrimonial contribui para o processo de tomada de decisão, e que os decisores dispõem de informação útil e fiável neste processo, validando assim a hipótese associada a este objetivo.

A Marinha, que agregou na sua orgânica a Superintendência das Tecnologias de Informação como um OCAD, deu um passo importante ao considerar a informação como o quarto pilar estrutural da organização, para além do pessoal, material e financeiro. A informação é considerada um instrumento fundamental, com enorme pertinência, no processo de tomada de decisão. A qualidade essencial da informação, proporcionada pelas demonstrações financeiras, é a de que seja compreensível e útil para os seus utentes, sendo esta utilidade determinada pela relevância, fiabilidade e comparabilidade.

Uma informação patrimonial rigorosa e fiável constitui-se como um princípio preponderante na importância que a informação financeira representa no processo de tomada de decisão. Numa ótica integrada de Marinha, a informação patrimonial deverá ser considerada, de forma integrada com outros tipos de informação, ao longo de todo o processo de tomada de decisão.



No processo de tomada de decisão, por vezes, os decisores não atribuem o justo valor à informação patrimonial, o que condiciona sobremaneira as decisões tomadas, prevalecendo um conjunto de informações legais, orçamentais ou financeiras.

No cômputo geral, e como resposta à QC, da compreensão relativa ao processo da gestão patrimonial e sobre a relevância que a informação patrimonial representa, conclui-se que a informação patrimonial acrescenta valor e tem utilidade para a Marinha.

Enquanto utilidade específica para a Marinha, este trabalho de investigação poderá ajudar a compreender melhor o processo da gestão patrimonial, a relevância que a informação patrimonial representa para a organização, e desta forma preparar melhor o processo de transição e adaptação ao SNC-AP.

Este trabalho de investigação foi desenvolvido numa fase de transição para um novo sistema de normalização contabilístico, que forçosamente implicará a mudança conceptual do sistema integrado de gestão, não apenas na Marinha, mas ao nível do MND. Desta forma, constituem-se como desafios; por um lado, um estudo aprofundado da compreensão do processo da gestão patrimonial, à luz do SNC-AP, por outro, uma compreensão integrada do processo da gestão patrimonial e a relevância que a informação patrimonial representa para a Defesa Nacional.



Bibliografia

- Atkinson, A., Kaplan, R., Mutsumura, E. M. & Young, M., 2012. *Management accounting*. 6ª edição ed. Boston Columbus Indianapolis New York San Francisco Upper Saddle River Amsterdam Cape Town Dubai London Madrid Milan Munich Paris Montreal Toronto Delhi Mexico City São Paulo Sydney Hong Kong Seoul Singapore Taipei Tokyo: Pearson Education, Inc.
- Atkinson, A., Kaplan, R. & Young, M., 2004. *Management accounting*. 4ª edição ed. London: Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall.
- Baraňano, A. M., 2004. *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. 1ª edição ed. Lisboa: Edições sílabo.
- Bento, A. I. O., 2015. *Gestão económica de ativos fixos tangíveis. Uma aplicação à empresa H.B. Fuller*, Porto: Faculdade de Economia do Porto.
- Caiado, A. P., Silveira, O. & Fernandes, M. J., n.d. *Contabilidade pública*. [Online] Available at: https://www.occ.pt/downloads/files/formacao/1172489089_ctoc-apresentacaocontabilidadepublica.pdf
[Accessed 02 04 2018].
- Canané, C. A. S., 2018. *Gestão patrimonial* [Interview] (24 04 2018).
- Carvalho, J. C., 2010. *Logística e gestão da cadeia de abastecimento*. 10-2010 ed. s.l.:Edições Sílabo.
- Coelho, M. M. M. S. S., 2013. *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. 1ª edição ed. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Domingos, C. A. A., 2018. *Gestão patrimonial* [Interview] (23 04 2018).
- Fonseca, A. M. R., 2012. *Manual de procedimentos. Gestão de imobilizado*, Porto: Instituto Superior Politécnico do Porto.
- Fortin, M. F., 2009. *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. 1ª edição ed. Loures: Lusodidacta.
- Frade, C. M., 2003. *Gestão das organizações públicas e controlo do imobilizado*. 04-2003 ed. Lisboa: Áreas Editora.
- Freixo, M. J. V., 2013. *Metodologia Científica, fundamentos, métodos e técnicas*. 4ª edição ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Fulgencio, P. C., 2007. *Glossário Vade Mecum: administração pública, ciências contábeis, direito, economia, meio ambiente*. s.l.:Mauad.



- Guimarães, J. F. C., 2008. Contabilidade. *As demonstrações financeiras – Do POC ao SNC*, fevereiro, p. 10.
- IESM, 2015. *Norma de Execução Permanente Académica n.º 10*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2015. *Norma de Execução Permanente Académica n.º 18*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2015. *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- IUM, 2017. *Folha Avançada n.º 2 - Trabalho de Investigação Individual (TII)*. Pedrouços: IUM.
- Mestre, H., 2007. *A Contabilidade Patrimonial como Instrumento de Gestão*. [Online] Available at: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/12605> [Accessed 04 11 2017].
- Monteiro, A. G., 2016. Contabilidade e relato. *Os desafios do SNC-AP*, 01 janeiro_março, pp. 42-47.
- Norte, C. A. L., 2018. *Gestão patrimonial* [Interview] (27 04 2018).
- Pinto, A. C., Melo, T. J. & Santos, P. G., 2013. *Gestão orçamental & Contabilidade pública*. 05-2013 ed. s.l.:ATF - Edições Técnicas.
- Pinto, J. P., 2010. *Gestão de operações*. 11-2010 ed. s.l.:Lidel.
- Pires, A. M. M. & Rodrigues, F. J. P. d. A., 2007. *As insuficiências do valor patrimonial contabilístico: do justo valor ao alargamento da base informativa do relato financeiro*, Bragança: AECA - Asociación Española de Contabilidad y Administración.
- Planconsult, 2015. *A importância da gestão de controle do ativo imobilizado*. [Online] Available at: www.planconsult.com.br/blog/a-importancia-da-gestao-de-controle-do-ativo [Accessed 01 dezembro 2017].
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., 2008. *Manual de investigação em ciências sociais*. 5ª edição ed. Lisboa: Gradiva.
- Reis, F. L. d. & Silva, M. J., 2012. *Princípios de Gestão*. 1.ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Responsáveis financeiros e patrimoniais das SEC1_2, M., 2018. *Gestão patrimonial* [Interview] (27 04 2018).
- Santos, L. A. B. & Lima, J. M. M. d. V., 2015. *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*, Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares .
- Serrasqueiro, Z. M. S., 2004. *A informação contabilística na tomada de decisão dos empresários e/ou gestores*. Estoril, Centro de congressos do Estoril.



Veloso, C. I. P. B., 2011. *Sistemas de gestão documental e gestão da qualidade: relevância e modelo de implementação*, Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

Wright, J., 2015. *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*. s.l.:Elsevier science & technology.



Gestão Patrimonial. Os Ativos Fixos Corpóreos

Anexo A — Estrutura Contabilística da Marinha

MARINHA
Estrutura Organizativa 2017
Organizações Internas, Centros Financeiros (por classificação orgânica legal) e Divisões

Organizações Internas	Centros Financeiros		Centros Legais		Divisões	Nível de Contabilização
	Código	Designação	Código	Designação		
02.20	0202.2001	Direção do CFMA	02.02.01	CFMA E SUBSIDIÁRIAS	0202	Direção do CFMA
	0202.2007	BMH - BANCARAS	02.02.09	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
02.21	0202.2101	Unidade Apoio Instalações Centrais Marinha	02.02.02	ESTADO-MAIOR DA ARMADA	0202	Unidade de Apoio às Instalações Centrais de Marinha
	0202.2108	BMH - LAZER	02.02.03	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
	0202.2109	PAOCH - LAZER	02.02.06	SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS		
02.22	0202.2201	Estado-Maior da Armada	02.02.02	ESTADO-MAIOR DA ARMADA	0202	Estado-Maior da Armada
	0202.2208	BMH - BAA	02.02.03	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
02.23	0202.2301	Academia de Marinha	02.02.02	ESTADO-MAIOR DA ARMADA	0202	Academia de Marinha
	0202.2308	BMH - BAA	02.02.03	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
02.24	0202.2401	Comando Naval	02.02.09	COMANDO NAVAL	0202	Comando Naval
	0202.2408	PNM - CN	02.02.02	FORÇAS NACIONAIS DIRECIONADAS		
	0202.2409	LFM - CN	02.02.01	LEI DE PROGRAMACÃO MILITAR		
	0202.2407	BMH - CN	02.02.03	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
02.25	0202.2401	Comando Zona Marítima do Norte	02.02.09	COMANDO NAVAL	0202	Comando Zona Marítima do Norte
	0202.2409	BMH - CFMS	02.02.03	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
02.26	0202.2401	Comando Zona Marítima do Sul	02.02.09	COMANDO NAVAL	0202	Comando Zona Marítima do Sul
	0202.2409	BMH - CFMS	02.02.03	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
02.27	0202.2401	Comando Zona Marítima da Madeira	02.02.09	COMANDO NAVAL	0202	Comando Zona Marítima da Madeira
	0202.2409	BMH - CFMS	02.02.03	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
02.28	0202.2401	Comando Zona Marítima das Açores	02.02.09	COMANDO NAVAL	0202	Comando Zona Marítima das Açores
	0202.2407	BMH - CFMS	02.02.03	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
02.34	0202.2401	Comando Zona Marítima do Atlântico - Pessoal Militar	02.02.09	COMANDO NAVAL	0202	Comando Zona Marítima do Atlântico - Pessoal Militar
	0202.2409	PAOCH - CFMA	02.02.06	SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS		
02.35	0202.2401	Suplemento Embaixadas / Missões - Pessoal Militar	02.02.02	EMPRESAS COM O PRECISO (SUBCOMITÊS E SACOS)	0202	Suplemento Embaixadas / Missões - Pessoal Militar
	0202.2409	LFM - Subcomitês Embaixadas / Missões - Pessoal Militar	02.02.01	EMPRESAS COM O PRECISO (SUBCOMITÊS E SACOS)		
02.36	0202.2401	Suplemento Embaixadas Flotas Navais	02.02.02	SUPERINTENDÊNCIA DO PRECISO	0202	Suplemento Embaixadas Flotas Navais
	0202.2409	Comando do Corpo de Auxílios	02.02.09	COMANDO NAVAL		
02.37	0202.2401	Comando do Corpo de Auxílios	02.02.09	COMANDO NAVAL	0202	Comando do Corpo de Auxílios
	0202.2409	BMH - CCP	02.02.03	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
	0202.2408	LFM - CCP	02.02.01	LEI DE PROGRAMACÃO MILITAR		
	0202.2407	PAOCH - CCP	02.02.06	SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS		
02.38	0202.2801	Base Naval de Lisboa	02.02.09	COMANDO NAVAL	0202	Base Naval de Lisboa
	0202.2802	BMH - BAA	02.02.03	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
	0202.2808	PAOCH - BAA	02.02.06	SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS		
02.39	0202.2001	Direção de Apoio Social	02.02.04	SUPERINTENDÊNCIA DO PRECISO	0202	Direção de Apoio Social
	0202.2008	BMH - DAJ	02.02.03	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
	0202.2007	PAOCH - DAJ	02.02.06	SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS		
	0202.2101	Maternidade do Superintendente do Pessoal	02.02.04	SUPERINTENDÊNCIA DO PRECISO		
	0202.2108	BMH - BAA BP	02.02.03	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
02.40	0202.2001	Direção de Pessoal	02.02.04	SUPERINTENDÊNCIA DO PRECISO	0202	Direção de Pessoal
	0202.2008	LFM - DP	02.02.01	LEI DE PROGRAMACÃO MILITAR		
	0202.2009	BMH - DP	02.02.03	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
	0202.2007	PNM - DP	02.02.02	FORÇAS NACIONAIS DIRECIONADAS		
	0202.2008	PAOCH - DP	02.02.06	SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS		
07.20	0202.2101	Direção de Navios	02.02.09	SUPERINTENDÊNCIA DO MATERIAL	0207	Direção de Navios
0202.2008	PNM - DN	02.02.02	FORÇAS NACIONAIS DIRECIONADAS			
0202.2009	LFM - DN	02.02.01	LEI DE PROGRAMACÃO MILITAR			
07.21	0202.2101	Capitania Marítima NATO Lisboa	02.02.09	SUPERINTENDÊNCIA DO MATERIAL	0202	Capitania Marítima NATO Lisboa
	0202.2104	BMH - DNM	02.02.03	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
02.20	0202.2001	Direção de Abastecimentos	02.02.09	SUPERINTENDÊNCIA DO MATERIAL	0202	Direção de Abastecimentos
	0202.2008	PNM - DA	02.02.02	FORÇAS NACIONAIS DIRECIONADAS		
	0202.2009	LFM - DA	02.02.01	LEI DE PROGRAMACÃO MILITAR		
	0202.2007	BMH - DA	02.02.03	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
	0202.2001	Indústria CP	02.02.09	INDÚSTRIA DA MARINHA		
02.21	0202.2101	Capitania POE NATO Lisboa	02.02.09	SUPERINTENDÊNCIA DO MATERIAL	0202	Capitania POE NATO Lisboa
	0202.2104	BMH - DNM	02.02.03	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
02.22	0202.2001	Direção de Infraestruturas	02.02.09	SUPERINTENDÊNCIA DO MATERIAL	0202	Direção de Infraestruturas
	0202.2007	LFM - DI	02.02.01	LEI DE PROGRAMACÃO MILITAR		
	0202.2008	LFM - Despesas Correntes	02.02.01	LEI DAS INFRAESTRUTURAS MILITARES		
	0202.2009	PAOCH - DI	02.02.06	SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS		
02.23	0202.2101	Maternidade do Superintendente do Material	02.02.04	SUPERINTENDÊNCIA DO MATERIAL	0202	Maternidade do Superintendente do Material
	0202.2104	BMH - BAA BP	02.02.03	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
02.24	0202.2001	Direção de Contabilização e Operações Patrimoniais	02.02.09	SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS	0202	Direção de Contabilização e Operações Patrimoniais
	0202.2004	CCM - Apuramento IVA	02.02.09	OPERAÇÕES DE NATUREZA CULTURAL		
	0202.2008	PNM - DCCP	02.02.02	FORÇAS NACIONAIS DIRECIONADAS		
	0202.2009	LFM - DCCP	02.02.01	LEI DE PROGRAMACÃO MILITAR		
	0202.2013	NAC - Apuramento IVA	02.02.01	CFMA E SUBSIDIÁRIAS		
	0202.2011	DA - Apuramento IVA	02.02.04	SUPERINTENDÊNCIA DO PRECISO		
02.25	0202.2401	TP - FACA	02.02.09	SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS	0202	Direção de Contabilização e Operações Patrimoniais
02.26	0202.2801	Verimentos Pessoal Militar	02.02.02	EMPRESAS COM O PRECISO (SUBCOMITÊS E SACOS)		
02.27	0202.2801	Verimentos Pessoal Militar (CIV)	02.02.02	EMPRESAS COM O PRECISO (SUBCOMITÊS E SACOS)		
02.28	0202.2801	Verimentos Pessoal Militar (CIV)	02.02.02	EMPRESAS COM O PRECISO (SUBCOMITÊS E SACOS)		
02.29	0202.2802	Verimentos Civis - Castelo Cultural de Marinha	02.02.09	OPERAÇÕES DE NATUREZA CULTURAL		
02.30	0202.2802	Verimentos Civis - Castelo Cultural de Marinha	02.02.09	OPERAÇÕES DE NATUREZA CULTURAL		
02.31	0202.2802	Verimentos Civis - Castelo Cultural de Marinha	02.02.09	OPERAÇÕES DE NATUREZA CULTURAL		
02.32	0202.2802	Verimentos Civis - Castelo Cultural de Marinha	02.02.09	OPERAÇÕES DE NATUREZA CULTURAL		
02.33	0202.2802	Verimentos Civis - Castelo Cultural de Marinha	02.02.09	OPERAÇÕES DE NATUREZA CULTURAL		
02.34	0202.2802	Verimentos Civis - Castelo Cultural de Marinha	02.02.09	OPERAÇÕES DE NATUREZA CULTURAL		
02.35	0202.2802	Verimentos Civis - Castelo Cultural de Marinha	02.02.09	OPERAÇÕES DE NATUREZA CULTURAL		
02.36	0202.2802	Verimentos Civis - Castelo Cultural de Marinha	02.02.09	OPERAÇÕES DE NATUREZA CULTURAL		
02.37	0202.2802	Verimentos Civis - Castelo Cultural de Marinha	02.02.09	OPERAÇÕES DE NATUREZA CULTURAL		
02.38	0202.2802	Verimentos Civis - Castelo Cultural de Marinha	02.02.09	OPERAÇÕES DE NATUREZA CULTURAL		



Gestão Patrimonial. Os Ativos Fixos Corpóreos

Designação	Centros Patrimoniais		Designação Legal		Divisão	Nível de Custódia
	Código	Designação	Código	Designação		
11.30	M011.0000	Barragem Naval	01.01.01	SUPERINTENDÊNCIA DO FISCAL	2010	Barragem Naval
	M011.0004	SLP - Suplemento Entregas (Módulo - Fiscal Militar)	01.01.01	DESPESAS COM O FISCAL (VENCIMENTOS E BANCOS)		
	M011.0008	BOM - BN	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
	M011.0011	Projeto - FN	01.01.01	FUNÇÕES - MARINHA		
M011.0012	EPH - Barragem Naval	01.01.01	LEI DE PROGRAMAÇÃO MULTIA			
12.30	M012.0000	Barragem de Tecnologias Navais	01.01.01	SUPERINTENDÊNCIA DO FISCAL	2012	Barragem de Tecnologias Navais
	M012.0008	BOM - ETNA	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
	M012.0010	Projeto - ETNA	01.01.01	FUNÇÕES - MARINHA		
	M012.0012	ETNA - PACM	01.01.01	SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS		
12.31	M012.0100	Divisão de Formação	01.01.01	SUPERINTENDÊNCIA DO FISCAL	2012	Barragem de Tecnologias Navais
	M012.0104	EPH - DP	01.01.01	LEI DE PROGRAMAÇÃO MULTIA		
	M012.0108	BOM - DP	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
	M012.0109	DP - PACM	01.01.01	SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS		
12.32	M012.0200	Centro de Educação Física de Armada	01.01.01	SUPERINTENDÊNCIA DO FISCAL	2012	Barragem de Tecnologias Navais
	M012.0208	PACM - CEF	01.01.01	SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS		
14.30	M043.0000	Centrais Culturais de Marinha	01.01.01	SUPLENTE DE NATURALIA CULTURAL	2014	Centrais Culturais de Marinha
	M043.0008	BOM - CCM	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
14.30	M043.0100	Divisão Geral de Autoridade Marítima	01.01.01	AUTORIDADE MARÍTIMA NACIONAL	2018	Divisão Geral de Autoridade Marítima
	M043.0104	EPH - DGM	01.01.01	LEI DE PROGRAMAÇÃO MULTIA		
	M043.0108	BOM - DGM	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
	M043.0109	DGM - DGM	01.01.01	FUNÇÕES - MARINHA		
14.31	M043.0101	Departamento Marítimo dos Açores	01.01.01	AUTORIDADE MARÍTIMA NACIONAL	2018	Divisão Geral de Autoridade Marítima
	M043.0102	BOM - DM	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
14.32	M043.0103	Departamento Marítimo da Madeira	01.01.01	AUTORIDADE MARÍTIMA NACIONAL	2018	Divisão Geral de Autoridade Marítima
	M043.0104	BOM - DM	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
14.33	M043.0105	Departamento Marítimo do Norte	01.01.01	AUTORIDADE MARÍTIMA NACIONAL	2018	Divisão Geral de Autoridade Marítima
	M043.0106	BOM - DM	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
14.34	M043.0107	Departamento Marítimo do Centro	01.01.01	AUTORIDADE MARÍTIMA NACIONAL	2018	Divisão Geral de Autoridade Marítima
	M043.0108	BOM - DM	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
14.35	M043.0109	Departamento Marítimo do Sul	01.01.01	AUTORIDADE MARÍTIMA NACIONAL	2018	Divisão Geral de Autoridade Marítima
	M043.0110	BOM - DM	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
17.30	M017.0000	EPH - Instituto Hidrográfico	01.01.01	LEI DE PROGRAMAÇÃO MULTIA	2017	Instituto Hidrográfico
	M017.0007	BOM - IH	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
18.30	M018.0000	Divisão de Tecnologias, Informação e Comunicação	01.01.01	SUPERINTENDÊNCIA DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	2018	Divisão de Tecnologias, Informação e Comunicação
	M018.0004	EPH - DTIC	01.01.01	LEI DE PROGRAMAÇÃO MULTIA		
	M018.0008	BOM - DTIC	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
	M018.0009	DTIC - Gestão Fiscal	01.01.01	SUPERINTENDÊNCIA DO FISCAL		
18.31	M018.0010	DTIC - Gestão Fiscal	01.01.01	SUPERINTENDÊNCIA DO FISCAL	2018	Divisão de Tecnologias, Informação e Comunicação
	M018.0012	DTIC - DTIC	01.01.01	LEI DAS INSTITUIÇÕES MILITARES		
18.31	M018.0100	Salvamento do DTI	01.01.01	SUPERINTENDÊNCIA DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	2018	Divisão de Tecnologias, Informação e Comunicação
	M018.0104	BOM - SSM DTI	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
18.32	M018.0101	Centro de Documentação, Informação e Arquivos Central Marítimo	01.01.01	SUPERINTENDÊNCIA DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	2018	Divisão de Tecnologias, Informação e Comunicação
	M018.0104	BOM - CDIAIM	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
18.32	M018.0108	EPH - CDIAIM	01.01.01	LEI DE PROGRAMAÇÃO MULTIA	2018	Divisão de Tecnologias, Informação e Comunicação
	M018.0109	BOM - CDIAIM	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
18.33	M018.0101	Divisão de Análise e Recurso de Informação	01.01.01	SUPERINTENDÊNCIA DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	2018	Divisão de Tecnologias, Informação e Comunicação
	M018.0108	EPH - DIAR	01.01.01	LEI DE PROGRAMAÇÃO MULTIA		
18.33	M018.0109	BOM - DIAR	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA	2018	Divisão de Tecnologias, Informação e Comunicação
	M018.0110	DIAR - DIAR	01.01.01	SUPERINTENDÊNCIA DO FISCAL		
18.30	M018.0000	Divisão de Saúde	01.01.01	SUPERINTENDÊNCIA DO FISCAL	2018	Divisão de Saúde
	M018.0004	BOM - DS	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		
	M018.0008	PACM - DS	01.01.01	SUPERINTENDÊNCIA DAS FINANÇAS		
20.30	M020.0000	Missão de Casado	01.01.01	CPMA E SUBINTE	2020	Missão de Casado
	M020.0004	BOM - MC	01.01.01	ENCARGOS GERAIS DA MARINHA		



Anexo B — Ativo da Marinha, a 31 de dezembro de 2017

Códigos das contas	POCP	Ativo	Exercício			
			2017			2016
			AB	AP	AL	AL
						Unidade: Euro
		Bens de domínio público				
451		Terras e recursos naturais	3.305.526,02	2.882.829,74	422.896,28	1.112.983,33
452		Edifícios	26.438.366,53	1.858.382,97	26.779.985,56	26.798.221,82
453		Outras construções e infra-estruturas	315.090,89	23.736,73	291.354,16	294.957,49
454		Infra-estruturas e equipamento de natureza militar	1.826.500.330,00	613.854.827,73	1.212.645.702,28	1.253.313.183,61
455		Bens do património histórico, artístico e cultural	9.515,12	342,71	9.272,41	9.369,38
459		Outros bens de domínio público	21.099.278,02	10.170.907,19	11.928.968,83	12.340.211,78
445		Inmobilizações em curso	229.508,89	0,00	229.508,89	0,00
446		Adiantamento por conta de bens de domínio público	0,00	0,00	0,00	0,00
			1.890.497.917,27	428.196.227,08	1.382.137.590,21	1.294.828.827,38
		Inmobilizações incorpóreas				
431		Despesas de instalação	4.285,90	4.285,90	0,00	3.061,30
432		Despesas de investigação e de desenvolvimento	450,00	450,00	0,00	46,87
433		Propriedade industrial e outros direitos	3.999.534,59	2.779.149,35	1.220.485,24	1.178.861,45
443		Inmobilizações em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
449		Adiantamento por conta de immobilizações incorpóreas	0,00	0,00	0,00	0,00
			4.004.360,49	2.783.965,25	1.220.485,24	1.181.969,62
		Inmobilizações corpóreas				
421		Terras e recursos naturais	0,00	0,00	0,00	0,00
422		Edifícios e outras construções	234.710,82	9.114,88	225.595,96	227.364,00
423		Equipamento básico	95.645.107,80	73.795.330,85	12.849.776,95	12.329.921,73
424		Equipamento de transporte	47.368.645,35	43.708.884,35	3.659.761,00	4.058.090,41
425		Ferramentas e utensílios	16.308.582,25	14.438.000,80	1.872.581,45	1.245.003,73
426		Equipamento administrativo	32.823.832,44	27.591.708,90	5.241.903,52	5.027.796,47
427		Texas e vestimenta	499.586,73	487.899,61	11.687,12	3.394,57
429		Outras immobilizações corpóreas	41.483.671,84	25.561.809,83	0,00	25.667.882,84
442		Inmobilizações em curso	138.744.121,74	0,00	138.744.121,74	64.885.921,97
448		Adiantamentos por conta de immobilizações corpóreas	0,00	0,00	108.744.121,74	0,00
			334.087.999,07	188.590.749,22	148.507.249,20	115.428.028,82
		Investimentos financeiros:				
411		Partes de capital	0,00	0,00	0,00	0,00
412		Obrigações e títulos de participação	0,00	0,00	0,00	0,00
		Investimentos em imóveis	0,00	0,00	0,00	0,00
		Outras aplicações financeiras	0,00	0,00	0,00	2.574,78
441		Inmobilizações em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
447		Adiantamentos por conta de investimentos financeiros	0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	2.574,78
		Estâncias:				
36		Matérias-primas, subsidiárias e de consumo	192.848.559,88	0,00	192.848.559,88	188.888.355,45
35		Produtos e trabalhos em curso	0,00	0,00	0,00	0,00
34		Subprodutos, desperdícios, rejeitos e refugos	0,00	0,00	0,00	0,00
33		Produtos acabados e intermédios	0,00	0,00	0,00	0,00
32		Mercadorias	8.677.480,40	0,00	8.677.480,40	7.965.105,97
37		Adiantamentos por conta de compras	0,00	0,00	0,00	0,00
			201.526.040,28	0,00	201.526.040,28	196.853.461,42
		Dívidas de terceiros - Médio e longo prazo	0,00	0,00	0,00	0,00
		Dívidas de terceiros - Curto prazo:				
2811+2821		Empelinhos concedidos	0,00	0,00	0,00	0,00
211		Clientes, c/c	2.391.894,31	0,00	2.391.894,31	4.244.417,08
212		Contribuintes c/c	0,00	0,00	0,00	0,00
213		Libertes, c/c	0,00	0,00	0,00	0,00
214		Clientes, contribuintes e libertes de Títulos a Receber	0,00	0,00	0,00	0,00
218		Clientes, contribuintes e libertes de cobrança dívidas	0,00	0,00	0,00	0,00
251		Devedores pela execução do orçamento	0,00	0,00	0,00	0,00
229		Adiantamentos a fornecedores	0,00	0,00	0,00	0,00
2819		Adiantamento a fornecedores de imobilizado	0,00	0,00	0,00	0,00
34		Estado e outros entes públicos	0,00	0,00	0,00	0,00
262/34/5/6/7/8		Outros devedores	17.350.845,83	0,00	17.350.845,83	13.725.196,31
			14.742.740,34	0,00	14.742.740,34	17.369.897,39
		Títulos negociáveis				
181		Ações	0,00	0,00	0,00	0,00
		Obrigações e tt. Participação	0,00	0,00	0,00	0,00
		Títulos da dívida pública	0,00	0,00	0,00	0,00
		Outros títulos	0,00	0,00	0,00	0,00
18		Outras aplicações de tesouraria	0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
		Conta no Tesouro, depósitos instituições financeiras e caixa				
13		Conta no tesouro	4.866.746,38	0,00	4.866.746,38	2.404,38
12		Depósitos em instituições financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00
11		Caixa	0,00	0,00	0,00	0,00
			4.866.746,38	0,00	4.866.746,38	2.404,38
271		Acréscimos de proventos	0,00	0,00	0,00	0,00
272		Custos diferidos	0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
		Total de amortizações		878.794.961,83		
		Total de provisões		0,00		
		Total do activo	2.428.735.494,41	878.794.961,83	1.822.970.682,36	1.823.307.970,79



Apêndice A — Entrevista ao Superintendente das Finanças

Data: 23 de abril de 2018

Local: Gabinete do Superintendente das Finanças

1TEN STL Nunes Barra:

Estou a desenvolver um trabalho de investigação, subordinado ao tema “Gestão Patrimonial. Os ativos fixos corpóreos”. O Trabalho pretende estudar e compreender o processo da gestão patrimonial e a relevância que a informação patrimonial representa para a Marinha.

A entrevista encontra-se estruturado em três partes:

1ª Parte: A importância de uma gestão eficaz dos ativos fixos corpóreos, refletida no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN);

Esta parte pretende aferir a importância da gestão patrimonial no SIGDN;

2ª Parte: A conformidade da informação patrimonial, dentro e para fora da Marinha;

Esta parte pretende aferir a conformidade da informação patrimonial, vertida nas demonstrações financeiras;

3ª Parte: A pertinência que a informação patrimonial assume, ao nível da tomada de decisão;

Esta parte pretende aferir a pertinência que a informação patrimonial assume no processo de tomada de decisão.

Relativamente à primeira parte, coloca-se a seguinte questão:

Como o Sr. Almirante avalia a informação patrimonial refletida em SIGDN?

CALM AN Alves Domingos:

Com o SIIF, a Marinha passou a dispor de uma ferramenta que lhe permitiu um avanço qualitativo na informação patrimonial. Até porque antes não eram consideradas as amortizações do imobilizado.

Em 2002/03, com a transição para o SIGDN ocorreram alguns problemas, nomeadamente na migração dos dados patrimoniais, que entretanto foram sendo corrigidos ao longo do tempo.

Atualmente, considero esta informação válida, com algumas *nuances*, nomeadamente:

- Alguns edifícios e navios encontram-se valorizados com um valor simbólico,
- Algumas incorreções, perfeitamente identificadas, em processo contínuo de revisão

e correção.



Gestão Patrimonial. Os Ativos Fixos Corpóreos

A introdução dos dois sistemas levou a uma melhor gestão patrimonial, verificando-se um incremento gradual na qualidade da informação inerente aos processos de aquisição do imobilizado.

1TEN STL Nunes Barra:

Como pondera a transição da gestão dos ativos fixos corpóreos para o Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública?

CALM AN Alves Domingos:

A transição para o SNCAP está a ser conduzida pela Secretaria Geral do MDN, em colaboração com os ramos.

A Marinha aguarda por esta transição e continuará a gerir o seu património no SIGDN da mesma forma.

1TEN STL Nunes Barra:

Relativamente à segunda parte, como o Sr. Almirante avalia a informação patrimonial, com impacto nas demonstrações financeiras da Marinha?

CALM AN Alves Domingos:

A informação patrimonial presente nas demonstrações financeiras reflete o património que o Estado português coloca à disposição da Marinha. No entanto, algumas reavaliações e/ou correções terão que ser feitas, sendo um processo contínuo em situações perfeitamente identificadas, estamos sempre a melhorar.

A informação patrimonial é relevante e adequada nas demonstrações financeiras.

1TEN STL Nunes Barra:

Como avalia a informação patrimonial da Marinha, vista de fora da Organização?

CALM AN Alves Domingos:

Não identifico reservas nas demonstrações financeiras da Marinha, que integram a sua prestação de contas única ao Tribunal de Contas.

No âmbito geral da Administração Pública, considero que a informação patrimonial que a Marinha disponibiliza é fiável.

Considero inclusive que os órgãos a quem prestamos contas consideram esta informação aceitável.

1TEN STL Nunes Barra:

Relativamente à terceira parte, como o Sr. Almirante considera a importância que a gestão de topo atribui à gestão patrimonial, numa ótica integrada, de Marinha?



Gestão Patrimonial. Os Ativos Fixos Corpóreos

CALM AN Alves Domingos:

A gestão de topo está sensível para esta matéria e tem perfeita noção da importância que a informação patrimonial representa para a Marinha.

1TEN STL Nunes Barra:

Como avalia a informação patrimonial, no apoio à tomada de decisão, numa ótica integrada, de Marinha?

CALM AN Alves Domingos:

Fatores como limitações e imposições financeiras, disciplina orçamental ou regras processuais por vezes elevam-se face ao valor da informação patrimonial, no apoio à tomada de decisão e condicionam as decisões da gestão de topo da Marinha.

Considero que não só a informação patrimonial concorre para o processo de tomada de decisão, outra informação também é tida em consideração, como por exemplo a informação operacional.

Seria interessante verificar como é considerada a informação que uma unidade naval disponibiliza, durante o seu ciclo de vida útil, no processo de programação militar (planeamento da LPM).

1TEN STL Nunes Barra:

Sr. Almirante, muito obrigado pela colaboração e clareza com que respondeu às questões.



Apêndice B — Entrevista ao Diretor de Auditoria e Controlo Financeiro

Data: 20 de abril de 2018

Local: Gabinete do Diretor de Auditoria e Controlo Financeiro

1TEN STL Nunes Barra:

Estou a desenvolver um trabalho de investigação, subordinado ao tema “Gestão Patrimonial. Os ativos fixos corpóreos”. O Trabalho pretende estudar e compreender o processo da gestão patrimonial e a relevância que a informação patrimonial representa para a Marinha.

A entrevista encontra-se estruturado em três partes:

1ª Parte: A importância de uma gestão eficaz dos ativos fixos corpóreos, refletida no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN);

Esta parte pretende aferir a importância da gestão patrimonial no SIGDN;

2ª Parte: A conformidade da informação patrimonial, dentro e para fora da Marinha;

Esta parte pretende aferir a conformidade da informação patrimonial, vertida nas demonstrações financeiras;

3ª Parte: A pertinência que a informação patrimonial assume, ao nível da tomada de decisão;

Esta parte pretende aferir a pertinência que a informação patrimonial assume no processo de tomada de decisão.

Relativamente à primeira parte, coloca-se a seguinte questão:

Como o Sr. Diretor avalia a informação patrimonial refletida em SIGDN?

CMG AN Silveirinha Canané:

A informação financeira da Marinha residente em SIGDN reflete, em geral, a posição patrimonial da Marinha.

1TEN STL Nunes Barra:

Como considera o normativo em vigor, no âmbito da gestão patrimonial?

CMG AN Silveirinha Canané:

O normativo em vigor no âmbito da gestão patrimonial, se considerarmos o POCP, CIBE e as ITSUF que atualmente regem a gestão patrimonial da Marinha, é abrangente e estabelece regras transversais de gestão de património para toda a Marinha.

1TEN STL Nunes Barra:

Como pondera a transição da gestão dos ativos fixos corpóreos para o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas?



Gestão Patrimonial. Os Ativos Fixos Corpóreos

CMG AN Silveirinha Canané:

O SNC-AP representa uma mudança de paradigma relativamente às regras da gestão patrimonial. As alterações implementadas pelo SNC-AP podem ser analisadas por dois prismas distintos. Por um lado, as regras são mais flexíveis e permitem que as entidades definam os procedimentos de gestão de ativos em função das suas especificidades e, deste prisma, a alteração será positiva. Por outro lado, a liberdade permitida pelas novas regras representa uma grande necessidade de aperfeiçoar e disseminar conhecimentos por forma a ser possível uniformizar a gestão patrimonial da Marinha.

1TEN STL Nunes Barra:

Como considera as medidas de controlo interno implementadas, ao nível da gestão patrimonial?

CMG AN Silveirinha Canané:

A gestão patrimonial será sempre uma área relevantíssima no que concerne ao controlo interno da Marinha. A realidade da gestão patrimonial é transversal a toda a organização. Todas as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos da Marinha possuem ativos pelos quais os seus responsáveis têm de prestar contas. O modelo de controlo interno é uma realidade dinâmica e procura, a todo o tempo, melhorar por forma a conseguir estabelecer regras transversais, inteligíveis e eficientes no que concerne ao controlo dos ativos de imobilizado.

1TEN STL Nunes Barra:

Relativamente à segunda parte, como o Sr. Diretor analisa a informação patrimonial, em cada Unidade, Estabelecimento ou Órgão (UEO)?

CMG AN Silveirinha Canané:

A informação patrimonial de cada UEO reflete, em geral, a sua realidade no que concerne aos ativos da sua responsabilidade. A informação patrimonial carece de melhorias essencialmente na contabilização dos BDP.

1TEN STL Nunes Barra:

Como avalia a informação patrimonial, com impacto nas demonstrações financeiras da Marinha?

CMG AN Silveirinha Canané:

As demonstrações financeiras da Marinha refletem a informação agregada das demonstrações financeiras das UEO e evidenciam as lacunas de informação anteriormente referidas.



Gestão Patrimonial. Os Ativos Fixos Corpóreos

1TEN STL Nunes Barra:

Como avalia a informação patrimonial da Marinha, vista de fora da Organização?

CMG AN Silveirinha Canané:

A Marinha foi uma entidade da Administração Pública pioneira na implementação do POCP. Esta antecipação da Marinha face às demais entidades permitiu uma aquisição de conhecimentos e experiência que são reconhecidas externamente pelas entidades com quem a Marinha se relaciona.

1TEN STL Nunes Barra:

Relativamente à terceira parte, como o Sr. Diretor considera a importância que a gestão de topo atribui à gestão patrimonial, numa ótica integrada, de Marinha?

CMG AN Silveirinha Canané:

Aos Comandantes, Diretores ou Chefes (CDC) são atribuídas diversas competências, entre as quais, a competência e, concomitantemente, a responsabilidade relativamente aos ativos que a Marinha disponibiliza para a prossecução das atividades das UEO.

1TEN STL Nunes Barra:

Como avalia a informação patrimonial, no apoio à tomada de decisão interna, em cada UEO?

CMG AN Silveirinha Canané:

A informação financeira deve ser um pilar essencial no momento da tomada de decisão, contudo, essa informação deve ser atual, completa e refletir a realidade. Quanto melhor a informação financeira, maior credibilidade terá e mais importância assumirá no processo de tomada de decisão. A utilidade da informação financeira depende da sua qualidade e a sua qualidade melhora com a utilidade. Este ciclo estabelecido entre utilidade e qualidade é interminável.

1TEN STL Nunes Barra:

Como avalia a informação patrimonial, no apoio à tomada de decisão, numa ótica integrada, de Marinha?

CMG AN Silveirinha Canané:

Numa ótica integrada a informação representa um papel tão ou mais relevante do que a sua importância para a tomada de decisões dos CDC.

1TEN STL Nunes Barra:

Sr. Diretor, muito obrigado pela colaboração e clareza com que respondeu às questões.



Apêndice C — Entrevista ao Diretor de Administração Financeira

Data: 20 de abril de 2018

Local: Gabinete do Diretor de Administração Financeira

1TEN STL Nunes Barra:

Estou a desenvolver um trabalho de investigação, subordinado ao tema “Gestão Patrimonial. Os ativos fixos corpóreos”. O Trabalho pretende estudar e compreender o processo da gestão patrimonial e a relevância que a informação patrimonial representa para a Marinha.

A entrevista encontra-se estruturado em três partes:

1ª Parte: A importância de uma gestão eficaz dos ativos fixos corpóreos, refletida no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN);

Esta parte pretende aferir a importância da gestão patrimonial no SIGDN;

2ª Parte: A conformidade da informação patrimonial, dentro e para fora da Marinha;

Esta parte pretende aferir a conformidade da informação patrimonial, vertida nas demonstrações financeiras;

3ª Parte: A pertinência que a informação patrimonial assume, ao nível da tomada de decisão;

Esta parte pretende aferir a pertinência que a informação patrimonial assume no processo de tomada de decisão.

Relativamente à primeira parte, coloca-se a seguinte questão:

Como o Sr. Diretor avalia a informação patrimonial refletida em SIGDN?

CMG AN Lumley Norte:

Considero que a informação residente no sistema se encontra refletida com o rigor indispensável para traduzir, com um risco mínimo e tolerável, a real posição financeira e patrimonial dos ativos da Marinha.

1TEN STL Nunes Barra:

Como considera o normativo em vigor, no âmbito da gestão patrimonial?

CMG AN Lumley Norte:

Considero que o normativo é adequado, passível de melhoramentos como todo o normativo, carecendo de atualização, ao nível interno, logo que implementado o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas.



Gestão Patrimonial. Os Ativos Fixos Corpóreos

1TEN STL Nunes Barra:

Como pondera a transição da gestão dos ativos fixos corpóreos para o Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas?

CMG AN Lumley Norte:

A complexidade da transição, com a mudança de paradigma, passando dos custos históricos para o custo justo, entre outras, obrigará ao prosseguimento de ações concertadas, de passos seguros e concretos, conduzidas por uma equipa multidisciplinar e intersectorial.

1TEN STL Nunes Barra:

Como considera as medidas de controlo interno implementadas, ao nível da gestão patrimonial?

CMG AN Lumley Norte:

Considero que as medidas são as adequadas, aos mais diversos níveis, sendo passível de melhorarias contínuas.

1TEN STL Nunes Barra:

Relativamente à segunda parte, como o Sr. Diretor analisa a informação patrimonial, em cada Unidade, Estabelecimento ou Órgão (UEO)?

CMG AN Lumley Norte:

Considero que, de uma forma geral, a informação em cada UEO se encontra com o rigor indispensável para traduzir, com um risco mínimo e tolerável, a real posição financeira e patrimonial dos ativos da Marinha. Para os casos particulares, fruto certamente de uma adequada análise de risco, as ações de auditoria analisarão o cumprimento desse desiderato, procedendo à emissão das devidas recomendações sempre que necessárias para que o objetivo final seja atingido.

1TEN STL Nunes Barra:

Como avalia a informação patrimonial, com impacto nas demonstrações financeiras da Marinha?

CMG AN Lumley Norte:

Considero que, de uma forma geral, a informação, quer nas UEO, quer residente no SIGDN, se encontram com o rigor indispensável para traduzir, com um risco mínimo e tolerável, a real posição financeira e patrimonial dos ativos da Marinha.

1TEN STL Nunes Barra:

Como avalia a informação patrimonial da Marinha, vista de fora da Organização?



Gestão Patrimonial. Os Ativos Fixos Corpóreos

CMG AN Lumley Norte:

Considero que, de uma forma geral, a informação patrimonial é tida com o rigor necessário para traduzir, com um risco mínimo e tolerável, a real posição financeira e patrimonial, expressa nas demonstrações financeiras da Marinha, conforme se percebe dos resultados alcançados nas mais diversas auditorias concretizadas.

1TEN STL Nunes Barra:

Relativamente à terceira parte, como o Sr. Diretor considera a importância que a gestão de topo atribui à gestão patrimonial, numa ótica integrada, de Marinha?

CMG AN Lumley Norte:

Pela sua relevância e reflexo na posição financeira e patrimonial dos ativos da Marinha, expressos nas demonstrações financeiras, bem como, na imperiosa e nobre ação de cuidar do bem público, colocado ao serviço da Marinha, a gestão patrimonial é considerada, pelos respetivos responsáveis, aos mais diversos níveis, de elevada importância.

1TEN STL Nunes Barra:

Como avalia a informação patrimonial, no apoio à tomada de decisão interna, em cada UEO?

CMG AN Lumley Norte:

Fruto naturalmente da sua expressão, da sua natureza e dos ativos colocados ao seu cuidado, entre outros, a importância da informação patrimonial, no apoio à tomada de decisão interna, em cada UEO, terá forçosamente diferentes níveis, contudo, será sempre a mais adequada para o fim em causa e para o interesse final da Marinha.

1TEN STL Nunes Barra:

Como avalia a informação patrimonial, no apoio à tomada de decisão, numa ótica integrada, de Marinha?

CMG AN Lumley Norte:

Sempre que adequada e necessária, a informação patrimonial constitui um dos fatores a considerar para o produto que resultará da tomada de decisão, sendo ponderada e refletida na medida da sua importância, de acordo com a avaliação dos decisores responsáveis respetivos.

1TEN STL Nunes Barra:

Sr. Diretor, muito obrigado pela colaboração e clareza com que respondeu às questões.



Apêndice D — Análise dos inquéritos por questionário efetuados aos responsáveis financeiros das SEC1 e SEC2 da Marinha

ANÁLISE DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO								
SUB-ENTIDADES CONTÁBILÍSTICAS DE NÍVEL 1	A importância de uma gestão eficaz dos ativos fixos corpóreos, refletida no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN)							
	informação patrimonial refletida em SIGDN	normativo em vigor, no âmbito da gestão patrimonial	gestão corrente do imobilizado, com reflexo permanente no SIGDN	transição da gestão dos ativos fixos corpóreos para o Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública (SNCAP)	prestação do Órgão de Direção Técnico, no âmbito da gestão patrimonial da Marinha	prestação dos Órgãos de Auditoria e Inspeção, no âmbito da gestão patrimonial da Marinha	controlo interno implementado na Unidade, Estabelecimento ou Órgão (UEO), ao nível da gestão patrimonial	prestação dos recursos humanos envolvidos na gestão do imobilizado
COMANDO SUPERIOR	Extremamente importante	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante
ESTADO-MAIOR	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Extremamente importante	Extremamente importante
OPERAÇÕES MILITARES	Muito importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Importante	Extremamente importante	Muito importante	Muito importante
PESSOAL	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Extremamente importante
MATERIAL	Muito importante	Muito importante	Extremamente importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Importante	Muito importante
FINANCEIRO	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Muito importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante
TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	Muito importante	Importante	Muito importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
ENSINO SUPERIOR E FORMAÇÃO	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Extremamente importante	Extremamente importante
SAÚDE	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Importante	Importante	Importante	Muito importante	Muito importante
CULTURA	Importante	Importante	Extremamente importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante
AUTORIDADE MARÍTIMA	Extremamente importante	Muito importante	Muito importante	Extremamente importante	Muito importante	Muito importante	Extremamente importante	Muito importante
CIÊNCIAS E TÉCNICAS DO MAR	Extremamente importante	Muito importante	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Importante	Muito importante	Muito importante
SUB-ENTIDADES CONTÁBILÍSTICAS DE NÍVEL 2	A importância de uma gestão eficaz dos ativos fixos corpóreos, refletida no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN)							
	informação patrimonial refletida em SIGDN	normativo em vigor, no âmbito da gestão patrimonial	gestão corrente do imobilizado, com reflexo permanente no SIGDN	transição da gestão dos ativos fixos corpóreos para o Sistema de Normalização Contabilística para a Administração Pública (SNCAP)	prestação do Órgão de Direção Técnico, no âmbito da gestão patrimonial da Marinha	prestação dos Órgãos de Auditoria e Inspeção, no âmbito da gestão patrimonial da Marinha	controlo interno implementado na Unidade, Estabelecimento ou Órgão (UEO), ao nível da gestão patrimonial	prestação dos recursos humanos envolvidos na gestão do imobilizado
GABINETE DO CEMA	Extremamente importante	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante
MESSE CASCAIS	Muito importante	Importante	Muito importante	Importante	Importante	Importante	Importante	Importante
UNIDADE DE APOIO ÀS INSTALAÇÕES CENTRAIS DE MARINHA	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante
COMANDO NAVAL	Muito importante	Muito importante	Importante	Importante	Importante	Muito importante	Muito importante	Importante
DIREÇÃO APOIO SOCIAL	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Extremamente importante
DIREÇÃO DE NAVIOS	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Extremamente importante
DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO	Muito importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Importante
DIREÇÃO DE INFRAESTRUTURAS	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Importante	Importante	Importante	Muito importante	Muito importante
DIREÇÃO DE CONTABILIDADE E OPERAÇÕES FINANCEIRAS	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Muito importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Extremamente importante
DIREÇÃO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES	Extremamente importante	Muito importante	Muito importante	Extremamente importante	Extremamente importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante
ESCOLA NAVAL	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Extremamente importante	Extremamente importante
ESCOLA DE TECNOLOGIAS NAVAIS	Extremamente importante	Extremamente importante	Muito importante	Extremamente importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Extremamente importante
DIREÇÃO DE SAÚDE	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Importante	Importante	Importante	Extremamente importante	Muito importante
COMISSÃO CULTURAL DE MARINHA	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante
DIREÇÃO GERAL DA AUTORIDADE MARÍTIMA	Extremamente importante	Muito importante	Muito importante	Extremamente importante	Muito importante	Muito importante	Extremamente importante	Muito importante
INSTITUTO HIDROGRÁFICO	Extremamente importante	Muito importante	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Importante	Muito importante	Muito importante
Extremamente importante/conforme/pertinente	39,29%	25,00%	28,57%	21,43%	17,86%	17,86%	35,71%	39,29%
Muito importante/conforme/pertinente	57,14%	64,29%	64,29%	35,71%	50,00%	57,14%	53,57%	46,43%
Importante/conforme/pertinente	3,57%	10,71%	7,14%	39,29%	32,14%	25,00%	10,71%	14,29%
Pouco importante/conforme/pertinente	0,00%	0,00%	0,00%	3,57%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Insignificante/desconforme/impertinente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%



ANÁLISE DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

SUB-ENTIDADES CONTÁBILÍSTICAS DE NÍVEL 1	A conformidade da informação patrimonial, dentro e fora da Marinha				
	informação patrimonial em SIGDN, face ao imobilizado da UEO	contabilização dos registos patrimoniais em SIGDN	informação patrimonial, com impacto nas demonstrações financeiras da UEO	informação patrimonial da UEO, numa ótica integrada de Marinha	informação patrimonial da Marinha, vista de fora da Organização
COMANDO SUPERIOR	Muito conforme	Muito conforme	Muito conforme	Conforme	Pouco conforme
ESTADO-MAIOR	Muito conforme	Muito conforme	Conforme	Conforme	Muito conforme
OPERAÇÕES MILITARES	Conforme	Conforme	Pouco conforme	Conforme	Conforme
PESSOAL	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
MATERIAL	Pouco conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
FINANCEIRO	Extremamente conforme	Extremamente conforme	Extremamente conforme	Conforme	Conforme
TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	Muito conforme	Muito conforme	Conforme	Conforme	Muito conforme
ENSINO SUPERIOR E FORMAÇÃO	Muito conforme	Muito conforme	Conforme	Conforme	Muito conforme
SAÚDE	Muito conforme	Muito conforme	Conforme	Muito conforme	Conforme
CULTURA	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
AUTORIDADE MARÍTIMA	Conforme	Pouco conforme	Pouco conforme	Pouco conforme	Conforme
CIÊNCIAS E TÉCNICAS DO MAR	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
SUB-ENTIDADES CONTÁBILÍSTICAS DE NÍVEL 2	A conformidade da informação patrimonial, dentro e fora da Marinha				
	informação patrimonial em SIGDN, face ao imobilizado da UEO	contabilização dos registos patrimoniais em SIGDN	informação patrimonial, com impacto nas demonstrações financeiras da UEO	informação patrimonial da UEO, numa ótica integrada de Marinha	informação patrimonial da Marinha, vista de fora da Organização
GABINETE DO CEMA	Muito conforme	Muito conforme	Muito conforme	Conforme	Pouco conforme
MESSE CASCAIS	Muito conforme	Muito conforme	Conforme	Conforme	Muito conforme
UNIDADE DE APOIO ÀS INSTALAÇÕES CENTRAIS DE MARINHA	Muito conforme	Muito conforme	Muito conforme	Muito conforme	Muito conforme
COMANDO NAVAL	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Pouco conforme
DIREÇÃO APOIO SOCIAL	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
DIREÇÃO DE NAVIOS	Pouco conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO	Muito conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
DIREÇÃO DE INFRAESTRUTURAS	Muito conforme	Muito conforme	Conforme	Muito conforme	Conforme
DIREÇÃO DE CONTABILIDADE E OPERAÇÕES FINANCEIRAS	Extremamente conforme	Extremamente conforme	Extremamente conforme	Não Responde	Conforme
DIREÇÃO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES	Pouco conforme	Conforme	Pouco conforme	Muito conforme	Conforme
ESCOLA NAVAL	Muito conforme	Muito conforme	Conforme	Conforme	Muito conforme
ESCOLA DE TECNOLOGIAS NAVAIS	Pouco conforme	Conforme	Pouco conforme	Conforme	Conforme
DIREÇÃO DE SAÚDE	Muito conforme	Muito conforme	Conforme	Muito conforme	Conforme
COMISSÃO CULTURAL DE MARINHA	Muito conforme	Muito conforme	Conforme	Muito conforme	Conforme
DIREÇÃO GERAL DA AUTORIDADE MARÍTIMA	Conforme	Pouco conforme	Pouco conforme	Pouco conforme	Conforme
INSTITUTO HIDROGRÁFICO	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme	Conforme
Extremamente importante/conforme/pertinente	7,14%	7,14%	7,14%	0,00%	0,00%
Muito importante/conforme/pertinente	46,43%	42,86%	10,71%	22,22%	21,43%
Importante/conforme/pertinente	32,14%	42,86%	64,29%	70,37%	67,86%
Pouco importante/conforme/pertinente	14,29%	7,14%	17,86%	7,41%	10,71%
Insignificante/desconforme/impertinente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%



ANÁLISE DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

SUB-ENTIDADES CONTÁBILÍSTICAS DE NÍVEL 1	Pertinência que a informação patrimonial assume, ao nível da tomada de decisão				
	gestão patrimonial para a gestão de topo da UEO	informação patrimonial, no âmbito das decisões internas	informação patrimonial, nos diversos níveis de decisão, para os decisores internos	informação patrimonial, no apoio à tomada de decisão interna	informação patrimonial, no apoio à tomada de decisão, numa ótica integrada, de Marinha
COMANDO SUPERIOR	Muito pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente
ESTADO-MAIOR	Muito pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente
OPERAÇÕES MILITARES	Pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente
PESSOAL	Pertinente	Pouco pertinente	Pertinente	Pouco pertinente	Pouco pertinente
MATERIAL	Pertinente	Pertinente	Pouco pertinente	Pertinente	Pertinente
FINANCEIRO	Pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente
TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO	Pouco pertinente	Pouco pertinente	Pouco pertinente	Pouco pertinente	Pouco pertinente
ENSINO SUPERIOR E FORMAÇÃO	Muito pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente
SAÚDE	Muito pertinente	Muito pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente
CULTURA	Muito pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente
AUTORIDADE MARÍTIMA	Extremamente pertinente	Extremamente pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente
CIÊNCIAS E TÉCNICAS DO MAR	Pertinente	Pertinente	Pouco pertinente	Pouco pertinente	Pouco pertinente
SUB-ENTIDADES CONTÁBILÍSTICAS DE NÍVEL 2	Pertinência que a informação patrimonial assume, ao nível da tomada de decisão				
	gestão patrimonial para a gestão de topo da UEO	informação patrimonial, no âmbito das decisões internas	informação patrimonial, nos diversos níveis de decisão, para os decisores internos	informação patrimonial, no apoio à tomada de decisão interna	informação patrimonial, no apoio à tomada de decisão, numa ótica integrada, de Marinha
GABINETE DO CEMA	Muito pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente
MESSE CASCAIS	Pouco pertinente	Pouco pertinente	Pouco pertinente	Pouco pertinente	Pouco pertinente
UNIDADE DE APOIO ÀS INSTALAÇÕES CENTRAIS DE MARINHA	Pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente
COMANDO NAVAL	Pouco pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente	Pouco pertinente
DIREÇÃO APOIO SOCIAL	Pertinente	Pouco pertinente	Pertinente	Pouco pertinente	Pouco pertinente
DIREÇÃO DE NAVIOS	Extremamente pertinente	Extremamente pertinente	Extremamente pertinente	Extremamente pertinente	Extremamente pertinente
DIREÇÃO DE ABASTECIMENTO	Muito pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente	Pertinente
DIREÇÃO DE INFRAESTRUTURAS	Muito pertinente	Muito pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente
DIREÇÃO DE CONTABILIDADE E OPERAÇÕES FINANCEIRAS	Pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente	Não Responde
DIREÇÃO DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES	Extremamente pertinente	Extremamente pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente	Extremamente pertinente
ESCOLA NAVAL	Muito pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente
ESCOLA DE TECNOLOGIAS NAVAIS	Extremamente pertinente	Muito pertinente	Extremamente pertinente	Muito pertinente	Extremamente pertinente
DIREÇÃO DE SAÚDE	Muito pertinente	Muito pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente
COMISSÃO CULTURAL DE MARINHA	Muito pertinente	Muito pertinente	Pertinente	Pertinente	Pertinente
DIREÇÃO GERAL DA AUTORIDADE MARÍTIMA	Extremamente pertinente	Extremamente pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente	Muito pertinente
INSTITUTO HIDROGRÁFICO	Pertinente	Pertinente	Pouco pertinente	Pouco pertinente	Pouco pertinente
Extremamente importante/conforme/pertinente	17,86%	14,29%	7,14%	3,57%	11,11%
Muito importante/conforme/pertinente	39,29%	35,71%	28,57%	32,14%	22,22%
Importante/conforme/pertinente	32,14%	35,71%	46,43%	42,86%	40,74%
Pouco importante/conforme/pertinente	10,71%	14,29%	17,86%	21,43%	25,93%
Insignificante/desconforme/impertinente	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%