



## **ACADEMIA MILITAR**

### **Da Unidade Orçamental e de Tesouraria à elaboração e execução dos orçamentos: o Sistema de Informação Contabilística como instrumento de gestão**

**AUTOR: Aspirante Aluna AdMil Vânia Sofia Silva Santos**

**ORIENTADOR: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, julho de 2012**



## **ACADEMIA MILITAR**

**Da Unidade Orçamental e de Tesouraria à elaboração e  
execução dos orçamentos: o Sistema de Informação  
Contabilística como instrumento de gestão**

**AUTOR: Aspirante Aluna AdMil Vânia Sofia Silva Santos**

**ORIENTADOR: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, julho de 2012**

## **Dedicatória**

À minha mãe e ao meu irmão.  
Ao Márcio e todos os amigos, pelo auxílio  
prestado durante a frequência e conclusão do curso na Academia Militar.

## **Agradecimentos**

No processo de investigação desenvolvido foram muitas as pessoas que partilharam situações de trabalho, que permitiram a construção de saberes e práticas que tornaram possível a realização deste Trabalho de Investigação Aplicada. Pela ajuda, contributo e confiança depositada, deixo uma palavra de apreço a todas as pessoas que o tornaram possível.

Gostaria de agradecer, ao orientador deste trabalho, ao Major (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado, pela atenção e apoio prestado, ao longo de todo o percurso académico e disponibilidade na realização desta investigação. A função desenvolvida como meu orientador, associada ao seu constante auxílio e dedicação, contribuíram para a desenvoltura e prestígio na elaboração da presente investigação.

Ao Tenente Coronel Paulo Inocêncio, Diretor de Curso, pelos recursos colocados à disposição e pela preocupação constante que sempre demonstrara ao longo do último ano académico, correspondente ao Tirocínio para Oficial.

Ao Tenente Coronel Guimarães como Diretor de Curso de Administração Militar entre os anos letivos de 2008/2009 e 2010/2011, pela total consideração aos alunos que tinha a sua responsabilidade, aconselhando continuamente, com o desejo de que nos tornássemos excecionais militares.

Agradeço a todos as pessoas Oficiais, Sargentos, Praças e civis que prestam serviço na Direção de Finanças, que desde o primeiro dia de apresentação manifestaram toda a presteza em ajudar na realização desta investigação.

Aos entrevistados Tenente Coronel Manuel Jesus, Capitão Nina Martins, Capitão Nuno Henriques, Capitão Rui Henriques, Alferes Ana Costa, Sargento-Chefe Victor Marta, Sargento-Ajudante Mário Ramos, 1ºSargento António Castro e aos Oficiais da Guarda Nacional Republicana Capitão Jorge Roma e Tenente David Morais pela disponibilidade e conhecimentos transmitidos.

Aos meus camaradas de curso, pela estima, espírito de corpo, camaradagem e pelo apoio imutável, que nos permitiu chegar a esta tão ilustre fase académica juntos para futuramente bem servir. Em especial, ao Aspirante Aluno Vasco Rijo que contribui de

certa forma, poder estabelecer contacto com a Doutora Gisela Oliveira que amavelmente me recebeu na Direção Geral do Orçamento, contribuindo para a clarificação de factos da presente investigação.

Ao comandante de companhia, Capitão Libório, pela assistência contínua na resolução de problemas de carácter logístico, ao longo da elaboração do trabalho.

Em especial a minha mãe e ao meu irmão, por serem um alicerce na minha vida, pela amizade, paciência, atenção e pelo precioso apoio que me dão em todas as ocasiões.

Uma palavra especial ao Márcio, pela sua ajuda, encorajamento e dedicação, estando sempre a meu lado persistentemente, procurando que o sentido da vida não se centre na “conquista”, mas na felicidade.

Por último, mas não menos importante, quero agradecer à Dona Paula, pela paciência e atenção mostrada em todas as pesquisas realizadas.

A todos, o meu prestigante OBRIGADO!

Vânia Santos

## **Epígrafe**

*“O controlo de uma grande  
força obedece ao mesmo princípio do  
controlo de alguns homens: é apenas  
uma questão de os dividir”*

***Sun Tzu  
A Arte da Guerra***

## Resumo

O presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada está subordinado ao tema: *“Da Unidade Orçamental e de Tesouraria à elaboração e execução dos orçamentos: o Sistema de Informação Contabilística como instrumento de gestão”*.

Recorrendo ao Estudo de Caso, baseado na implementação e desenvolvimento do Sistema de Informação Contabilística, no Exército Português, importa aferir os dados técnicos e o paralelismo que existia com o Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional. Os sistemas de informação implementados na Direção de Finanças, continham algumas especificações delimitadas legalmente, através da Reforma Administrativa e Financeira do Estado e Plano Oficial de Contabilidade Pública, obrigando ao desenvolvimento estratégico de sistemas adequados ao desempenho da sua função.

O objetivo da investigação esmera-se em confirmar ou infirmar as hipóteses formuladas a partir das questões de investigação, propendendo responder a questão central.

A metodologia aplicada respeita as etapas do processo da investigação segundo Marie-Fabienne Fortin, assente na recolha de informação através de pesquisas bibliográfica e documental, aplicação de inquéritos por entrevista, realização de entrevistas exploratórias e observações diretas que foram os instrumentos utilizados para recolha de informação.

Este Relatório é composto por cinco capítulos. No primeiro capítulo é feito o enquadramento teórico para entendimento do âmbito do estudo. O segundo capítulo expõe os métodos e procedimentos utilizados na investigação. No terceiro capítulo é feita a análise da informação prestada pela Direção de Finanças. No quarto capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos, culminando o quinto capítulo com as conclusões.

Conclui-se que a utilização do Sistema de Informação Contabilística tendo em paralelo o Sistema Integrado de Gestão internamente, ao nível estratégico para o Exército Português, apenas garantia a execução extemporânea e transmissão de informação para a Direção Geral do Orçamento, garantindo a Execução Orçamental da receita e da despesa.

**Palavras-Chave:** Sistema de Informação Contabilística, Exército Português, Sistema Integrado de Gestão, Reforma Administrativa Financeira do Estado, Plano Oficial de Contabilidade Pública.

## Abstract

This Final Report of the Scientific Working for Applied Research is the theme: *“Unity of Treasury and Budget development and implementation of budgets: The Accounting Information System as a management tool”*.

Using the case study, based on the implementation and development of the Accounting Information System, in the Portuguese Army, it is important to assess the technical data and the parallelism with the Integrated Management of the Ministry of National Defense. The Information systems implemented in the Directorate of Finance, contained some specifications defined legally, through the Financial and Administrative Reform of the State and National Plan of Public Accounts, forcing the strategic development of appropriate performance of their function.

The goal of research aims confirm or deny the hypotheses formulated from the research questions, in order to answer the central question.

The methodology applied regards the stages of research according to Marie-Fabienne Fortin, based on gathering information through research literature and documents, use of interview surveys, exploratory interviews and direct observations that were the instruments used to collect information.

This report consists of five chapters. In the first chapter is done the theoretical framework for understanding the scope of the study. The second chapter presents the methods and approaches being used in research. The third chapter is the analysis of information by the Director of Finance. In the fourth chapter are presented and analyzed the results, culminating in the fifth chapter with conclusions.

It is concluded that the use of Accounting Information System in parallel with the Integrated Management System internally, at the strategic level for the Portuguese Army, just running out of time and ensuring transmission of information to the Directorate General of Budget, Budget Execution ensuring revenue and expense.

**Keywords:** Accounting Information System, the Portuguese Army, Integrated Management System, Financial and Administrative Reform of the State, the Official Plan of Public Accounts.



## Índice Geral

<b>Dedicatória .....</b>	<b>i</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Epígrafe .....</b>	<b>iv</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice Geral.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de Ilustrações.....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo 1 - Enquadramento Teórico.....</b>	<b>1</b>
1.1. Introdução.....	1
1.2. Problema de Investigação: Escolha, Formulação e Justificação .....	3
1.3. Delimitação da Abordagem.....	3
1.4. Questão Central .....	4
1.5. Questões de Investigação .....	4
1.6. Hipóteses de Investigação .....	5
1.7. Objetivos do Estudo .....	5
1.8. Revisão da Literatura .....	6
1.8.1. Delimitação do conceito.....	6
1.8.2. Perspetivas de análise sobre Sistemas de Informação.....	10
1.9. Quadro de Referência.....	12

---

<b>Capítulo 2 - Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação .....</b>	<b>14</b>
2.1. Tipo de Estudo .....	14
2.2. Caracterização da Amostra.....	15
2.3. Instrumentos .....	16
2.4. Procedimentos .....	17
<b>Capítulo 3 - O Sistema Contabilístico como Sistema de Gestão .....</b>	<b>19</b>
3.1. Os sistemas de informação e a Administração Pública.....	19
3.1.1. A importância do Sistema de Informação no Exército Português .....	22
3.2. Sistema de Informação Contabilística.....	23
3.3. A Execução Orçamental.....	25
3.4. Sistema Contabilístico: Paralelismo com o SIG .....	26
3.4.1. Processo da despesa .....	26
3.4.2. Processo da receita .....	29
<b>Capítulo 4 - Apresentação, Estudo e Discussão dos Resultados.....</b>	<b>30</b>
4.1. Os inquéritos por entrevista elaborados .....	30
4.2. Análise descritiva dos inquéritos por entrevista.....	31
4.2.1. Inquérito por entrevista a Oficiais .....	32
4.2.2. Inquérito por entrevista a Sargentos.....	33
4.2.3. Outros inquéritos por entrevista a Oficiais da GNR .....	34
4.3. Análise <i>SWOT</i> .....	36
<b>Capítulo 5 - Conclusões e Recomendações .....</b>	<b>40</b>
5.1. Verificação das Hipóteses .....	40
5.2. Resposta às Questões de Investigação .....	42
5.3. Resposta à Questão Central.....	44
5.4. Limitações da Investigação .....	44

---

5.5. Cumprimento dos Objetivos .....	45
5.6. Desafios para Futuras Investigações .....	45
<b>Bibliografia.....</b>	<b>46</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>1</b>
Apêndice A - Estrutura Superior do Exército Português .....	2
Apêndice B - Organograma do CmdLog .....	3
Apêndice C - Classificação das investigações em função do objeto visado .....	4
Apêndice D - Interlocutores privilegiados .....	5
Apêndice E - Guião de Inquérito por Entrevista dirigida a Sargentos .....	6
Apêndice F - Guião de Inquérito por Entrevista dirigida a Oficiais .....	8
Apêndice G - Guião de Inquérito por Entrevista dirigida a Oficiais da GNR. ....	10
Apêndice H - Elementos necessários na adoção de sistemas de informação.....	12
Apêndice I - Base de Dados central e o fluxo de informação com o SIC.....	13
Apêndice J - Organograma da Direção Geral do Orçamento.....	14
Apêndice K - Execução Orçamental .....	15
Apêndice L - Organograma da DFin.....	16
Apêndice M - Mapas SIC.....	17
Apêndice N - Abertura do mês em Excel.....	21
Apêndice O - Fecho/Abertura do mês.....	23
Apêndice P - Guias de Reposição Abatidas nos Pagamentos .....	24
Apêndice Q - Cabimento e Compromissos .....	27
Apêndice R - Pedido de Autorização de Pagamento.....	30
Apêndice S - Alterações Orçamentais.....	36
Apêndice T - Preparação do Pedido de Libertação de Créditos.....	39
Apêndice U - Competências da RGO e da RGFC .....	43
Apêndice V - Pedido de Transferência de Disponibilidades Normal .....	46

---

Apêndice W - Pedido de Transferência de Disponibilidades Extraordinário .....	48
Apêndice X - Balancete.....	50
Apêndice Y - Guias de Receita .....	52
Apêndice Z - Inquérito por Entrevista ao TCor AdMil Manuel Jesus .....	54
Apêndice AA - Inquérito por Entrevista ao Cap AdMil Rui Henriques .....	58
Apêndice BB - Inquérito por Entrevista ao Cap AdMil Nina Martins.....	63
Apêndice CC - Inquérito por Entrevista ao Cap AdMil Nuno Henriques .....	68
Apêndice DD - Inquérito por Entrevista a Alf AdMil Ana Costa.....	72
Apêndice EE - Inquérito por Entrevista ao SCh AM Victor Marta .....	75
Apêndice FF - Inquérito por Entrevista ao SAj AM Mário Ramos .....	80
Apêndice GG - Inquérito por Entrevista ao 1Sarg AM António Castro .....	84
Apêndice HH - Inquérito por Entrevista ao Cap GNR AM <sup>1</sup> Jorge Roma.....	91
Apêndice II - Codificação de dados .....	98
Apêndice JJ - Análise estatística de dados .....	100
Apêndice KK - Análise de conteúdo do Inquérito por Entrevista feito ao Cap AM <sup>1</sup> Jorge Roma .....	101

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Composição do SIGO.....	9
Ilustração 2 - Modelo do procedimento científico segundo Fortin .....	18
Ilustração 3 - Estrutura do Sistema de Informação das Finanças Públicas .....	20
Ilustração 4 - Sistema de suporte à RAFE.....	21
Ilustração 5 - Paralelismo de procedimentos entre o SIG e o SIC .....	27
Ilustração 6 - Gráfico com taxas de sucesso totais e parciais de IE .....	31
Ilustração 7 - Quadro de conceitos finais da análise de conteúdo ao IE feito ao Cap AM <sup>1</sup> Jorge Roma.....	35
Ilustração 8 - Matriz <i>SWOT</i> .....	36
Ilustração 9 - Análise <i>SWOT</i> .....	37
Ilustração 10 - 1/2 - Matriz <i>SWOT</i> ( <i>SO</i> e <i>WO</i> ).....	38
Ilustração 11 - 2/2 - Matriz <i>SWOT</i> ( <i>ST</i> e <i>WT</i> ) .....	39
Ilustração 12 - Estrutura Superior do Exército Português .....	2
Ilustração 13 - Organograma do CmdLog.....	3
Ilustração 14 - Classificação das investigações em função do objeto visado.....	4
Ilustração 15 - Quadro com caracterização dos interlocutores.....	5
Ilustração 16 - Propriedades na adoção de SI/TI.....	12
Ilustração 17 - Circuito dos ficheiros de informação (SIC) entre serviços e SCC .....	13
Ilustração 18 - Interface do SIC com os sistemas complementares .....	13
Ilustração 19 - Organograma da Direção Geral do Orçamento .....	14
Ilustração 20 - Ciclo da despesa pública .....	15
Ilustração 21 - Fases do ciclo da receita pública .....	15
Ilustração 22 - Organograma da DFin .....	16
Ilustração 23 - Mapa de Libertação de Créditos.....	21
Ilustração 24 - Resumo dos pagamentos processados em SIC.....	22
Ilustração 25 - Abertura do mês contabilístico.....	23
Ilustração 26 - Registo de RAP .....	25
Ilustração 27 - Registo de prestações .....	25

Ilustração 28 - Liquidação de Prestações .....	26
Ilustração 29 - Registo de Cabimento/compromisso .....	27
Ilustração 30 - Registo de compromisso por atividade.....	28
Ilustração 31 - Registo de Previsão de Pagamentos .....	28
Ilustração 32 - Mapa de compromissos por rúbrica e atividade .....	29
Ilustração 33 - Registo do PAP.....	30
Ilustração 34 - Registo do PAP Correntes .....	31
Ilustração 35 - Compromissos a tratar na PAP .....	31
Ilustração 36 - Pagamentos a Autorizar Previstos .....	32
Ilustração 37 - Gravar Pagamentos a Autorizar.....	32
Ilustração 38 - Emissão do PAP .....	33
Ilustração 39 - Mapa do PAP.....	33
Ilustração 40 - Controlo de acesso por operação .....	34
Ilustração 41 - Aprovação do PAP .....	35
Ilustração 42 - Mapa dos Meio de Pagamento Emitidos .....	35
Ilustração 43 - Registo de Alterações Orçamentais .....	36
Ilustração 44 - Despacho de Alteração Orçamental .....	37
Ilustração 45 - Mapa da Alteração Orçamental .....	38
Ilustração 46 - Registo do PLC.....	39
Ilustração 47 - Emissão do Mapa do PLC .....	40
Ilustração 48 - Mapas a enviar para a DGO .....	41
Ilustração 49 - Criação de ficheiro de movimentos .....	41
Ilustração 50 - Plataforma TelNet .....	42
Ilustração 51 - Mapa de Despesa em Conta por Capítulo do OE .....	50
Ilustração 52 - Balancete da Execução Orçamental .....	51
Ilustração 53 - Emissão de Guias de Receita.....	52
Ilustração 54 - Cobrança ou Anulação de Guias de Receita.....	53
Ilustração 55 - Guia de Receita do Estado.....	53
Ilustração 56 - Matriz de Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas.....	98
Ilustração 57 - Codificação numérica dos entrevistados .....	99
Ilustração 58 - Tabela com respostas obtidas .....	100
Ilustração 59 - Quadro com análise de conteúdo à pergunta 1. a).....	101
Ilustração 60 - Quadro com análise de conteúdo à pergunta 1. b).....	102
Ilustração 61 - Quadro com análise de conteúdo à pergunta 2. a).....	102

Ilustração 62 - Quadro com análise de conteúdo à pergunta 2. b)..... 103  
Ilustração 63 - Quadro com análise de conteúdo à pergunta 3..... 103  
Ilustração 64 - Quadro com análise de conteúdo à pergunta 4..... 104  
Ilustração 65 - Quadro com análise de conteúdo à pergunta 5..... 104

## Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

%	Por cento;
1Sarg	1º Sargento;
2ª	Segunda;
AAVV	Autores variados;
AC	Administração Central;
AdMil	Administração Militar;
Alf	Alferes;
AM	Administração Militar;
AM <sup>1</sup>	Administração;
AO	Alteração (ões) Orçamental (ais);
AP	Administração Pública;
<i>Apud</i>	Citado em (por um terceiro);
Asp	Aspirante;
BDO	Base de Dados Orçamental;
Cap	Capitão;
CDD	Centro de dados da defesa;
CEME	Chefe de Estado Maior do Exército;
CFin	Centro (s) de Finança (s);
Cfr.	Conferir em;
CIE	Centro de Informática do Exército;
CmdLog	Comando da Logística;
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior;
CSF	Chefia do Serviço de Finanças;
DCCR	Despesas com compensação de receitas;
DFin	Direção de Finanças;
DGCP	Direção-Geral da Contabilidade Pública;
DGO	Direção-Geral do Orçamento;
DGT	Direção-Geral do Tesouro;



DN	Defesa Nacional;
DSF	Direção do Serviço de Finanças;
DSGIO	Direção de Serviços de Gestão da Informação Orçamental;
DUC	Documento Único de Cobranças;
EIS	<i>Enterprise Information System</i> ;
EPAM	Escola Prática de Administração Militar;
EPS	Escola Prática dos Serviços;
ERP	<i>Enterprise resource planning</i> ;
<i>et al.</i>	<i>et aliae</i> (e outros - para pessoas);
<i>etc.</i>	<i>et aliae</i> (e outros - para coisas);
<i>f</i>	Frequência;
FA	Forças Armadas;
GEN	General;
GeRFiP	Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado;
HI	Hipótese de Investigação;
IAEM	Instituto de Altos Estudos Militares;
<i>ibidem</i>	Tudo igual (mesma obra e mesma página);
<i>idem</i>	Tudo igual (mesma obra mas página diferente);
IE	Inquérito por Entrevista;
II	Instituto de Informática;
INA	Instituto Nacional de Administração;
ISLA	Instituto Superior de Línguas e Administração;
LPM	Lei de Programação Militar;
MAI	Ministério da Administração Interna;
MDN	Ministério da Defesa Nacional;
MF	Ministério das Finanças;
MPT	Meios de Pagamento do Tesouro;
N. <sup>o</sup> (os)	Número (s);
<i>NATO</i>	<i>North Atlantic Treaty Organization</i> ;
NEP	Norma de Execução Permanente;
OCAD	Órgãos Centrais de Administração e Direção;
ODCCR	Orçamento Despesas com compensação de receitas;
OE	Orçamento do Estado;

OMDN	Orçamento do Ministério da Defesa Nacional;
p.	Página;
PAP	Pedido de Autorização de Pagamento;
PIDDAC	Programa de Investimento e Despesa de Desenvolvimento da Administração Central;
PJM	Polícia Judiciária Militar;
PLC	Pedido de Libertação de Créditos;
POC	Plano Oficial de Contabilidade;
POCP	Plano Oficial de Contabilidade Pública;
pp.	Páginas;
PTD-E	Pedido de Transferência de Disponibilidades Extraordinário;
PTD-N	Pedido de Transferência de Disponibilidades Normal;
QG	Quartel-general;
QI	Questão de Investigação;
QP	Quadro permanente;
RAFE	Reforma Administrativa e Financeira do Estado;
RAP	Reposição Abatidas ao pagamento;
RCE	Registo de Controlo de Encargos;
RGFC	Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade;
RGO	Repartição de Gestão Orçamental;
RIGORE	Rede Integrada de Gestão Orçamental e dos Recursos do Estado;
ROD	Registo de Operações Diversas;
RRING	Rede Regimental de Informação e Gestão;
RT	Registo de Tesouraria;
s. d.	Sem data;
s. l.	Sem local de edição;
SAFE	Sistema de Administração Financeira do Exército;
SAj	Sargento-Ajudante;
SAP	Sistemas, aplicações e produtos em processamento de dados;
SCC	Sistema Central de Contabilidade;
SCE	Sistema de Controlo de Cobranças do Estado;
SCh	Sargento-Chefe;
SCPC	Secção de Contas e Prestação de Contas

SCR	Sistema Central de Receitas;
SecLog	Secção Logística;
SGC	Sistema de Gestão de Contratos;
SGCT	Sistemas de Gestão de Contas do Tesouro;
SGI	Sistema de Gestão Interno;
SGP	Sistema de Gestão do Património;
SGR	Sistema de Gestão de Receitas;
SGRH	Sistema de Gestão de Recursos Humanos;
SGT	Sistema de Gestão do Tesouro;
SI	Sistemas de Informação;
SIBS	Sistema Interbancário de Bens e Serviços;
SIC	Sistema de Informação Contabilística;
SIG	Sistema Integrado de Gestão;
SIGO	Sistema de Informação para a Gestão Orçamental;
SOE	Sistema do Orçamento do Estado;
SPA	Setor Público Administrativo;
Sr. <sup>a</sup>	Senhora;
SRH	Sistema de Recursos Humanos;
<i>SWOT</i>	<i>Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats;</i>
TCor	Tenente-Coronel;
Ten	Tenente;
TI	Tecnologias de Informação;
TIC	Tecnologias de informação e comunicação;
UEO	Unidade Estabelecimento ou Órgão.

# Capítulo 1

## Enquadramento Teórico

*“A contabilidade terá que ser um precioso auxiliar na afixação de objetivos e no controlo do seu cumprimento.”* (Borges, Rodrigues e Morgado 2004, p. 22).

### 1.1. Introdução

Toda e qualquer organização é constituída por uma multiplicidade de decisões e ações, essências para levar a cabo a sua missão. Estas têm o propósito de cumprir os objetivos que a organização se propõe a atingir, isto é, garantir a sua sustentabilidade (Fernandes, 2001, p. 1).

O “*subsistema contabilístico*”<sup>1</sup> constitui um dos aspetos mais relevantes, não só nas organizações empresariais, como também no Exército Português, independentemente da missão adstrita a sua existência. Neste e noutros domínios, a utilização de poderosos meios informáticos determinam o aparecimento de novos subsistemas organizacionais, bem como, o alargando do seu grau de importância e âmbito de atuação, aspetos estes considerados, determinantes para uma constante preocupação com o tratamento integrado da informação (Borges, Rodrigues e Morgado 2004, p. 20).

Desde 1990, com a RAFE<sup>2</sup> e posterior aprovação do POCP, constituem pelas suas consequências “*uma das mais importantes reformas estruturais*” que Portugal pretendia concretizar, tendo-se verificado na contabilidade pública ao logo dos últimos anos importantes desenvolvimentos, acompanhados de uma constante evolução legislativa e tecnológica, com o objetivo de se obter informação aos mais diversos níveis, para desta

---

<sup>1</sup> Subsistema - Sistema que se subordina a outro ou que está dependente de outro. Disponível em: <http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=subsistema>, no dia 24 de janeiro de 2012, 17h13m.

<sup>2</sup> Cfr. Decreto-Lei n.º 155/92 in *Diário da República*, I Série – A, N.º 172, 28 de julho de 1992.

forma, “*melhor gerir os recursos existentes na AP*” (Nogueira e Carvalho, 2007, p. 4 e DGCP, 1994, p. 1).

A DGCP<sup>3</sup>, como forma de dar resposta legislativa ao determinado pela Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro de 1990, conceptualizou o SIGO cuja preocupação se baseava essencialmente na gestão económica, gestão financeira, gestão de recursos humanos e gestão patrimonial. Este sistema tinha como objetivo, de acordo com a RAPE, garantir a “*unidade orçamental*” e a “*unidade de tesouraria*”, sendo composto por três SI (SIC; SGRH e SGP), dos quais o SIC constitui objeto de estudo da presente investigação, na medida em que, permite a gestão económica e financeira dos Sistemas Integrados contemplando informações, que permitiam a elaboração e execução dos respetivos orçamentos de funcionamento e investimento (DGCP, 1994, pp. 2 e 3).

O Exército Português procurou acompanhar a evolução da AP, decidindo implementar o POCP, com efeitos práticos a partir de Janeiro de 2003. A adoção do SIC, em 2004, cuja implementação e desenvolvimento convencionava o controlo orçamental, contemplando todas as figuras de relevação contabilísticas orçamentais, garantiam a unidade orçamental e de tesouraria através da ligação ao SCC e ao SGCT.

Com a presente investigação, pretendemos apresentar um estudo empírico que permita conhecer o anterior SIC instituído no Exército Português, cujo desenvolvimento contextual é repartido por cinco Capítulos. Os procedimentos contabilísticos, a legislação e execução orçamental com que Exército Português se vincula são abordadas ao longo de todo o estudo, sendo possível estabelecer uma encadeação lógica, no suceder dos Capítulos, que propende responder à questão central levantada. No Capítulo um é formulada a presente introdução, expondo os critérios delineadores<sup>4</sup> da presente investigação. O Capítulo dois faz alusão à metodologia utilizada. O Capítulo três conjectura a forma como era processada a informação na plataforma informática SIC do Exército Português, onde é também feita alusão ao SIG, que permite o controlo interno da instituição. No Capítulo quatro é feita a apresentação, estudo e discussão dos resultados materializados pelo Capítulo três. Finalizamos o presente relatório com a explanação das conclusões, sugestão de algumas recomendações, enumeração das limitações da investigação e desafios para investigações futuras.

---

<sup>3</sup> Atualmente DGO. Cfr. Decreto-Lei n.º 344/98 in *Diário da República*, I Série – A, N.º 257, de 6 de novembro de 1998.

<sup>4</sup> Consideramos critérios delineadores os formulados a partir do projeto de investigação: Problema de Investigação; Delimitação da Abordagem; Questão Central; Questões de Investigação e Hipóteses de Investigação.

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

Tendo em conta que, “*Formular um problema de investigação é definir o fenómeno em estudo através de uma progressão lógica de elementos, de relações, de argumentos e de factos*” (Fortin, 2009, p. 62), pretendemos recolher o máximo de informação possível, conscientes das dificuldades que possivelmente serão encontradas e dos recursos disponibilizados, enunciando o seguinte tema: “Da unidade orçamental e de tesouraria à elaboração e execução dos orçamentos: o Sistema de Informação Contabilística como instrumento de gestão”, como problema de investigação.

Trata-se de uma temática que ainda não foi estudada cientificamente. A par com o SIG/MDN, o SIC era um instrumento fundamental na elaboração e consequente execução orçamental ao nível do Exército Português<sup>5</sup>. A partir do desenvolvimento da investigação a nível central, importa identificar, com rigor e dados técnicos, o paralelismo que existia entre o SIG e o SIC.

## 1.3. Delimitação da Abordagem

Esta investigação aborda unicamente o âmbito da Gestão<sup>6</sup> integrada no Exército Português, complementando-se com o uso de diversos modelos teóricos aplicáveis nas Ciências Sociais<sup>7</sup>. O período temporal desta investigação versou entre janeiro de 2006 e dezembro de 2011, contudo, trata-se de um ditame não impedor de auxiliar a investigação com esclarecimentos alegóricos a outros períodos temporais.

O universo deste estudo, vincula-se com o local onde era operacionalizado, como tal, a investigação científica foi desenvolvida na DFin<sup>8</sup>, onde se pretendeu aferir a implementação e desenvolvimento SIC no Exército Português e o paralelismo estabelecido quando o SIG/MDN entrou em produtivo.

---

<sup>5</sup> Ver Apêndice A, relativamente a sua estrutura superior.

<sup>6</sup> Gestão neste contexto, passa pelo processo de adquirir, distribuir e usar eficazmente o conhecimento adstrito a utilização de SI (Teixeira, 2011, p. 234).

<sup>7</sup> O objetivo comum às Ciências Sociais passa por procurar “*conhecer a realidade*” dos factos (Silva e Pinto, 1999, p. 9).

<sup>8</sup> Ver Apêndice B, organograma do CmdLog onde se insere a DFin.

#### 1.4. Questão Central

Mediante o tema anteriormente exposto, é essencial ao desenvolvimento desta investigação, a construção de *“um primeiro meio para pôr em prática uma das dimensões essenciais do processo científico”* (Quivy e Champenhoudt, 1998, p. 34), ou seja, a obtenção de uma resposta a uma questão. Fortin (2009, p. 101) enuncia este primeiro passo, através de uma questão central, em que *“Se o estudo visa desenvolver a teoria, o investigador enuncia uma questão em relação com um fenómeno e evolui no seu processo para verificação dos conceitos e das ligações que levarão eventualmente ao seu desenvolvimento.”* No seguimento desta linha de abordagem, considera-se pertinente a formulação da seguinte questão central:

- Qual foi a importância do SIC no processo de Gestão Estratégica do Exército Português, quando relacionado com o SIG/MDN?

#### 1.5. Questões de Investigação

As questões de investigação são *“um enunciado interrogativo claro e não equivoco que precisa os conceitos-chave, especifica a natureza da população que se quer estudar e sugere uma investigação empírica.”* (idem, p. 51). De acordo com este pressuposto, as questões de investigação tendem a ser um elemento chave para alcançar o objetivo da investigação; *“As questões de investigação são premissas sobre as quais se apoiam os resultados”* (Talbot *apud* ibidem, p. 101), sendo elas:

- **QI 1:** Foi importante operar o SIC quando já tínhamos o SIG a funcionar em simultâneo?
- **QI 2:** Valeu a pena a existência em produtivo do SIC no Exército Português?
- **QI 3:** Como era a informação processada pelo SIC?
- **QI 4:** Quais eram as ligações estabelecidas entre o SIG/MDN e o SIC?
- **QI 5:** O *software* utilizado em ambos os sistemas era compatível?
- **QI 6:** Que funcionalidades tinha o SIC?

## 1.6. Hipóteses de Investigação

Embora as questões de investigação constituam um ponto focal no alcance e obtenção de resultados, a que ter em conta que não são suficientes para que possamos relacionar os conceitos e/ou fenómenos constatados. As hipóteses de investigação devem desta forma, ser emanadas para que possamos “*prever uma relação entre dois termos*“, tal como, Quivy e Champenhoudt (1998, p. 136) referem, tendo a preocupação que o levantamento destas mesmas hipóteses permitam complementar a obtenção de resultados para dar resposta a pergunta central enunciada.

Segundo Fortin (2009, p. 102), “*Uma hipótese é um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. É uma predição baseada na teoria ou numa porção desta (proposição)*”. Suportando este pressuposto, as nossas hipóteses de investigação são:

- **HI 1:** A existência do SIC no Exército foi pertinente;
- **HI 2:** Existiam lacunas no SIC que limitavam a sua utilização no Exército Português;
- **HI 3:** Era suficiente a informação registada em SIC para o desenvolvimento de todo o processo contabilístico;
- **HI 4:** A informação era recolhida através do SIG e migrada para o SIC, e vice-versa;
- **HI 5:** A implementação do SIC exigia adequação/renovação de *software* e simultaneamente formação específica;
- **HI 6:** A implementação e desenvolvimento do SIC revelavam que este sistema facilitava a transmissão de informação contabilística.

## 1.7. Objetivos do Estudo

Tendo em conta que “*O objetivo de um estudo é um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação.*” (idem, p. 100) e que se deve fazer “*uma descrição detalhada da problemática a estudar, especificando o objectivo global e os objectivos específicos da investigação*” (Barañano, 2004, p. 40), temos como objetivo central analisar e identificar o paralelismo da informação processada em SIG e no SIC.



Com a presente investigação pretendemos transluzir as capacidades e possibilidades, bem como as dificuldades e vicissitudes enfrentadas pela DFin no processamento da informação contabilística. A DFin ocupa uma posição de excelência, no que toca a prestação de informação à DGO<sup>9</sup>, que ultrapassa o próprio âmbito militar. Embora dentro da estrutura organizacional este facto não seja verificado diretamente<sup>10</sup>.

Nesse ensejo e tendo em conta a delimitação da abordagem, anteriormente definida, delineamos os seguintes objetivos específicos:

- Identificação de pontos fortes, os pontos fracos, as potencialidades e as vulnerabilidades atinentes à entrada em produtivo, implementação e desenvolvimento do SIC como instrumento de gestão;
- Realização de observações diretas, IE com interlocutores privilegiados neste contexto;
- Compilar fontes de cariz primário e secundário, através de pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, sobre este processo de implementação.

## 1.8. Revisão da Literatura

A revisão de literatura visa fazer uma análise crítica do “conjunto de publicações pertinentes sobre um domínio de investigação” (Fortin, 2009, p. 74). Neste ensejo, serão desenvolvidos dois subcapítulos constituídos por uma delimitação do conceito, tendo em conta a envolvente legal, e perspetivas de análise, de acordo com vários autores, sobre os SI desenvolvidos e implementados no Exército Português.

### 1.8.1. Delimitação do conceito

O crescente desenvolvimento da AP, aglomerado com a falta de capacidade em dar resposta aos processos mecanográficos e/ou manuais, geram a necessidade de recorrer a SI como suporte a informação processada pelas finanças públicas. Com a criação e

---

<sup>9</sup> Cfr. Observação Direta com a Sr.ª Doutora Gisela Oliveira, realizada na DGO, no dia 28 de fevereiro de 2012, às 10h15m.

<sup>10</sup> Ver Apêndice B, referente a organização estrutural do CmdLog onde se insere a DFin.

implementação do II<sup>11</sup> em 1977, pretendeu-se essencialmente automatizar processos instituídos visando características muito próprias:

- *“A centralização dos meios informáticos no Instituto de Informática, o qual funciona com grande centro informático do Ministério das Finanças utilizando equipamentos mainframe<sup>12</sup>;*
- *As principais aplicações são: o processamento mensal de vencimentos, a “mecanização” do lançamento de diversos impostos, o Orçamento do Estado (OE) e a contabilidade e estatísticas aduaneiras.”*

Em 1989 o primeiro passo legislativo para a reforma estrutural da AP, foi dado com a 2ª revisão constitucional, através da Lei Constitucional n.º 1/89, conforme artigos 108º a 110º da Constituição que contemplavam as alterações na estrutura do OE, a partir do qual passou a ser formalizado e apresentado por programas e veio alterar os princípios e métodos de gestão orçamental<sup>13</sup>.

A Lei de Bases da Contabilidade Pública, Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro, funcionou como segundo passo legislativo para a RAPE, destinada a substituir o sistema de contabilidade pública existente. O diploma estabelece, desta forma, dois tipos de regime financeiro dos serviços e organismos da AC: Regime geral: autonomia administrativa e Regime excecional: autonomia administrativa e financeira. Estabelece ainda, o modo como é efetuado o pagamento da despesas públicas e a autorização para a libertação de créditos, o controlo de gestão orçamental, os sistemas de contabilidade usados para a contabilização das receitas e despesas assentes numa contabilidade de caixa e numa contabilidade de compromissos. A Lei de Enquadramento do OE, Lei n.º 91/01, de 20 de agosto<sup>14</sup>, veio introduzir alterações por forma a, permitir uma adequação mais correta à nova estrutura do OE constante da Lei constitucional.

---

<sup>11</sup> O II tem por missão apoiar a definição das políticas e estratégias das TIC do MF e da AP garantindo o planeamento, conceção, execução e avaliação das iniciativas de informatização bem como, a atualização tecnológica dos respetivos serviços e organismos, assegurando uma gestão eficaz e racional dos recursos disponíveis. Disponível em: <http://www.dgo.pt/Paginas/pesquisa.aspx?k=sistema%20de%20informa%C3%A7%C3%A3&cs=Este%20Site&u=http%3A%2F%2Fwww.dgo.pt>, no dia 21 de fevereiro de 2012, às 15h12m.

<sup>12</sup> *Mainframe* é um computador dedicado ao processamento de um volume grande de informações, sendo capaz de oferecer serviços de processamento a diversos usuários através de terminais conectados diretamente ou através de uma rede. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Mainframe>, no dia 9 de março de 2012, às 16h40m.

<sup>13</sup> Disponível em: <http://www.parlamento.pt/RevisoesConstitucionais/Paginas/default.aspx>, no dia 20 de janeiro de 2012, às 15h00m.

<sup>14</sup> Revoga a Lei n.º 6/91, de 20 de fevereiro. Cfr. Decreto-Lei n.º 91/2001 in *Diário da República*, I Série - A, N.º 192, de 20 de agosto de 2001.

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de julho, reuniram-se finalmente as condições legais para a implementação da reforma orçamental e de contabilidade pública através do estabelecimento do novo regime da administração financeira. O modelo tipo do regime financeiro dos serviços e organismos da AC passa a ser o regime geral (autonomia administrativa), sendo também introduzida, a gestão corrente<sup>15</sup> através da contabilidade de compromissos, uma nova contabilidade de caixa e uma contabilidade analítica<sup>16</sup>. É adotado um novo sistema das despesas públicas através de transferência bancária ou crédito em conta ou ainda emissão de cheques sobre o Tesouro. O sistema de realização das despesas e a sua contabilização também é revisto. Sendo cumulativamente, consagrado um novo sistema de controlo de gestão através da verificação direta da contabilidade dos serviços e organismos.

O Decreto-Lei n.º 275-A/93, de 9 de agosto, visa reestruturar a administração financeira do Estado e vem permitir a implementação do novo modelo de gestão da tesouraria do Estado que surge associada à modernização do sistema de contabilidade pública. Este diploma estabeleceu o regime jurídico de escrituração e contabilização das operações de tesouraria, através da criação de um novo modelo contabilístico e da definição de novos circuitos. A peça fundamental prevista do novo sistema é o DUC<sup>17</sup>.

De acordo com a Lei Orgânica da DGO<sup>18</sup>, este é o organismo do MF que superintende na elaboração e controlo da execução do OE, na contabilidade pública e no controlo de “*legalidade, regularidade*” e economia da administração financeira de Estado.

O Decreto-Lei n.º 191/99, de 5 de junho, permitiu a aprovação do regime de tesouraria do Estado e revogar o diploma anterior.

Para certificar a gestão de Tesouraria do Estado a Portaria n.º 1307-B/93, de 27 de dezembro, veio aclamar o Regulamento das Entradas e Saídas de Fundos, da contabilização e controlo das operações de tesouraria e funcionamento das caixas.

No entanto, em 1994, com a Circular N.º 1225, da DGO, comunicam-se os preceitos mentores a seguir “*no Novo Regime de Administração Financeira do Estado*”, onde são dadas orientações precisas relativamente à adoção de novos procedimentos

---

<sup>15</sup> Gestão corrente está associada a atividade desenvolvida pelos serviços e organismos, ou seja, a prática de todos os atos necessários para a prossecução das suas atividades. Cfr. Artigo 4º, Decreto-Lei n.º 155/92 in *Diário da República*, I Série – A, N.º 172, de 28 de julho de 1992.

<sup>16</sup> Garante o controlo direto e pormenorizado das atividades organizacionais, constituindo uma importante “*fonte de informação para a gestão*” (Borges, Rodrigues e Morgado, 2004, p. 24).

<sup>17</sup> O DUC “*constitui um elemento fundamental na gestão da tesouraria do Estado na perspectiva da entrada de fundos e, como tal, um factor essencial para o bom funcionamento do sistema de cobranças do Estado.*” Cfr. Portaria n.º 1423-I/2003 in *Diário da República*, I Série, N.º 301, de 31 de dezembro de 2003.

<sup>18</sup> Cfr. Decreto-Lei n.º 344/98 in *Diário da República*, I Série - A, N.º 257, de 6 de novembro de 1998.

quanto às aplicações informáticas implementadas nos serviços e organismos (com autonomia administrativa) do MF, que detiveram início em janeiro de 1993. A aplicação informática SIGO foi concebida com o intuito de dar suporte a um modelo de gestão assente em dois objetivos fundamentais de Reforma, “a unidade orçamental e a unidade de tesouraria”, apresentando uma arquitetura composta por três sistemas informáticos “contemplando áreas comuns de gestão”: SIC, SGRH e o SGP, conforme ilustração seguinte.

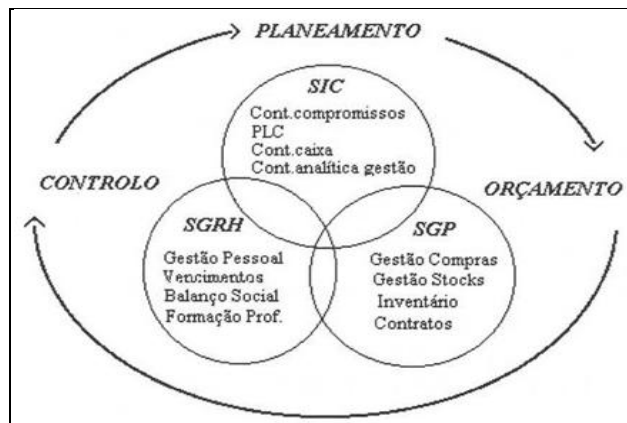


Ilustração 1 - Composição do SIGO  
Fonte: DGCP (1994, p. 5)

Transversalmente com a publicação da Portaria n.º 1411/95, de 24 de novembro, é firmado o Regulamento do DUC.

Com a “Resolução n.º 23/95, 2ª Série, de 12 de junho, foi criada uma estrutura de missão destinada a elaborar o POC - Plano Oficial de Contabilidade Pública.”, sendo este aprovado posteriormente, através do Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de setembro, tendo como referência o POC. “O POC constitui um instrumento necessário para a complementar a RAFE, que visa a normalização do tratamento contabilístico na administração central (serviços e organismos dotados de autonomia administrativa e financeira), administração regional e local, segurança social, assim como a integração e consolidação das contas do SPA - sector público administrativo, quer na ótica da contabilidade pública, quer na da contabilidade nacional<sup>19</sup>” (DSGIO, 2006, p. 5).

<sup>19</sup> A contabilidade nacional funciona como um instrumento de análise da situação económica, de quantificação dos objetivos de política económica e de controlo do modo como as metas económicas estabelecidas, vão sendo cumpridas. Disponível em: <http://sweet.ua.pt/~afreitas/aulas/macro/cn.pdf>, no dia 15 de fevereiro de 2012, às 15h40m.

Acrescenta ainda a produção de condições para a inclusão da “*contabilidade orçamental, patrimonial e analítica*” numa contabilidade pública<sup>20</sup>.

### 1.8.2. Perspetivas de análise sobre Sistemas de Informação

Nos finais de 1993, o Projeto RRING implementado no Exército Português, visava a informatização das UEO em várias componentes das quais se salientam: instalação e parametrização do *hardware* e *software*; integração de dados, tanto a nível da Unidade, como ao nível da base de dados central e transferência dos dados adequados para o *mainframe* do CIE<sup>21</sup>.

De acordo com Rascão (2001, p. 195), a existência de SI/TI para dar apoio à tomada de decisão são um “*ponto chave*” para a formulação eficaz<sup>22</sup> da estratégia organizacional, pois permite “*o estabelecimento duma visão prospectiva, do conjunto de desafios com os quais a empresa irá ser confrontada no futuro*”.

O controlo interno no Exército Português, até final do ano de 2003, era realizado através do RRING<sup>23</sup>, que embora sendo rudimentar permitia de certa forma a gestão e controlo orçamental, apesar de ser executado de forma atemporal.

As organizações, mediante o panorama legal, para darem resposta as novas necessidades de obtenção de informação, passam pela incumbência de investir em SI/TI, com o objetivo de cumprir os requisitos estabelecidos. No entanto, segundo Barnabé (2003, p. 16) o Exército encontrava-se a delinear estudos para a implementação do POCP e adesão à RAFE, que ainda não se tinha consumado devido ao “*sistema interno de gestão de tesouraria*”. Refere ainda que a RAFE, pelas suas características, tendo em conta a unidade de tesouraria, possibilitava o controlo centralizado. Porém, em 2004, o Exército Português adota o SIC (Rosado, 2010c, p. 8), assente numa gestão orçamental e tendo por base as normas estabelecidas pelo Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de julho.

A organização do sistema interno de gestão, anteriormente referido constitui uma barreira natural pois, “*A Contabilidade, como sistema de informação, exige (...) uma adequada organização que passa pela informatização da informação de base*” (Borges,

---

<sup>20</sup> Cfr. Decreto-Lei n.º 155/92 in *Diário da República*, I Série – A, N.º 172, de 28 de julho de 1992.

<sup>21</sup> Disponível em: <http://www.inst-informatica.pt/o-instituto/fatos-historicos/eventos/premio-descarte/premio-descartes-edicao-de-1996/2.pdf>, no dia 29 de fevereiro de 2012, às 16h45m.

<sup>22</sup> Eficácia consiste numa “*medida normativa*” cujo objetivo se prende com o alcance de resultados (Chiavenato, 2007, p. 130).

<sup>23</sup> Cfr. Entrevista não estruturada com o TCor Manuel Jesus, realizada na PJM, no dia 13 de abril de 2012, às 10h30m.

Rodrigues e Morgado, 2004, pp. 21 a 25) existente nas organizações, neste caso, no Exército. Reforça Rascão (2004, p. 45) que os SI “*são um instrumento que podem otimizar a comunicação e o processo de decisão*”, quando aplicado a atividade contabilística, permitindo a redução de riscos e melhoria de prestação de informação e consequente motivação dos recursos humanos à disposição da organização.

Pinto (2004) e Pereira *et al.* (2005) definem SI como o conjunto de “*elementos de natureza funcional e orgânica, responsáveis pela gestão da informação* [recursos humanos e materiais] *A gestão de informação é realizada por todas as actividades na organização que recolhem, armazenam, processam e disponibilizam informação*” (Pereira *et al.*, 2005, p. 151). No entanto, os SI/TI introduzidos, nas organizações, surtem um conjunto de efeitos, devido as constantes mudanças organizacionais.

A adoção de novos modelos de gestão para a AP surgem da crescente necessidade de reduzir o défice público. Santos (2005, p. 14) faz uma reflexão acerca das necessidades identificadas para a implementação do SIG no Exército, nomeadamente: “*Adaptação às regras legais de adesão através da adesão à RAFE e implementação do POCP; Obrigação de recursos e redução da despesa; Exigência de uma gestão por objectivos; Interação com a DGO e DGT (planeamento do orçamento e tesouraria única); Existência de Softwares dispersos sem intercomunicabilidade e sem respostas às exigências da RAP*”.

No entanto, o novo Regime de Administração Financeira do Estado, visava introduzir mais uma reforma estrutural na AP “*tendo como principal objetivo a modernização do sistema de gestão orçamental e da economia, ou seja, a reforma orçamental, da contabilidade pública e a reforma do Tesouro*”, fazendo com que o SIGO passasse a consubstanciar as aplicações informáticas como o SIC, o SRH, o SGR, o SCC e o SIC-PIDDAC (DSGIO, 2006, p. 4).

O SIG implementado no Exército em 2006, “*constitui o maior desafio ao nível da contabilidade e gestão financeira do Exército nas últimas três décadas.*” (Rosado, 2010b, p. 22). O SIC existente no Exército, desde 2004, permitia o *interface* com a DGO e DGT, no entanto, devido ao tipo de *software* registava-se uma “*intercomunicabilidade*” com o SIG, obrigando ao registo manual de parte da informação registada em SIG, para o SIC (DSF, 2006, pp. 3 a 6).

O Exército, como organização formal, caracteriza-se pelas suas regras e formalismos hierárquicos, sentidos na forma como se relacionam os indivíduos e os seus órgãos constituintes, facilitando o processo de tomada de decisão e o respetivo cumprimento e execução das decisões (Chiavenato, 2007, p. 33). Estas decisões, por vezes, estão

associadas a informação contabilística disponibilizada através do SI existente na organização.

O estudo empírico realizado por Nogueira e Carvalho (2007, p. 23), revela que a implementação do SIC era considerada pelos seus utilizadores como importante, no entanto, afirma que a *“existência de vários planos de contabilidade pública e diferentes critérios e políticas contabilísticas constantes nos mesmos e a ausência de uma estrutura conceptual, são as principais limitações e/ou deficiências da contabilidade pública”*. A utilidade dos documentos contabilísticos disponibilizados pelo SI varia consoante o tipo de utilizador e a obtenção da informação pretendida.

Segundo Caiado (2008, p. 438) quando definimos um SI, este deve assentar em *“níveis de controlo e planeamento de informação organizacional”*, isto é, um planeamento estratégico - constituído por um conjunto de dados externos e pontuais; controlo de gestão - que aborda um conjunto de dados históricos, resumidos e de controlo operacional - vinculado com o processamento de dados de transações e pormenorizados, com vista a colmatar possíveis falhas de funcionamento.

Há que ter em linha de conta, que só mediante uma Gestão Estratégica basilar na organização é que se torna possível alterar, reestruturar e/ou até mesmo criar uma estrutura organizacional funcional (Rosado, 2011b), para assim dar lugar a SI/TI que respondam às necessidades de informação contabilística adstrita.

## 1.9. Quadro de Referência

A ordenação de determinados conceitos na formulação do problema, é de extrema importância, pois permite uma análise e suporte teórico que contribui para desenvolvimento e exploração da investigação. Desta forma, o quadro de referência permite a *“(...) generalização abstrata que situa o estudo no interior de um contexto e lhe dá uma significação particular, isto é, uma forma de perceber o fenómeno em estudo.”* (Mace *apud* Fortin, 2009, p. 93), possibilitando a ordenação dos *“conceitos entre si, de maneira a descrever, explicar ou predizer relações entre eles.”* (Fortin, 2009, p. 89). De acordo com este racional, o nosso quadro de referência proposto, é constituído pelas seguintes obras e documentação de referência:

- CAIADO, António; CARVALHO, João e SILVEIRA Olga (2007). *Contabilidade Pública - Casos Práticos*, Lisboa, Áreas Editora;
- FORTIN, M. (2009). *O Processo de Investigação da Concepção à Realização*, 5ª Edição, Loures, Lusociência;
- MARTA, Vítor e TEIXEIRA, Clara (2005). *Manual de apontamentos do SIC*, [policopiado], Lisboa, DFin;
- NOGUEIRA, Sónia Paula da Silva e CARVALHO, João Baptista da Costa (2007). *O Sistema de Informação Contabilística da Administração Pública Portuguesa segundo a perspectiva de "especialistas": estudo empírico*, [s. l.], Associação de Docentes de Contabilidade do ensino Superior;
- Decreto-Lei n.º 155/92 in *Diário da República*, I Série - A, N.º 172, de 28 de julho de 1992;
- DSF (2006). *Circular N.º 2*, [policopiado], Lisboa, MDN/DSF, 25 de janeiro;
- DSGIO (2006). *SIC - Sistema de Informação Contabilística*, [policopiado], Lisboa, MF/DGO.



## Capítulo 2

### Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação

*“De todos os métodos de aquisição de conhecimento, a investigação científica é o mais rigoroso e o mais aceitável, uma vez que assenta num processo racional.”* (Fortin, 2009, p. 17).

#### 2.1. Tipo de Estudo

Cada tipo de estudo advém do modelo de abordagem que especifica as atividades que permitirão chegar às QI ou às HI, ou seja, como é abordado o problema de investigação. Para realização da investigação em causa, recorreremos ao estudo exploratório/descritivo<sup>24</sup>, que consiste, segundo Fortin (2009, p. 162) *“em discriminar os factores descritivos ou conceitos que, eventualmente, possam estar associados ao fenómeno em estudo.”*

O tipo de estudo exploratório/descritivo assenta no Estudo de Caso que consiste numa *“investigação aprofundada”* de carácter qualitativo, garantido através da pesquisa documental e assente na busca de dados relevantes (idem, p. 164). Desta forma, o estudo de caso como método de investigação permitirá *“uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseado numa combinação de evidências”* (Barañano, 2004, p. 102) de carácter qualitativo.

---

<sup>24</sup> Ver Apêndice C.

## 2.2. Caracterização da Amostra

O estudo exploratório/descritivo - tipo estudo caso, passa pela delimitação da amostra “*sobre uma fracção da população total estudada*” (Barañano, 2004, p. 83) no sentido de nos fornecer um vasto leque de informações, de forma a enriquecer a nossa abordagem. Segundo Fortin (2009, p. 202), “*A amostragem é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido com vista a obter informações relacionadas com um fenómeno, e de tal forma que a população inteira que nos interessa esteja representada.*”, ou seja, pode ser obtida com a totalidade dos intervenientes, ou através de uma amostra da população.

No ensejo desta abordagem, e tendo em conta o universo<sup>25</sup> da pesquisa, a nossa população é definida de acordo com o Objeto e os Objetivos de Estudo, isto é, todos os elementos no Exército Português que operaram e desempenharam funções aquando da implementação e desenvolvimento do SIC. Para realização do presente relatório de investigação preferimos o processo de amostragem não probabilística por amostragem acidental (Fortin, 2009, p. 210). A construção da amostra<sup>26</sup> foi feita de acordo com informações disponibilizadas sobre a população estudada, no sentido de “*que a amostra seja um espelho tão fiel quanto possível dessa população.*”. No processo de amostragem acidental a seleção dos elementos é feita “*em função das características que esses elementos possuem relativamente aos objectivos da pesquisa*” (Barañano, 2004, p. 91).

Neste sentido, a nossa amostra inicial será constituída por dez elementos<sup>27</sup>. A amostra selecionada tem em conta os objetivos a que o estudo se propõe a atingir e/ou validar. Apesar de a amostra ser reduzida, “*o que é bastante típico da abordagem qualitativa*” (Fortin, 2009, pp. 156 e 164), pretendemos “*tirar partido de um dito material «qualitativo»*” Bardin (1977, p. 65) de acordo, com a população alvo referenciada por Fortin (2009, p. 100), que contribuirá para o esclarecimento e desmistificação das dúvidas existentes sobre o tema proposto para investigação.

---

<sup>25</sup> O universo compreende “*todos os elementos cujas características queremos estudar*” (Barañano, 2004, p. 85), ou seja, de uma forma abrangente compreenderia todos os elementos que constituem os organismos onde o SIC legalmente foi instituído.

<sup>26</sup> Barañano (2004, p. 91) define este processo como “*amostragem não aleatória*” por “*amostragem orientada*” e acrescenta, ser comum a utilização desta técnica de amostragem em investigações de cariz exploratório, como é o caso.

<sup>27</sup> Ver Apêndice D, relativamente aos intervenientes na realização desta investigação.

### 2.3. Instrumentos

Para a realização desta investigação optámos por um leque variado de instrumentos, constituído pela compilação fontes de cariz primário e secundário, delimitada pela pesquisa documental e pesquisa bibliográfica sobre o processo de implementação do SIC, realização de observações diretas e entrevistas a interlocutores com experiência profissional ligada à utilização do SIC, conhecimento dos procedimentos contabilísticos e funcionalidade do dispositivo de Apoio Financeiro do Exército, visto que o presente tema de estudo foi pouco investigado.

A “*observação directa*” passa por um conjunto de técnicas associadas a observação visual e auditiva (Silva e Pinto, 1999, p. 136). No decorrer da presente investigação, a observação direta prende-se apenas com a observação auditiva de entidades com experiência e visualização do arquivo<sup>28</sup>, tendo em conta que o SIC não se encontra em operativo no momento de estudo.

A entrevista “*consiste no encontro entrevistador-entrevistado, onde o entrevistador coloca uma série de questões ou temas a que o entrevistado deverá responder ou desenvolver, (...), segundo o tipo de entrevista*” (Barañano, 2004, p. 93). A realização de entrevistas permite que o entrevistado exprima as suas perceções em relação a experiência vivida, no âmbito da investigação, colaborando para que possamos através da análise do conteúdo da entrevista, de “*forma sistemática*”, verificar as hipóteses de investigação levantadas (Quivy e Champenhoudt, 1998, p. 192).

No seguimento desta investigação foram adotados dois tipo de entrevistas: as entrevistas estruturadas e as não estruturadas. As entrevistas estruturadas, são entrevistas em que o entrevistador tem pouca liberdade, quando surge a necessidade de colocar de uma questão, pois requer “*o máximo controlo sobre o conteúdo, o desenvolvimento, a análise e a interpretação*”. A realização de entrevistas não estruturadas contribui para o desenvolvimento e análise exploratória, cuja “*formulação e a sequência das questões não são predeterminadas, mas deixadas à discricção do entrevistador*” (Fortin, 2009, pp. 246 e 247). Consideramos pertinente, organizar as entrevistas em três conjuntos, materializados através da elaboração de guiões de IE similares a Oficiais<sup>29</sup> e Sargentos<sup>30</sup> do Exército

---

<sup>28</sup> O arquivo compreende material impresso e documentação em suporte informático (Ex.: Mapas em Excel).

<sup>29</sup> Ver Apêndice F.

<sup>30</sup> Ver Apêndice E.

Português, e outros IE<sup>31</sup>, neste último caso a Oficiais da GNR, conforme a função que os elementos desempenharam, relativamente ao objeto de pesquisa (Barañano, 2004, p. 91), sendo utilizado para o efeito um gravador áudio digital e caderno de apontamento para tomada de notas.

Os IE, como instrumento de pesquisa, permitem “*recolher os dados, que após a sua introdução numa base de dados e aplicação adequada dos métodos estatísticos, (...) origina os resultados*” (Sarmiento, 2008, p. 22).

#### **2.4. Procedimentos**

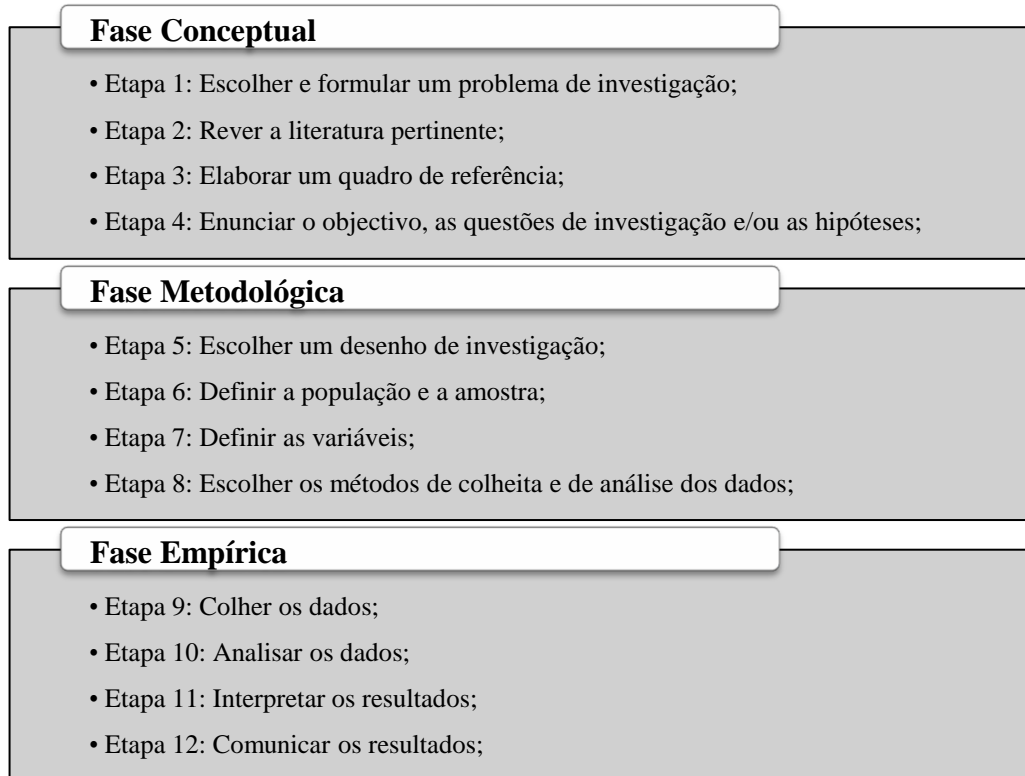
O processo de investigação teve início no oitavo semestre do ano letivo 2010/2011, altura em que se procedeu às pesquisas bibliográfica e documental (pesquisas de cariz exploratório), necessárias para a elaboração da proposta de tema e posterior projeto de investigação do presente relatório de investigação (Academia Militar, 2011). A partir do qual foi determinada a fita de tempo para realização da presente investigação, que consistia na delineação: revisão de literatura, até ao final da segunda semana; construção de instrumentos a serem utilizados, na terceira e na quarta semana; elaboração e aplicação dos IE, na quinta e na sexta semana; análise e interpretação de dados, na sétima semana; redação do TIA, na oitava e nona semana; revisão da redação, na décima semana.

Todo o trabalho de investigação foi acompanhado de reuniões com o orientador, com a intenção de existir uma constante revisão do trabalho desenvolvido.

A elaboração deste trabalho segue a metodologia de investigação científica adotada nas Ciências Sociais, respeitando as fases e etapas enunciadas por Marie-Fabienne Fortin, de acordo com a ilustração seguinte.

---

<sup>31</sup> Ver Apêndice G, com o objetivo de obter uma segunda prestativa prática da utilização do SIC, noutros organismos.



**Ilustração 2 - Modelo do procedimento científico segundo Fortin**  
Fonte: Adaptado de Fortin (2009, p. 38)

A fase conceptual foi concebida tendo em conta os instrumentos anteriormente mencionados, permitindo através da recolha exaustiva de informação, enunciação e concretização dos objetivos delineados para elaboração da presente investigação.

A fase metodológica encontra-se vinculado, com o tipo de estudo e a definição da amostra anteriormente expostos, que possibilitaram de acordo com a constante análise documental realizada através de bibliotecas nacionais, faculdades públicas e privadas, e sítios na internet, fundamentar o tema escolhido e ainda aferir a informação existente acerca desta matéria, podendo assim abordar o tema numa vertente que sirva de complemento a futuras investigações.

Posteriormente, na fase empírica, quando angariados toda a informação e conhecimentos necessários, efetuamos a análise dos dados, extraindo o essencial para se poder confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação e retrucar às questões de investigação, de forma a responder à questão central.

## Capítulo 3

### O Sistema Contabilístico como Sistema de Gestão

*“Informação é um dado cuja forma e conteúdo são apropriados para uma utilização particular (...), ou seja, informação é um dado útil que permite tomar decisões.”* (Rascão, 2001, p.17).

#### 3.1. Os sistemas de informação e a Administração Pública

A existência da comunicação interna e externa é fundamental para a organização. Considera-se organização, o envolvimento entre duas ou mais pessoas em prol de um esforço metódico para produção e bens e/ou serviços (Santos, 2008, p. 11). Complementa Chein (*apud idem*, p. 12), que a organização visa *“a coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade.”*

Para que a comunicação corresponda eficazmente ao objetivo organizacional<sup>32</sup>, esta deve ter em conta dois conceitos fundamentais; informação ascendente e a informação descendente. De acordo com Peretti (2007, p. 482), é através da informação descende que as pessoas que laboram na organização ficam ocorrentes dos objetivos organizacionais, permitindo que a utilização e tratamento de todas as informações processadas se assumam como *“instrumento de gestão”* basilar para a organização. No seguimento desta perspetiva, a informação ascendente é garantida através dos meios técnicos disponibilizados às pessoas que agem na organização, por forma a garantir o fluxo de informação multifacetada entre os vários níveis de decisão (*idem*, p. 493).

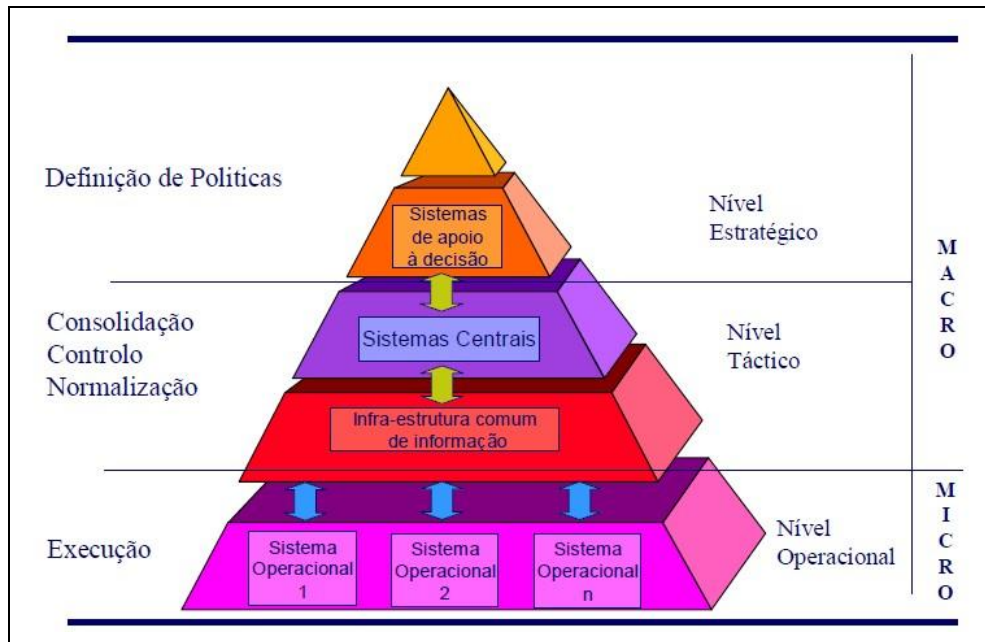
Os níveis de decisões anteriormente referidos, segundo Chiavenato (2007, p. 169) compreendem três diferentes áreas de decisão: estratégica; administrativa ou tática e

---

<sup>32</sup> Estes objetivos são fixados, de acordo, com a finalidade e visão da organização.

operacional, que fazem a ponte desde o ambiente envolvente da organização, passando pelo controlo e gestão interna até a execução das “tarefas” propriamente ditas. (idem, p. 170).

Na AP, o SI da contabilidade pública “*integra o orçamento, o registo contabilístico da execução financeira e a prestação de contas.*”<sup>33</sup> assente nas várias áreas de decisão estratégicas.



**Ilustração 3 - Estrutura do Sistema de Informação das Finanças Públicas**  
 Fonte: Consulta na Internet<sup>34</sup>

Estes níveis de decisão, devem ser constantemente avaliados, para que a qualidade da informação processada, a qualquer nível, corresponda as expectativas da sua interpretação. As TI permitem o desenvolvimento dos SI, que por sua vez possibilitam a exista “fluxos de informação” aos vários níveis de decisão dentro da organização<sup>35</sup>.

Segundo Lucas (*apud* Rascão, 2001, p. 24), SI é “*um conjunto organizado de procedimentos, que, quando executados, produzem informação para apoio à tomada de decisão e ao controlo das organizações*”, permitindo otimizar a comunicação e o processo de tomada de decisão. O SI é constituído por vários elementos: a tecnologia do processo e

<sup>33</sup> Disponível em: [http://www.apdsi.pt/uploads/news/id546/3.11\\_joao%20catarino%20tavares\\_070626.pdf](http://www.apdsi.pt/uploads/news/id546/3.11_joao%20catarino%20tavares_070626.pdf), no dia 23 de abril de 2012, às 9h00m.

<sup>34</sup> Disponível em: [http://www.apdsi.pt/uploads/news/id546/3.11\\_joao%20catarino%20tavares\\_070626.pdf](http://www.apdsi.pt/uploads/news/id546/3.11_joao%20catarino%20tavares_070626.pdf), no dia 23 de abril de 2012, às 9h00m.

<sup>35</sup> Mintzberg (*apud* Rascão, 2001, p. 23), descreve fluxos de informação como “*um Fluxo de materiais, de Informação e de processos de Decisão*” na organização como um sistema constituída por cinco partes: “*o centro de operações, a estratégia, a linha media, a tecno-estrutura e o staff de suporte*”.

do produto (computador e o *software*); os dados e as informações; organização estrutural dos procedimentos administrativos e os recursos humanos<sup>36</sup>.

A aplicação de SI, numa organização constituída por subsistemas diferentes, visa alcançar objetivos. Estes objetivos, de acordo com Rascão (2001, pp. 26 e 27), independentemente do subsistema, vinculam-se com a recolha, análise e regularidade da informação processada permitindo aos gestores de topo “*acrescentar valor*”.

Com a implementação e desenvolvimento da RAFE na AP, pretendia-se responsabilizar “*os gestores pela autorização da despesa pública e pela gestão do seu orçamento numa procura de maior eficiência da despesa pública e do funcionamento dos organismos.*”<sup>37</sup>. Neste sentido, a aplicação informática desenvolvida servindo do suporte à RAFE apresentava uma arquitetura muito própria, como podemos constatar a partir da ilustração seguinte.

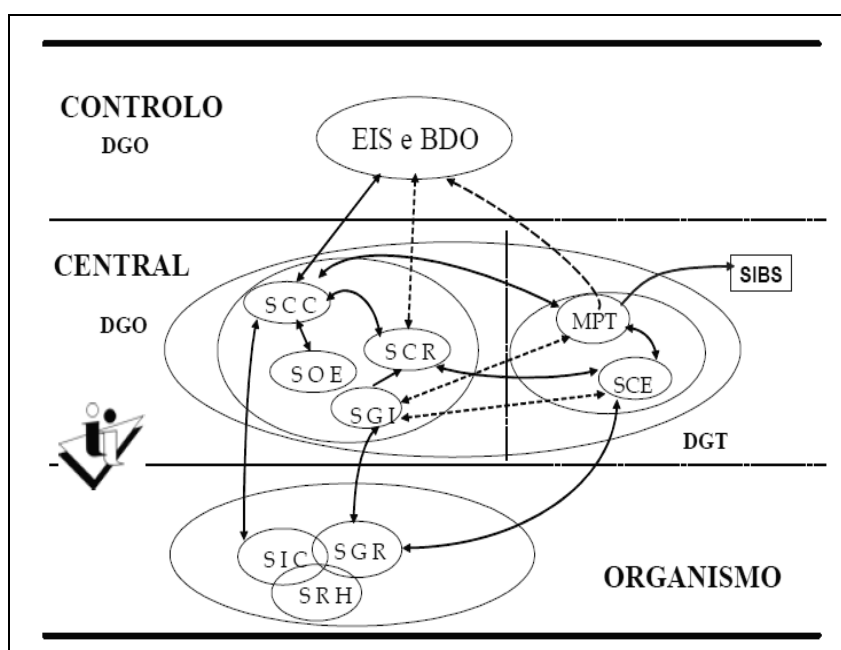


Ilustração 4 - Sistema de suporte à RAFE  
Fonte: Consulta na Internet<sup>38</sup>

O desenvolvimento desta aplicação contabilística informatizada permitiu a utilização comum para os organismos dotados de autonomia administrativa, isto é, o desenvolvimento de sistemas integrados. O SIC permitia o envio de ficheiros

<sup>36</sup> Ver Apêndice H.

<sup>37</sup> Disponível em: [http://www.apdsi.pt/uploads/news/id546/3.11\\_joao%20catarino%20tavares\\_070626.pdf](http://www.apdsi.pt/uploads/news/id546/3.11_joao%20catarino%20tavares_070626.pdf), no dia 23 de abril de 2012, às 9h00m.

<sup>38</sup> Idem.



informatizados para o SCC, pertencente ao II (gerido pela DGO). Esta informação contabilística era enviada corretamente aquando o organismo necessitava de efetuar pagamentos, PLC e/ou fecho do mês. Os pagamentos que eram enviados por este sistema (SCC), posteriormente passavam para o MPT<sup>39</sup>, pertencente à DGT (tendo saldo eram enviados os pagamentos através do SIBS). A partir deste sistema pretendeu-se criar “boa integração entre os sistemas locais dos organismos e os sistemas centrais, numa transação que assegura um estado de equilíbrio entre as bases de dados dos organismos e as bases de dados centrais da DGO<sup>40</sup> e da DGT.”<sup>41</sup>.

### 3.1.1. A importância do Sistema de Informação no Exército Português

Numa instituição como o Exército, a aplicação de SI exigiu “*um enorme esforço de modernização técnica e tecnológica*” (DGCP, 1994, p. 1), mediante a obrigatoriedade em aderir à RAFE<sup>42</sup>.

A estratégia dos SI das finanças públicas, definida em 2003, estabelecia um conjunto de requisitos:

- “*Implementar o POCP em toda a AP de forma a proporcionar um melhor controlo dos custos e do desempenho dos organismos públicos;*
- *Melhorar a integração já conseguida com a RAFE, assegurando um controlo, ao dia, de execução orçamental dos organismos integrados e dos serviços e fundos autónomos;*
- *Diminuir os custos da implementação através de um processo que pudesse explorar as economias de escala resultantes da agregação dos esforços.*”<sup>43</sup>.

O Exército<sup>44</sup> rege-se “*pelo regime geral da contabilidade pública*”, dispondo de receitas provenientes de dotações atribuídas pelo OE e receitas próprias, previstas por lei<sup>45</sup>. A realização de despesa, é da competência do CEME que conforme “*a administração*

---

<sup>39</sup> Atualmente designado por SGT.

<sup>40</sup> Ver Apêndice J, faz alusão a orgânica da DGO, em que a 2ª Delegação é responsável pelo processamento da informação do MDN.

<sup>41</sup> Disponível em: [http://www.apdsi.pt/uploads/news/id546/3.11\\_joao%20catarino%20tavares\\_070626.pdf](http://www.apdsi.pt/uploads/news/id546/3.11_joao%20catarino%20tavares_070626.pdf), no dia 23 de abril de 2012, às 9h00m.

<sup>42</sup> Cfr. Decreto-Lei n.º 155/92 in *Diário da República*, I Série - A, N.º 172, de 28 de julho de 1992.

<sup>43</sup> Disponível em: [http://www.apdsi.pt/uploads/news/id546/3.11\\_joao%20catarino%20tavares\\_070626.pdf](http://www.apdsi.pt/uploads/news/id546/3.11_joao%20catarino%20tavares_070626.pdf), no dia 23 de abril de 2012, às 9h00m.

<sup>44</sup> Dotado de autonomia administrativa, insere-se na administração direta do Estado, através do MDN. Cfr. Artigo 1º do Decreto-Lei n.º 231/2009 in *Diário da República*, I Série, N.º 179, de 15 de setembro de 2009.

<sup>45</sup> Cfr. N.ºs 1 e 2 do Artigo 5º do Decreto-Lei n.º 231/2009 in *Diário da República*, I Série, N.º 179, de 15 de setembro de 2009.

*financeira e patrimonial*”, pode autorizar a realização de despesa de acordo com procedimentos protocolares, em nome do Estado<sup>46</sup>. “*As atividades do Exército, no domínio da administração dos recursos financeiros, são asseguradas pelo CmdLog*<sup>47</sup>”, em que os órgãos de direção e de execução responsáveis por essas atividades compõem o SAFE<sup>48</sup>, que compreende a DFin, os CFin, as SecLog e as suas Dependências Administrativas.

A DFin<sup>49</sup> no exercício das suas funções exerce a autoridade técnica<sup>50</sup>, no âmbito da administração financeira, desenvolvendo esforços de gestão no Exército, permitindo ao SAFE se certificar da conformidade legal e a regularidade financeira resultante da “*eficiência e eficácia*” da sua ação. De acordo com estes pressupostos, a DFin define objetivos primordiais que visam “*conseguir uma reestruturação e racionalização*” do SAFE, no sentido de responder aos desafios estabelecidos pela RAFE, com vista a simplificar os procedimentos contabilísticos e administrativos das UEO (DFin, 2010, pp. 1 a 7). O “*tratamento da informação financeira*”, através do investimento em TI e aplicação de SI no Exército, passa pela constante melhoria da gestão financeira, através da uniformização de procedimentos e critérios, auxiliando à tomada de decisão (idem, p. 7 e Rascão, 2001, p. 24).

### 3.2. Sistema de Informação Contabilística

Sobre as lides organizacionais, no que toca ao processo de decisão, a elaboração de SI como o SIC, não passa por um processo neutro, pois envolve “*juízos de valor na opção dos objetivos e na forma mais adequada de os atingir, variando por isso de organização para organização e dependendo entre outros, da natureza e dimensão da organização, do volume de informação a tratar e, das necessidades de informação colocada no sistema.*” (Nogueira e Carvalho, 2007, p. 23).

---

<sup>46</sup> Ver Apêndice K, referente a execução orçamental, nomeadamente no que concerne ao ciclo da despesa e ao ciclo da receita.

<sup>47</sup> O Comandante do CmdLog dispõe de “*autoridade funcional e técnica*” no domínio dessa mesma administração. Cfr. N.º 3 do Artigo 14º do Decreto-Lei n.º 231/2009 in *Diário da República*, I Série, N.º 179, de 15 de setembro de 2009. Ver Apêndice B, referente a estrutura e organização do CmdLog.

<sup>48</sup> SAFE é o conjunto dos órgãos, de direção e execução em que os fluxos de informação desenvolvem-se sobre a administração financeira do Exército (DFin, 2010, p. 5).

<sup>49</sup> Ver Apêndice L, relativamente a organização da DFin.

<sup>50</sup> Cfr. Alínea i) do Artigo 25º do Decreto-Lei n.º 74/07 in *Diário da República*, I Série, N.º 125, de 2 de julho de 2007.

O SIC que residia nos serviços e organismos da AC, permitia o tratamento informático do OE<sup>51</sup>, sendo composto pelos seguintes menus (DSGIO, 2006, p. 6):

- Sistema de Informação;
- Faturas eletrónicas;
- Funções administrativas.

Um dos objetivos do SIC era, claramente, a recolha e armazenamento dos dados sobre o processo organizacional, que permitam a sua futura utilização para produzir mapas<sup>52</sup> com significado para os decisores de topo (Teixeira e Alves, 2004 *apud* Nogueira e Carvalho, 2007, p. 23).

No Exército Português era apenas operado o menu de Sistema de Informação (Marta e Teixeira, 2005), que por sua vez se subdividia nos seguintes submenus:

- Orçamento de Funcionamento - Neste menu estava exposto os principais módulos respeitantes a um ano económico, onde se começava por planear e elaborar o projeto de orçamento<sup>53</sup> podendo posteriormente, após aprovação ser executado. Através deste menu também se efetuava-se a inscrição e anulação de rubricas orçamentais, acedia-se à contabilidade de caixa, à criação de fundo de maneo e abertura do mês<sup>54</sup>;
- Orçamento de Receita - Este menu destinava-se execução do duplo cabimento, assente no registo contabilístico *à posteriori* das varias fases da receita. O utilizador neste menu podia registar a Receita, os montantes previstos para o ano seguinte e registar tudo o que dizia respeito a execução de receita ano em curso, permitindo também ter acesso aos vários mapas confinantes da sua criação;
- Gestão de Tabelas - permitia inserir, alterar e emitir mapas e dados. Cuja manutenção era da responsabilidade do II em coordenação com a DGO;
- Ligação ao Sistema Central - permitia a criação de ficheiros com movimentos a enviar ao SCC, atualizar a base de dados quando era efetuado um retorno de ficheiro<sup>55</sup>, emissão de listagens dos ficheiros de envio e retorno, a criação do

---

<sup>51</sup> A preparação do OE é da responsabilidade do Governo, que por sua vez, apoiado num conjunto de órgãos de apoio da AP, conforme estabelecido pela CRP. A supervisão na elaboração e execução do OE, é da competência da DGO (Caiado; Carvalho e Silveira, 2007, p. 59).

<sup>52</sup> Ver Apêndice M, onde podemos obter conhecimento do conjunto de mapas produzidos em SIC.

<sup>53</sup> A RGO “*Centraliza e consolida o Planeamento Orçamental, de acordo com o plano de actividades*” processado em SIG/MDN (DFin, 2010, p. 9), que quando se encontrava aprovado era enviado para a RGFC carregar a informação no SIC, para que a DGO acompanha-se a execução orçamental do Exército.

<sup>54</sup> Ver Apêndices N e O, referentes a abertura e fecho do mês. Numa primeira fase em Mapa Excel e posteriormente em SIC.

<sup>55</sup> Por exemplo, uma RAP. Ver Apêndice P.

ficheiro com o projeto de orçamento a enviar para o SCC, carregamento do orçamento aprovado e respetiva impressão do extrato bancário da DGT (DSGIO, 2006, p. 8).

### 3.3. A Execução Orçamental

O POCP deu origem à criação de condições “*para a integração dos diferentes aspectos - contabilidade orçamental, patrimonial e analítica - numa contabilidade moderna*”, por forma a garantir o controlo financeiro e a disponibilização de informação aos vários níveis da AP, permitindo o acompanhamento da execução orçamental.

A obrigatoriedade da aplicação do POCP a todos os organismos e serviços da AP<sup>56</sup>, propende “*Aumentar a quantidade e qualidade de informação contabilística aos diferentes utilizadores; Harmonizar os procedimentos contabilísticos de forma de facilitar a comparabilidade da informação e a consolidação das contas públicas; Integrar num único sistema a contabilidade orçamental, patrimonial e analítica; Utilizar a digrafia como método de registo contabilístico para a Administração Pública*” (Caiado; Carvalho e Silveira, 2007, p. 15).

A garantia do cumprimento “*das regras de ouro da Contabilidade Pública*” em SIC passava pela “*inscrição de verba, cabimento orçamental e regularidade financeira.*” A aplicação (Sistema de Informação/Execução Orçamental) possibilitava todo o registo do ciclo da despesa<sup>57</sup>, desde o cabimento prévio, compromisso<sup>58</sup>, pagamento<sup>59</sup>, até às AO<sup>60</sup> e os PLC<sup>61</sup> (DSGIO, 2006, p. 17 e Marta e Teixeira, 2005).

O controlo orçamental era da competência da RGO, efetuado “*por actividades e por rubricas orçamentais, a partir dos registos recebidos pela DFin e através de indicadores de gestão de periodicidade mensal.*”. Por outro lado, a RGFC, para além da execução orçamental em SIC, efetuava o controlo de execução, mediante a “*prestação de contas e através de indicadores de gestão de periodicidade mensal.*”<sup>62</sup> (DFin, 2009, p. 25).

---

<sup>56</sup> Cfr. Artigo 2º do Decreto-Lei n.º 232/97 in *Diário da República*, I Série – A, N.º 203 – 3 de setembro de 1997.

<sup>57</sup> Ver ilustração 20, do Apêndice K, referente ao ciclo da despesa pública.

<sup>58</sup> Ver Apêndice Q.

<sup>59</sup> Ver Apêndice R.

<sup>60</sup> Ver Apêndice S, no que concerne ao processamento de AO.

<sup>61</sup> Ver Apêndice T.

<sup>62</sup> Ver Apêndice U, referentes as competências e responsabilidades atribuídas a RGO e RGFC.

### 3.4. Sistema Contabilístico: Paralelismo com o SIG

A implementação do SIG, em todo o MDN, surge através do Despacho n.º 109/MDN/02 (Santos, 2005, p. 14). Este sistema integrado entrou em funcionamento, “*ainda que não na sua plenitude*”, em janeiro de 2006, integrando as funções logísticas de suporte<sup>63</sup>, permitiu desta forma, a normalização e uniformização de procedimentos. Este “*sistema de gestão*” adotado por todos os organismos que constituem o MDN, auxiliava os processos de execução de despesa e receita no que diz “*respeito ao seu registo contabilístico*” ao nível da UEO (EPS, 2008, pp. 1 e 2).

O SIG como ERP<sup>64</sup> é uma “*aplicação informática que fornece o suporte tecnológico ao sistema de informação da organização.*” (Pereira *et al.*, 2005, p. 167).

A gestão financeira do Exército sofreu profundas alterações<sup>65</sup>, que permitiram a parametrização do SIC com o SIG, tendo em conta que o SIG apenas garantia o controlo interno da instituição, devido a falta de *interface*<sup>66</sup> com o SCC da DGO.

Até final do mês de dezembro de 2005 eram utilizados os procedimentos relativos aos PTD-N<sup>67</sup> e PTD-E<sup>68</sup>, definidos pela Circular N.º 4, de 9 de abril de 2003, a partir do qual foram extintos com entrada em produtivo do SIG (DSF, 2006, p. 3).

#### 3.4.1. Processo da despesa

Da Circular N.º 2, de 25 de janeiro de 2006, resultaram um conjunto de alterações, no que concerne aos procedimentos contabilísticos para elaboração dos PLC, dos quais se salientam as seguintes:

---

<sup>63</sup> As funções de suporte consideradas são: “*financeira, logística e de recursos humanos*” (EPS, 2008, p. 2).

<sup>64</sup> São SI “*que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema.*”. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_integrado\\_de\\_gest%C3%A3o\\_empresarial](http://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema_integrado_de_gest%C3%A3o_empresarial), no dia 15 de março de 2012, às 17h43m.

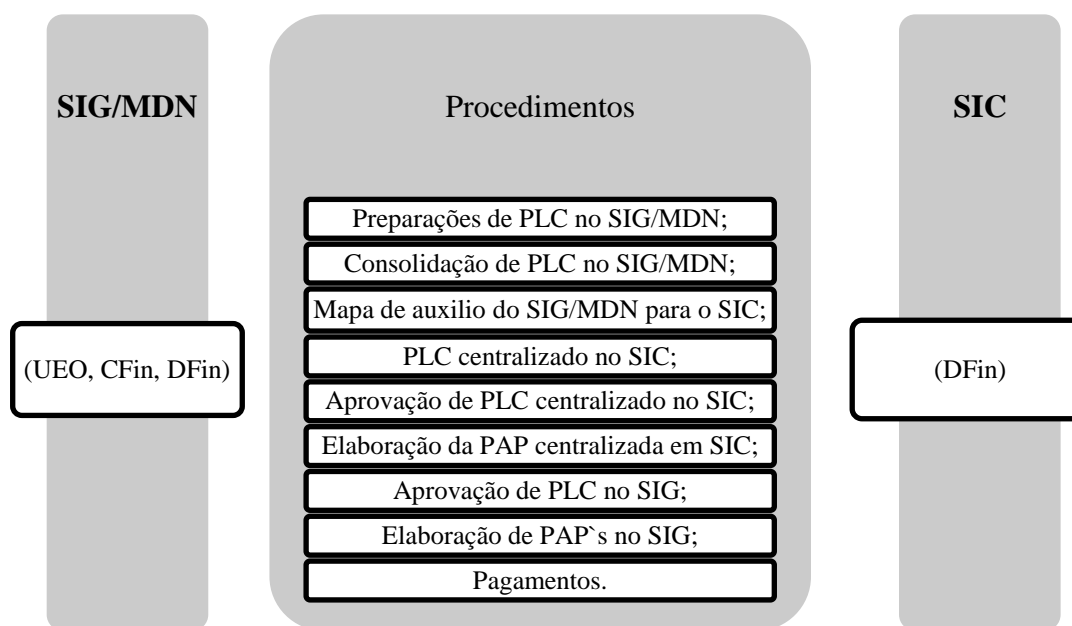
<sup>65</sup> Alterações acompanhadas da reestruturação dos OCAD e respetivo SAFE. Cfr. Decreto-Regulamentar n.º 74/07 in *Diário da República*, I Série, N.º 125, de 2 de julho de 2007, e respetivo Decreto-Lei n.º 231/2009 in *Diário da República*, I Série, N.º 179, de 15 de setembro de 2009.

<sup>66</sup> Cfr. Entrevista não estruturada com o 1Sarg António Castro, realizada na DFin, no dia 09 de fevereiro de 2012, às 16h30m.

<sup>67</sup> Ver Apêndice V, Modelo A do PTD-N e respetivas instruções de preenchimento.

<sup>68</sup> Ver Apêndice W, Modelo B do PTD-E e respetivas instruções de preenchimento.

- A solicitação de fundos realizada duas vezes por mês, passou a efetuar-se apenas uma vez, “*com vista à gestão financeira da UEO*”;
- Os PTD foram substituídos pelas Preparações de PLC<sup>69</sup>;
- As UEO efetuavam o registo dos diversos cabimentos e compromissos<sup>70</sup>, respeitando sempre as chaves orçamentais onde tinham o orçamento carregado;
- Os compromissos com e sem fatura (s) associados (s) passaram a ser elaborados de acordo com os respetivos cabimentos;
- Depois de assumidos os compromissos, as UEO ficavam encarregadas de fazer a Preparação de PLC no SIG, cujo prazo para finalizar a Preparação de PLC de um mês, era até às 17 horas do quarto dia útil desse mesmo mês;
- A partir das diversas Preparações de PLC, inseridas no SIG, os CFin elaboravam o PLC Consolidado, posteriormente a partir do PLC Consolidado a DFin adotava todos procedimentos conducentes à sua aprovação com a DGO, conforme sintetiza a ilustração seguinte.



**Ilustração 5 - Paralelismo de procedimentos entre o SIG e o SIC**  
 Fonte: Adaptado de Rosado (2010b, p. 55)

<sup>69</sup> O PLC consubstanciava a necessidade de financiamento, cujo montante deverá ser igual à diferença entre o somatório das aplicações previstas e o saldo de caixa, Cfr. N.º. 1 do Artigo 17.º. do Decreto-Lei n.º 155/92 in *Diário da República*, I Série – A, N.º 172, 28 de julho de 1992.

<sup>70</sup> Existia a faculdade de elaborar cabimentos e compromissos em simultâneo no SIG/MDN.

O PLC era solicitado mensalmente<sup>71</sup>, sendo acompanhado dos elementos justificativos<sup>72</sup>, referidos no artigo 18º. do Decreto-Lei n.º 155/92, deve ser apresentado à DGO nos primeiros 5 dias úteis de cada mês.

- A inserção do PLC Consolidado no SIC era realizado a partir do Mapa de Auxílio extraído do SIG, que evidenciava os compromissos agregados por chave orçamental e orgânica legal, ilíquidos de RAP;
- No SIC, eram também inseridos o cabimento e compromisso associado a cada chave orçamental e orgânica legal;
- A inserção das RAP incluídas nos PLC fazia-se no SIC, da mesma forma a partir do Mapa de Auxílio extraído do SIG;
- Depois dos montantes do PLC requeridos no SIC serem autorizados pela DGO, a DFin procedia então à aprovação dos PLC no SIG;
- Após a aprovação do PLC Consolidado pela DGO, eram efetuados as PAP no SIC tendo como base os compromissos autorizados no SIC a favor das UEO, tendo como limite máximo os montantes inseridos no PLC Consolidado e aprovado, referentes a cada UEO;
- Com a aprovação das PAP pela DGO, eram efetuados pela DGT os respetivos depósitos nas contas *Homebanking* da DGT das diversas UEO;
- A partir deste momento, as diversas UEO podiam realizar a transação AP-Liquidação, correspondia a autorização dos diversos pagamentos a efetivar, tendo em conta os compromissos assumidos, que quando feita no sistema, as UEO podiam efetivamente proceder ao pagamento (DSF, 2006, pp. 3 a 5).

Ao nível das UEO, o tratamento com a liquidação de faturas podia ser efetuado mediante as seguintes transações (idem, p. 5):

- A transação Pagamento Manual<sup>73</sup>;
- A transação Pagamento Manual com Impressão de Formulário<sup>74</sup>;
- Pagamento automático<sup>75</sup>.

---

<sup>71</sup> Ver Apêndice T, como era processado na prática a elaboração do PLC em SIC na DFin.

<sup>72</sup> Balancete da contabilidade de compromissos assumidos; Balancete da contabilidade de caixa; Alterações orçamentais; Descrição por rubricas dos pagamentos previstos; saldo existente entre os créditos libertados e os pagamentos. Cfr. Alínea a) b) c) d) e) e f) do artigo 18º. do Decreto-Lei n.º 155/92 in *Diário da República*, I Série – A, N.º 172, 28 de julho de 1992. Ver Apêndice X, referente a extração do Balancete em SIC.

<sup>73</sup> Procedimento adequado para pagarem as faturas aos diferentes fornecedores, no que diz respeito à regularização contabilística.

<sup>74</sup> Permite a impressão de um formulário aquando do pagamento de faturas era realizada ao nível da Tesouraria.

<sup>75</sup> Por transação: transferência bancária.

### 3.4.2. Processo da receita

No que concerne ao tratamento das DCCR's<sup>76</sup>, tendo em conta as competências da RGO<sup>77</sup>, as UEO tinham de enviar as propostas de orçamento para serem aprovadas de acordo com a gestão do orçamento. Todos os procedimentos eram efetuados em SIG/MDN, até ao momento de transpor informação para a DGO.

Feita a contabilização das faturas a clientes, executava-se a Liquidação de Receita, cujo valor não podia ser superior ao orçamentado pela UEO. O recebimento era feito ao nível da Tesouraria, no qual se tinha de verificar a sua conformidade orçamental, caso contrário teria de se proceder à respetiva AO (Caiado, Carvalho e Silveira, 2007, pp. 104 e 105).

A Entrega ao Tesouro passava por um conjunto de transações SIG, ao nível da UEO, para transferir as receitas cobradas para conta de entidade DGT, de forma a possibilitar a emissão da respetiva PAP. *“Estas receitas podiam ser entregues de duas formas ao Tesouro, utilizando as Guias de Receita: ou numa Repartição de Finanças ou através do Homebanking da DGT (depósito em NIB específico por cada chave orçamental da receita) Este procedimento deve ser feito uma vez por mês.”* (DSF, 2006, p. 5).

As UEO ficavam assim, desta forma, encarregadas de enviar o comprovativo das Guias de Receita entregues ao Tesouro à RGO. Por outro lado a RGO, garantia um controlo prévio em função das Guias de Receita recebidas pelas UEO, efetuadas no SIG, *“através dos movimentos a débito e a crédito que afetavam as contas de PLC de ODCCR das UEO despectivas, gerando saldos de igual montante ao das Guias de Receita entregues.”* (idem, p. 6).

A RGO como não operava o SIC, tinha que informar a RGFC de qual o montante a inserir no SIC<sup>78</sup> relativo a receitas próprias, para que a informação orçamental chegasse junto da DGO.

---

<sup>76</sup> Obedece ao estabelecido legalmente, pelo POCP, ver ilustração 21 do Apêndice K.

<sup>77</sup> Ver Apêndice U.

<sup>78</sup> Ver Apêndice Y, referente a processo e emissão de Guias de Receita, processadas na DFin.



## **Capítulo 4**

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

*“O objetivo da argumentação, ou da discussão, não deve ser a vitória, mas o progresso.”*  
(Joseph Joubert).

#### **4.1. Os inquéritos por entrevista elaborados**

No presente capítulo serão expostos e argumentados os resultados obtidos na investigação produzida quanto à utilização do SIC na DFin, mais especificamente na RGFC, em paralelo com a utilização do SIG/MDN tendo em conta as suas competências, para depois podermos aferir as conclusões desta investigação.

A análise e interpretação dos resultados passam pela observação de factos ao longo da investigação. Factos estes que *“são analisados e apresentados de maneira a fornecer uma ligação lógica com o problema de investigação proposto.”*, por forma a decompor toda a informação obtida e observada em premissas simplificadas e ordenadas que permitam a examinação significativa do problema (Fortin, 2009, pp. 330 e 331).

Para análise do problema de investigação foram consultados interlocutores privilegiados no assunto: Oficiais e Sargentos do Exército Português, e um oficial da GNR<sup>79</sup>, entre outros elementos civis com voto no tema em questão, aos quais foram feitos IE estruturados para assim podermos obter uma análise qualitativa credível.

Dos dez IE que ambicionávamos realizar apenas obtivemos nove, atendendo que o Ten GNR AM<sup>1</sup> Morais por motivos de ordem deontológica, não desejou ser entrevistado, no entanto, dispôs de informação em suporte informático e papel de caris relevante, permitindo visualizar a importância do SIC na GNR, complementando a entrevista realizada ao Oficial da GNR selecionado. Desta forma, a taxa de outros IE foi de 50%.

---

<sup>79</sup> De acordo com a amostra definida inicialmente, ver Apêndice D.

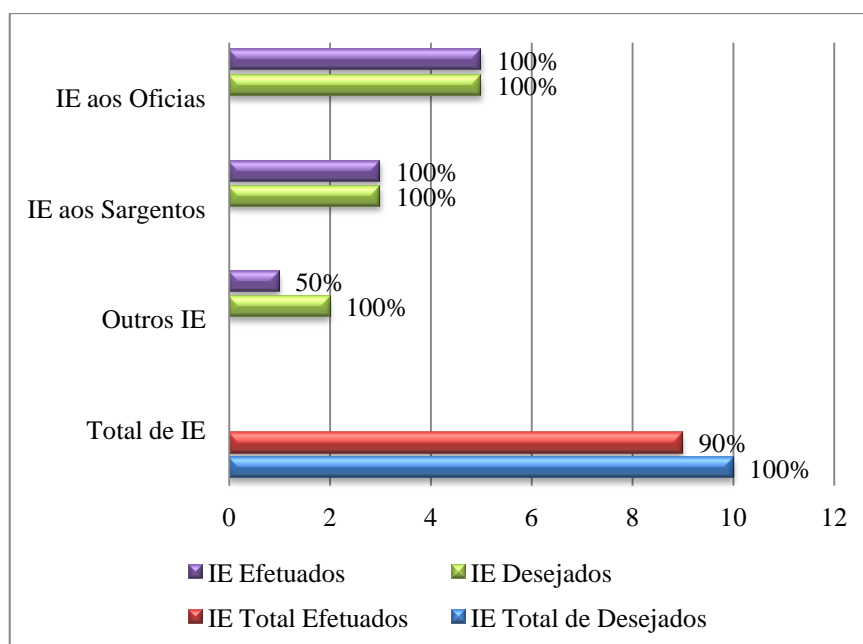


Ilustração 6 - Gráfico com taxas de sucesso totais e parciais de IE  
 Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta a presente ilustração, a taxa de entrevistados aos responsáveis por operar e colmatar a informação registada em SIC no Exército Português (Oficiais e Sargentos) foi de 100%. No total dos IE conquistámos uma taxa de sucesso de 90%.

Após realização dos IE, procedemos ao tratamento de dados, mediante a transcrição das respostas gravadas com a devida autorização<sup>80</sup>.

#### 4.2. Análise descritiva dos inquéritos por entrevista

Neste ponto, os resultados segundo Fortin (2009, p. 331) “*deverão demonstrar uma certa lógica em relação às questões de investigação e às hipóteses*”, mediante este pressuposto a análise descritiva de dados<sup>81</sup>, permite-nos a aplicação da técnica estatística descritiva e da análise de conteúdo<sup>82</sup> como “*técnica de tratamento de informação*” (Silva e Pinto, 1999, p. 104).

<sup>80</sup> Ver transcrição de entrevistas de Apêndice Z até Apêndice GG, referente aos Oficiais e Sargentos do Exército Português, e o Apêndice HH relativamente ao Oficial da GNR.

<sup>81</sup> “*Na análise descritiva dos dados, o investigador destaca um perfil do conjunto das características dos sujeitos, determinadas com a ajuda de testes estatísticos apropriados ou com análise de conteúdo.*” (Fortin, 2009, p. 330).

<sup>82</sup> A análise de conteúdo passa pela análise exaustiva da ideia explanada nos textos e/ou discursos obtidos, no caso da presente investigação, através da aplicação dos IE estruturados. “*São «o que existe dentro». Os textos e os discursos são «receptáculos», modos de expressão, manifestação. O objecto da análise de conteúdo não são estes, mas antes o que contém.*” (Abarello *et.al*, 1997, p.156).

No desenvolvimento da abordagem qualitativa<sup>83</sup>, a fase de análise de dados “*é uma fase do processo indutivo de investigação que está intimamente ligada ao processo de escolha dos informadores ou participantes e às diligências para a colheita de dados.*” (Fortin, 2009, p. 306).

Com a intenção de facilitar a apresentação de dados, subdividimos este ponto nas áreas consignadas anteriormente: técnica estatística descritiva, aplicada aos IE realizados aos Oficiais e Sargentos do Exército Português; análise de conteúdo, aplicada a outros IE.

Mediante a obtenção de respostas procedemos ao tratamento e avaliação dos dados. No que concerne a aplicação da técnica estatística de dados, procedemos a codificação inicial ou aberta de dados, que constitui “*um processo de identificação de unidades de sentido nos textos verbatim, unidades às quais o investigador dará um nome ou um código.*”, permitindo, desta forma, a codificação de possíveis respostas dos interlocutores (idem, pp. 308 e 312).

Relativamente aos interlocutores, foi atribuído um número, perfazendo o total de oito elementos<sup>84</sup>. Para cada uma das questões enunciadas foram estabelecidas hipóteses de resposta denominadas por “Segmento”, em que, por exemplo o “Segmento 3.1” corresponde à possibilidade um da terceira questão, podendo para este facto se verificar mais do que um tipo de segmento como possibilidade de resposta<sup>85</sup>.

Finda a análise de conteúdo aplicada aos outros IE, “*para aumentar a fiabilidade dos dados e das conclusões*” será aplicada a estratégia da triangulação, definida por Fortin (2009, p. 322), como estratégia utilizado para comparar dados, obtidos com recurso a processos de observação distintos. A triangulação de dados permite assim a partir da colheita de dados, embora junto de fontes de informação diferentes estudar e analisar o mesmo facto.

#### **4.2.1. Inquérito por entrevista a Oficiais**

Tendo em conta a experiência e conhecimento na implementação e desenvolvimento do projeto SIC, o objetivo das entrevistas realizadas a Oficiais visava a recolha de informações credíveis, acerca do processamento de informação contabilística

---

<sup>83</sup> Faculta na descrição e explicação semântica dos conceitos.

<sup>84</sup> Ver Ilustração n.º 57 do Apêndice II.

<sup>85</sup> Ver Ilustração n.º 56 do Apêndice II.

pela RGFC, com o propósito de ir ao encontro da maioria das QI narradas no presente trabalho.

A apreciação efetuada em relação à questão n.º 3<sup>86</sup>, não deixa margem para dúvidas. Todos os interlocutores (100%) justificam a existência do SIC pelo simples facto de este SI garantir a ligação e transmissão de informação contabilística à DGO, complementando (60%) que as valências do SIG não permitiam este facto, o que obrigavam a inscrição manual de informação entre sistemas (20%).

Quanto à questão n.º 4, elaborada no sentido de avaliar a necessidade dos intervenientes em buscar outros SI, que permitissem colmatar as possíveis falhas que os sistemas utilizados no Exército Português apresentavam. Embora os resultados não sejam significativos, permitiu-nos avaliar que apesar das limitações de ambos e tendo em conta o espaço temporal em que foram implementados e desenvolvidos, de acordo com a formação dos utilizadores, correspondia aos objetivos legalmente impostos. Propendo a estrutura organizacional do Exército Português, três dos entrevistados (40%) conhecem sistemas que poderiam ser estudados e adotados pelo Exército. Entre os entrevistados 20% refere conhecer organismos em que é utilizado o SIC em plenitude, não fazendo uso de outro tipo de sistema ou apoio informático, por exemplo, a GNR. Contudo, um dos interlocutores (20%) adita desconhecer outro tipo de sistemas, tendo em conta que a falta de *interface* que exista no SIG, mediante a aplicação do SIC tendia a desaparecer.

As entrevistas realizadas auxiliaram a clarificar alguns aspetos e conteúdos que careciam de ser aprofundados e analisados. Da avaliação em geral foram esclarecedores e permitem tirar futuras inferências.

#### **4.2.2. Inquérito por entrevista a Sargentos**

O objetivo destas entrevistas passou por entender quais as contrapartidas práticas e técnicas geradas pela utilização do SIC. Para nos esclarecer sobre esta área do conhecimento na DFin/RGFC, foram eleitos três Sargentos que já exerceram funções pertinentes, permitindo amplificar horizontes do tema de investigação em questão.

As entrevistas realizadas foram de carácter exploratório/descritivo, procurando obter informações em áreas sensíveis como o processamento da informação de SIG para SIC, desde o *software* até as funcionalidades adjacentes<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> Ver Apêndice JJ.

<sup>87</sup> Ver Apêndice JJ.

A partir da análise efetuada foi possível averiguar um enfiamento muito semelhante de entendimento entre os três interlocutores. Quanto à questão n.º 3 a) todos a 100%, consideram o SIC limitativo e seletivo, quando comparado com o SIG, embora sendo um sistema simples de operar, obrigava os utilizadores a fazer uso de outro tipo de auxiliares de processamento de informação contabilística (67%), não só para justificar os registos (devido ao SIC ser limitativo e seletivo no registo de informação), mas também para auxiliar na interpretação de quem os recebia e trabalhava (por exemplo, a DGO). Destacam ainda, que a utilização destes meios permitia, interligar os dados processados pelos sistemas, isto é, associar, por exemplo, num Mapa Excel toda a informação processada em SIG que era transcrita manual (67%) para SIC e vice-versa. Dois dos interlocutores (67%) reforçam, no que toca ao registo da informação em SIC, que se tratava de um processo cíclico mensal e estático, que apenas auferia informação com extemporaneidade de um mês. Decorrente da mesma abordagem temática e tendo em conta os aspetos referidos, relativamente à questão n.º 3 b) todos a 100% os entrevistados consideraram o *software* incompatível entre os SIG e o SIC, na medida em que o SIG quando foi implementado não visava ter como fim último o SIC.

Em relação à questão n.º 4 as opiniões convergem a 100% no sentido de caracterizarem as funcionalidades do SIC em duas vertentes: Execução Orçamental da Receita e da Despesa. A execução destas duas vertentes permitia por um lado, segundo 67% dos interlocutores, a partir da informação disponibilizada pelo SIC auxiliar a DGO na tomada de decisões estratégicas, por outro, garantia o saque de fundos à Fazenda Nacional (67%).

Considerámos as entrevistas realizadas suficientemente esclarecedoras e conclusivas na medida em que foram realizadas a interlocutores com um vasto leque de experiência técnico profissional na área/objeto de estudo.

#### **4.2.3. Outros inquéritos por entrevista a Oficiais da GNR**

Da análise de conteúdo ao IE feito ao Cap AM<sup>1</sup> Jorge Roma, podemos concluir que:

- Desde 1998, com a entrada na RAFE, que a GNR adotou o SIC, na sua área financeira com um sistema de registo de contabilidade (CSF, 2008a);
- No entanto, constataram que o SIC não conseguia produzir um conjunto de *outputs*,

vendo-se a Chefia de Finanças da GNR, confrontada com a necessidade de se apoiar em sistemas paralelos de carregamento manual (folhas de calculo de Excel), que por sua vez estavam sujeitos a probabilidade e acréscimos de erro na realização de tarefas subsequentes;

- No sentido de adquirir uma aplicação que permite-se ligação direta ao SIC, implementaram em 2008 o SICPLUS, que possibilitava a preparação da elaboração do Orçamento da Guarda, garantindo, desta forma, o aferimento integral do universo dos compromissos assumidos, faturação, fornecedores, gestão de contratos, a descentralização de processos pelos serviços financeiros e a consolidação centralizada da informação, para posteriormente serem elaboradas as Contas de Gerência;

- A descentralização pelos diversos serviços financeiros permitia:

- Tratar das requisições internas;
- Gerir a requisição oficial;
- Recolher os fornecedores;
- Tratar os compromissos;
- Gerir os contratos;
- Gerir as notas de crédito e de débito;
- Recolher as faturas ou outros documentos de despesa legalmente equivalentes;
- Lançar com base na requisição/fatura registada, de modo automático os cabimentos, compromissos e respetivos pagamentos no SIC;
- Tratar de modo automático a preparação do Orçamento da Guarda;
- Tratar automaticamente a informação recolhida localmente nas unidades, garantindo a integração na base de dados do SIC.

- Com este Sistema Integrado de Gestão, era garantida: a informação em tempo real, a consistência da informação, o controlo eficaz das receitas, maior transparência do processo, a qualidade de informação e a gestão centralizada do processo (CSF, 2008b).

**Ilustração 7 - Quadro de conceitos finais da análise de conteúdo ao IE feito ao Cap AM<sup>1</sup> Jorge Roma**  
**Fonte: elaboração própria<sup>88</sup>**

<sup>88</sup> Alguns dados de referência exatos foram obtidos através de informação documental disponibilizada pelo Ten AM<sup>1</sup> David Morais.

### 4.3. Análise SWOT

Neste subcapítulo pretendemos analisar o ambiente interno do Exército Português, por forma “a dar a conhecer quais são os pontos fortes e os pontos fracos” que a instituição possui, sendo conhecidas as oportunidades e ameaças do seu ambiente externo, com o objetivo de “avaliar e selecionar a estratégia que melhor tire partido dos primeiros (pontos fortes) e consiga evitar ou pelo menos não ser prejudicada pelos últimos (pontos fracos)” (Teixeira, 2011, p. 83).

Podemos desta forma recorrer a análise *SWOT*. Tendo em conta que o termo *SWOT* “é um acrónimo, pois resulta da junção das quatro letras iniciais das palavras em língua inglesa: pontos fortes (*strengths*), pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*)” (idem, p. 83), como instrumento de Gestão e de Planeamento Estratégico desenvolvido por dois professores da *Harvard Business School*, Kenneth Andrew e Roland Christensen (Rosado, 2010d, p. 2), a análise *SWOT* permite, desta forma, “revelar a situação estratégica de uma empresa” (Teixeira, 2011, p. 83).

Após termos definido os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, efetuamos o cruzamento de dados e elaborámos a matriz *SWOT* com vista a tirar máximo partido dos aspetos positivos e minimização dos efeitos negativos, conforme as ilustrações seguintes sintetizam.

Análise Interna		<b>S</b> (Strengths) Pontos Fortes		<b>W</b> (Weakness) Pontos Fracos	
		Análise Externa		<b>O</b> (Opportunities) Oportunidades	
				<b>SO (maxi-maxi)</b> Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	
		<b>ST (maxi-mini)</b> Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar o efeito das ameaças detectadas.		<b>WT (mini-mini)</b> Minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.	

Ilustração 8 - Matriz *SWOT*  
Fonte: Teixeira (2011, p. 86)

		Ambiente Interno		
		<i>S (Strengths)</i> Pontos Fortes	<i>W (Weaknesses)</i> Pontos Fracos	
		- Formação em SIG; - Gestão de recursos integrada; - Centralização de informação contabilística na DFin; - Informatização da gestão; - Informação contabilística atualizada diariamente (SIG); - Autoridade Técnica da DFin; - Utilização do SIC centralmente;	- Registo manual; - As alterações processuais; - Execução Orçamental; - Falta de apoio técnico; - Custos de formação; - N.º de intervenientes no processamento de informação; - Diferença de regras; - Duplicação de trabalho;	
Ambiente externo	<i>O (Opportunities)</i> Oportunidades	- Centralização de meios informáticos; - Filtragem de informação II/MF; - Diminuição do défice público; - <i>Interface</i> com a DGO e DGT; - Simplicidade e seletividade de informação; - Apoio à tomada de decisão; - Controlo da Execução orçamental;	(SO)	(WO)
	<i>T (Threats)</i> Ameaças	- SIC era limitativo; - Interpretação legal imposta; - Constantes reestruturações legais; - Falta de formação em SIC; - Custos de implementação; - Exposição de incongruências;	(ST)	(WT)

Ilustração 9 - Análise SWOT  
Fonte: Elaboração Própria



		Ambiente Interno	
		<i>S (Strengths)</i> Pontos Fortes	<i>W (Weaknesses)</i> Pontos Fracos
Ambiente externo	<i>O (Opportunities)</i> Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A preocupação com a formação em SIG, permite a diminuição de erros no processamento da informação contabilística nas UEO;</li> <li>- A gestão dos recursos integrada facultava a gestão descentralizada das subunidades;</li> <li>- A informatização da gestão garante o controlo diário e atual da informação processada;</li> <li>- Centralizando os meios informáticos inviabiliza a suscetibilidade do erro;</li> <li>- O conjunto de “filtros” existentes desde as UEO, CFin, DFin e até mesmo no II/MF garante que a informação seja fidedigna e permita o apoio à tomada de decisões estratégicas e fundamentadas;</li> <li>- Os intervenientes no processamento da informação entre o SIC e SIG tinham de saber operar os dois sistemas, garantindo desta forma a resposta em tempo oportuno, quando solicitadas aos vários níveis;</li> <li>- A autoridade conferida a DFin, potenciava a implementação e desenvolvimento de SI/TI que garantem a gestão integrada do Exército Português.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O registo manual constituía mais um filtro da informação processada, no entanto, não deixava de parte a suscetibilidade de estar associado o fator erro;</li> <li>- A hipótese de correção de possíveis erros no sistema, de acordo, com as suas limitações, garante a correta execução orçamental;</li> <li>- A simplicidade dos sistemas facilita a utilização por parte dos intervenientes;</li> <li>- Devia ser garantido sempre o apoio técnico, na utilização de ambos sistemas para minimizar os riscos de incumprimento de prazos processuais impostos;</li> <li>- Os custos do SIG, relativamente a sua aquisição e formação eram elevados quando comparados com o SIC;</li> <li>- Centralmente tinha de existir duplicação de trabalhos, para que fosse garantido o <i>interface</i> de informação contabilística com a DGO.</li> </ul>

**Ilustração 10 - 1/2 - Matriz SWOT (SO e WO)**  
**Fonte: Elaboração Própria**

		Ambiente Interno	
		<i>S (Strengths)</i> Pontos Fortes	<i>W (Weaknesses)</i> Pontos Fracos
Ambiente interno	<i>T (Threats)</i> Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A simplicidade o SIC quando comparado com o SIG, realmente não exigia formação complementar, no entanto este tipo de formação, quando falamos em informação contabilística, nunca deve ser descurada para não dar aso a possíveis incongruências;</li> <li>- A gestão integrada do Exército Português seria conseguida na sua totalidade se o SIG permitisse o <i>interface</i> direto com o SIC, do qual dependia de esforços externos;</li> <li>- A Unidade de Tesouraria garantida pela disponibilização da informação diariamente, encontra-se limitada, quando este obriga a centralização do PLC em SIC, que era libertado mensalmente;</li> <li>- A utilização do SIC centralmente, garante maior controlo e reduz a exposição a incongruências;</li> <li>- O registo manual obrigava a seleção da informação introduzida no SIC, o que por vezes era necessário junto da DGO justificar conforme se encontrava registado em SIG;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O erro humano estava sempre associado a exposição a incongruências que era paralelamente inevitável, tendo em conta o conjunto de intervenientes associados;</li> <li>- Os sistemas faziam a leitura e interpretação legal de forma distinta, por exemplo em relação aos duodécimos;</li> <li>- A imposição legal obrigou os organismos da AP a um forte investimento em SI/TI, que revelou falhas devido a falta de interação nos Ministérios, que podia ter sido colmatada com um esforço conjunto, tendo em vista a redução de custos, delineando objetivos em concreto;</li> <li>- As constantes reestruturações legais geraram junto dos organismos uma crescente insegurança em aderir a mudança de gestão;</li> <li>- O reduzido N.º de intervenientes capazes de processar a informação em SIC, coloca em causa o registo atempado da informação;</li> </ul>

Ilustração 11 - 2/2 - Matriz SWOT (ST e WT)  
Fonte: Elaboração Própria

## Capítulo 5

### Conclusões e Recomendações

*“Para nossa inteligência ser iminente, teremos que associar a ideia com pesquisa e conclusão.”*  
(Ivan Teorilang).

#### 5.1. Verificação das Hipóteses

Nesta fase de comunicação dos dados resultantes da interpretação dos mesmos é essencial que se verifiquem as HI enunciadas inicialmente e, mediante a investigação efetuada, se confirmem ou infirmem as mesmas (Fortin, 2009, p. 38).

No que concerne à HI 1: “A existência do SIC no Exército foi pertinente”, é confirmada com as respostas obtidas à questão n.º 3 das entrevistas realizadas a Oficiais com experiência e desempenho de funções na RGFC. Verifica-se que 100% dos Oficiais entrevistados afirmam que de facto o SIC garantia o *interface* com a DGO, o que valorizava a sua existência tendo em conta que o SIG não garantia este *interface* automaticamente, tal como, 60% dos entrevistados o refere.

Relativamente à HI 2: “Existiam lacunas no SIC que limitam a sua utilização no Exército Português”, é confirmada. Verifica-se através da questão n.º 3 a) realizada aos Sargentos, em que 67% dos entrevistados afirmam, que o facto de a informação processada ser em ciclos estáticos e mensais não permitia efetuar uma análise fidedigna e atual da execução orçamental. Contudo, conforme 100% dos mesmos entrevistados recorda, o facto de o SIC ter sido um sistema fácil e simples de operar, apesar de ser seletivo na informação padrão que permitia registar. Associada a presente HI, surge no seu seguimento a HI 3, “Era suficiente a informação registada em SIC para o desenvolvimento de todo o processo contabilístico”, sendo esta infirmada, transversalmente a partir da questão n.º 3 a) efetuada aos Sargentos, em que 67% afirmam recorrer constantemente ao SIG (ou outro tipo de Mapas, por Exemplo: Mapas Excel) para justificar e sustentar a informação registada no

SIC (cujos documentos disponibilizados eram meramente em PDF) que era disponibilizada à DGO.

Cumulativamente à HI 4: “A informação é recolhida através do SIG e migrada para o SIC, e vice-versa” é confirmada. De acordo, com a questão n.º 3 a), a partir dos 67% registados conforme IE realizados aos Sargentos, verifica-se a afirmação conjunta em existir a duplicação de trabalhos, nomeadamente no que concerne ao registo e inscrição de processos contabilísticos de forma manual. Embora sendo da forma menos prática e oportuna, pois estava sujeita ao processamento de erros, era feita a migração de dados entre os sistemas.

Analogamente à HI 5: “A implementação do SIC exigia adequação/renovação de *software* e simultaneamente formação específica”, é infirmada. Em conformidade com a questão n.º 3 b) realizada aos sargentos, em que todos (100%) afirmam a incompatibilidade dos sistemas existentes (SIG/MDN e SIC). Relativamente a formação específica, devido a simplicidade do SIC, anteriormente já referida, era difundida uma nota-ofício anualmente (ou mais se surgissem alterações processais), para que o acompanhamento e registo de informação fossem padronizados, desvinculando a necessidade de formação específica dos organismos sobre alçada administrativa do MF.

Quanto à HI 6: “A implementação e desenvolvimento do SIC revelam que este sistema facilita a transmissão de informação contabilística” é infirmada, com base na análise realizada à questão n.º 4 que foi formulada aos Sargentos. Embora, por um lado, 100% dos entrevistados considere que o SIC tem duas vertentes de execução orçamental: receita e despesa, que permitam à DGO controlar e verificar a Execução do Orçamento, fazendo uso da informação coletada, para auxílio em tomadas de decisão ao nível estratégico (conforme 67% dos entrevistados refere). Por outro, ao Exército Português garantia o saque de verbas à Fazenda Nacional (67%). Mediante a relevância deste processo, associado à existência do SIC no Exército Português, temos de ter presente que a inscrição manual a que este obrigava, tinha sempre associado o fator erro, dando aso a possíveis incongruências.

## 5.2. Resposta às Questões de Investigação

Quanto à QI 1: “Foi importante operar o SIC quando temos o SIG a funcionar em simultâneo?”, foi obtido o *feedback* positivo. De facto, verificou-se discrepâncias no processamento da informação entre o SIG e o SIC, no entanto, embora o SIC não funcionasse como sistema integrado do Exército Português, permitia o envio informatizado de informação contabilística conforme a DGO pretendia, para desta forma, proceder a sua análise e controlo. Facto este exposto e comprovado através dos Subcapítulo 3.1., e complementado com a abordagem crítica de todos os entrevistados no decorrer das entrevistas realizadas aos Oficiais, que contribuíram para a confirmação da HI 1.

Cumulativamente, quanto à QI 2: “Valeu a pena a existência em produtivo no Exército Português do SIC?”, a resposta é negativa. A partir da confirmação da HI 2, em que foi referido, através dos IE aplicados aos Sargentos, apesar de ser a única forma que o Exército Português possuía para disponibilizar a informação contabilística à DGO, mesmo sendo em ciclos estáticos e mensais, garantia uma visão geral da execução orçamental. Culminando num esforço contínuo desenvolvido pelos seus utilizadores da RGFC, para recolha e armazenamento de dados sobre o processo organizacional em SIC, que era seletivo, ou seja, só permitia a inserção de determinados parâmetros, o que obrigava, a um conhecimento avultado de informação processual contabilística a nível central. No entanto, para que a nível central sejam os objetivos atingidos na sua plenitude, de acordo com o Subcapítulo 3.1.1., existia uma contínua dinâmica de trabalho e de entreajuda incutida ao nível das UEO e CFin como órgão constituinte – SAFE, que multiplicavam esforços no sentido de colmatar possíveis falhas de registo de informação contabilística.

Face à QI 3 e QI 4, respetivamente, “Como era a informação processada pelo SIC?” e “Quais eram as ligações estabelecidas entre o SIG/MDN e o SIC?” verificam-se a partir das contrapartidas expostas segundo os Subcapítulos 3.3., 3.4.1. e 3.4.2., onde foi descrito a relevância da informação processada em SIC e o paralelismo existente entre o SIG/MDN e o SIC, relativamente ao processo da despesa e da receita respetivamente. No que aufero ao processo da despesa, as ligações estabelecidas são essencialmente na centralização do PLC e elaboração da PAP que eram realizados em SIC, todo o restante processo passa pela leitura e respetiva inscrição em SIG, sendo esta tarefa realizada manualmente e mensalmente pela RGFC/DFin. Quanto ao processo da receita, a RGFC mediante o controlo prévio desenvolvido por parte de RGO, tinha o cuidado de inserir em SIC a informação prévia relativa ao montante auferido por receitas próprias (Guias de Receita).

A infirmação da HI 3 e a respetiva confirmação da HI 4 complementam as QI em causa. Reforçando o facto de a informação processada em SIC ser insuficiente, sendo necessário complementar com documentação acessória, por outro lado, embora existisse paralelismo entre o SIG/MDN e SIC, que obrigava a esta migração e processamento de informação, este era efetuado e garantido de forma manual.

Comparativamente à QI 5: “O *software* utilizado em ambos os sistemas era compatível?”, a resposta é negativa. Existiam grandes lacunas em ambos os sistemas. Propendo entre o SIC e o SIG e tendo em conta o objetivo de implementação de ambos verificamos a partir do Subcapítulo 3.4. incompatibilidade de *softwares* obrigando ao registo manual dos utilizadores na RGFC/DFin. Por um lado, o SIC foi concebido para dar respostas as necessidades estratégicas da DGO/MF, cujo fim último se prendia com o controlo e supervisão das contas públicas e comprimento do processo de Execução Orçamental, conforme planeado. Por outro lado, o SIG implementado segundo a ótica do MDN, como sistema de gestão auxiliava no processo de execução da despesa e da receita, no que concerne ao registo contabilístico ao nível da execução, que são as UEO constituintes do Exército Português. Em reforço destes factos, foi infirmada a HI 5 em que 100% dos entrevistados referem e confirmam a incompatibilidade dos sistemas.

Relativamente à QI 6: “Que funcionalidades tinha o SIC?” verificamos que o SIC apresentava uma conjunto de funcionalidades que permitiam a recolha e armazenamento de dados sobre o processo de gestão organizacional. De acordo com a análise interpretativa de dados, podemos verificar através do que se encontra exposto através do subcapítulo 3.2., que o nosso Exército Português apenas fazia uso do menu de Sistema de Informação, com o qual era processada a Execução Orçamental da receita e da despesa. Facto este abalizado com a infirmação da HI 6, em que foi manifestado por parte dos entrevistados ao longo dos IE realizados, a funcionalidade que realmente o SIC apresentava para o Exército Português, ou seja, vinculava-se com duas vertentes de Execução Orçamental: receita e despesa, no entanto, em contraponto de situação, temos de ter em conta que a sua operabilidade incorria riscos adstritos a sua utilização manual e interpretação legislativa distinta, como manifestado, ao longo da redação da presente investigação.

### 5.3. Resposta à Questão Central

Depois de toda a análise consumada, demonstrados os resultados, encontramos-nos em condições de responder à questão central “Qual foi a importância do SIC no processo de Gestão Estratégica do Exército Português, quando relacionado com o SIG/MDN?”. A importância do SIC primava essencialmente em garantir a Unidade de Tesouraria e Orçamental, tendo em conta que o SIG/MDN apenas permitia, como sistema de gestão interno, o controlo de gestão. A RGFC/DFin, detinha responsabilidade administrativa e ocupava uma posição de excelência no que concerne ao comprimento da Unidade de Tesouraria e Orçamental, iniciado nas UEO (em SIG/MDN) até à DGO (SIC), embora subsistissem falhas e privações que podiam ter sido colmatadas.

### 5.4. Limitações da Investigação

Ao longo da presente investigação encontramos uma série de grandes obstáculos que, de certa forma, condicionaram a elaboração da mesma. Os grandes obstáculos encontrados ao longo da realização da mesma foram: restrição do número de páginas de Apêndices (estabelecidos de acordo com a NEP), tempo, e a existência do próprio objeto de estudo.

A NEP determinada internamente estabeleceu um limite de páginas que condicionam a exposição documental, entre outros estudos efetuados. O número limite de páginas, relativamente a Apêndices, transgrediu por defeito e mostrou-se escasso. Os Apêndices devem servir para complementar a informação do corpo de trabalho sendo, por isso, útil que não houvesse um limite em todos.

Quando foi elaborada a proposta e projeto de investigação, em meados de 2010, o objeto de estudo ainda se encontrava em operativo. No entanto, definido por via legal, em janeiro de 2012, com vista à Unidade de Tesouraria, este foi extinto, ou seja, no momento da realização da investigação propriamente dita, não se encontrava em produtivo, inviabilizando a participação ativa por parte do investigador, na constatação efetiva dos factos.

O tempo disponibilizado exclusivamente para a elaboração da investigação, mostrou-se exíguo face a todos os esforços necessários para a realização de uma investigação desta envergadura académica. A fase em que este facto foi mais evidente

coincidiu com a realização das entrevistas nas quais dependia da disponibilidade dos interlocutores, que excepcionalmente se revelou imediata.

Importante salientar que a utilização do SIC no Exército Português, imposta pelo MF, versava um leque de utilizadores muito reduzido na DFin, sem formação específica e técnica (formação garantida através de manuais de utilizador e “*on the job training*”), o que limitou exponencialmente a amostra escolhida, regularizando o estudo de caso efetivamente a uma avaliação qualitativa.

### **5.5. Cumprimento dos Objetivos**

O objetivo deste Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada resumia-se em aferir, como o processamento a nível central, o paralelismo existente entre o SIG e o SIC. Tendo em conta a confirmação e infirmação das HI, com as respostas às QI e com a análise feita à RGFC/DFin, considera-se que foram cumpridos os objetivos inicialmente propostos. Foi possível transparecer as capacidades e possibilidades, bem como os inconvenientes enfrentados pela RGFC/DFin.

### **5.6. Desafios para Futuras Investigações**

As nossas conclusões levantam, entre outras constatações, uma série de possíveis propostas potenciadoras para desenvolvimento de futuras investigações. Nesta perspetiva, seria admirável desenvolver, fixando-se procederes fundamentais à sua materialização. Assim, para futuras investigações sugerimos:

- Estudo sobre a implementação e desenvolvimento da Tesouraria Única, a partir de janeiro de 2012 (numa ótima DGO/Exército) - como é processada a informação atualmente e que aspetos faltam desenvolver;
- Avaliar se o quadro orgânico de pessoal, TI e a formação técnico-profissional dos utilizadores será o mais adequado na atualidade tendo o SIG como SI;
- Revela-se também importante analisar qual o custo que o Exército suporta na aquisição de SI e formação dos seus utilizadores.



## Bibliografia

### Livros:

- ALBARELLO, Luc [et al.] (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*, 1.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Gradiva
- BARAÑANO, Ana María (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*, 1.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Edições Sílabo
- BARDIN, Laurence (1977). *Análise de conteúdo*, Lisboa, Edições 70
- BORGES, António; RODRIGUES, Azevedo e MORGADO, José (2004). *Contabilidade e Finanças para a Gestão*, 2.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Áreas Editora
- CAIADO, António C. Pires (2008). *Contabilidade analítica e de gestão*, 4.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Áreas Editora
- CAIADO, António; CARVALHO, João e SILVEIRA Olga (2007). *Contabilidade Pública - Casos Práticos*, Lisboa, Áreas Editora
- CHIAVENATO, Idalberto (2007). *Administração - Teoria, Processo e Prática*, 4.<sup>a</sup> Edição, Rio de Janeiro, Editora Campus
- ECO, Umberto (2007). *Como se faz uma TESE em ciências Humanas*, 13.<sup>a</sup> Edição, Lisboa Editorial Presença
- FERNANDES, Francisco (2001). *O controlo de gestão: contributos para definição de tableaux de bord*, [policopiado], Lisboa, IAEM
- FORTIN, M. (2009). *O Processo de Investigação da Concepção à Realização*, 5.<sup>a</sup> Edição, Loures, Lusociência
- IESM (2007). *ME-62-00-01: Metodologia da investigação Científica*, [policopiado] Lisboa, Exército Português, IESM
- MARTA, Vítor e TEIXEIRA, Clara (2005). *Manual de Apontamentos do SIC*, [policopiado], Lisboa, DFin

- 
- MCCREADIE, Karen (2009). *A Arte da Guerra de Sun Tzu*, 1.<sup>a</sup> Edição, Porto, Porto Editora
- NOGUEIRA, Sónia Paula da Silva e CARVALHO, João Baptista da Costa (2007). *O Sistema de Informação Contabilística da Administração Pública Portuguesa segundo a perspectiva de "especialistas": estudo empírico*, [s. l.], Associação de Docentes de Contabilidade do Ensino Superior
- PEREIRA, Manuel João [et al.] (2005). *A Sociedade da Informação e a Administração Pública*, Oeiras, INA
- PERETTI, Jean-Marie (2007). *Recursos Humanos*, 3.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Edições Sílabo
- QUIVY, Raimond e CAMPENHOUDT, Luc Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 2.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Gradiva
- RASCÃO, José (2001). *A análise estratégica e o sistema de informação para a tomada de decisão estratégica*, 2.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Edições Sílabo
- RASCÃO, José (2004). *Sistemas de Informação para as Organizações - A Informação Chave para a Tomada de Decisão*, 2.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Edições Sílabo
- ROSADO, David Pascoal (2008). *Pupilos do Exército: Uma Interpretação Sociológica*, Lisboa, Edição do Autor
- ROSADO, David Pascoal (2010a). *Instituto dos Pupilos do Exército 1911-2011*, Lisboa, Instituto dos Pupilos do Exército
- ROSADO, David Pascoal (2010b). *Sessões N.º 41, 42 e 43 - Contabilidade de Gestão*, [policopiado], Lisboa, Academia Militar
- ROSADO, David Pascoal (2010c). *Sessões N.º 2 - Contabilidade de Gestão*, [policopiado], Lisboa, Academia Militar
- ROSADO, David Pascoal (2010d). *Sessões N.º 12 e 13 - Contabilidade de Gestão*, [policopiado], Lisboa, Academia Militar
- ROSADO, David Pascoal (2011a). *Sessões de Metodologia das Ciências Sociais*, [policopiado], Lisboa, ISLA Campus Lisboa
- SANTOS, António J. Robalo (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*, Lisboa, Escolar Editora
-

- SARMENTO, Manuela (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*, Lisboa, Universidade Lusíada Editora
- SILVA, Augusto S. e PINTO, José M. (1999). *Metodologia das Ciências Sociais*, 10.<sup>a</sup> Edição, Porto, Edições Afrontamento
- TEIXEIRA, Ana Bela (2009). *A contabilidade como sistema de informação nas instituições do ensino superior público em Portugal - o caso da escola superior de ciências empresariais*, [policopiado], [s. l.], Universidade Aberta
- TEIXEIRA, Sebastião (2011). *Gestão Estratégica*, Lisboa, Escolar Editora

#### **Artigos e Publicações:**

- BARNABÉ, Fernando (2003). “A RAFE e a Unidade da Tesouraria” in AAVV. *Revista de Administração Militar*, N.º 2, Lisboa, EPAM, pp. 16 e 17
- PINTO, Carlos A. (2004). “A gestão dos sistemas de informação e a GNR” in AAVV. *Revista da Guarda Nacional Republicana*, N.º 63, Lisboa, GNR/Sociedade Tipográfica, julho - setembro, pp. 52 a 54
- ROSADO, David Pascoal (2011b). “Gestão, estratégia empresarial e estrutura organizacional: redescobrir a alteridade” in AAVV. *Proelium*, Série VII, N.º 1, Lisboa, Academia Militar, pp.105 a 135
- ROSADO, David Pascoal, (2012). Da Arte da Guerra à Gestão Estratégica: Comportamento organizacional, análise concorrencial e empreendedorismo, Lição Inaugural Academia Militar 2011/2012 [online]. Disponível em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnkxYXZpZG1pZ3VlbHBhc2NvYWxyb3NhZG98Z3g6NTFiODExMDI0MzEzYWQxMw>, no dia 1 de março de 2012, às 13h50m
- SANTOS, Godinho (2005). “O SIG como instrumento de mudança: impacto na organização” in AAVV. *Revista de Administração Militar*, N.º 10, Beiriz, EPAM, pp. 13 a 18

---

SANTOS, Godinho e AUGUSTO, Rodrigues (2006). “O Exército em mudança: Sistema Integrado de Gestão” in AAVV. *Jornal do Exército*, N.º 551, Lisboa, EME/Europress, pp. 34 a 38

SIMÕES, João H. M. e ALVES, Maria do Céu, [s. d.]. Sistemas de informação e sistema contabilístico [online]. Disponível em: [http://personales.ya.com/aeca/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xivencuentroaeca/cd/36a.pdf](http://personales.ya.com/aeca/pub/on_line/comunicaciones_xivencuentroaeca/cd/36a.pdf), no dia 21 de janeiro de 2012, às 14h45m

### **Leis e Regulamentos:**

Academia Militar (2011). *NEP N.º 520/2011*, [policopiado], Lisboa, Academia Militar, 30 de junho

CSF (2008a). *Informação N.º 5/CSF/08*, [policopiado], Lisboa, MAI/CSF, 19 de maio

CSF (2008b). *Informação N.º 206/CSF/08*, [policopiado], Lisboa, MAI/CSF, 8 de maio

Decreto-Lei n.º 155/92 in *Diário da República*, I Série - A, N.º 172, de 28 de julho de 1992

Decreto-Lei n.º 183/96 in *Diário da República*, I Série - A, N.º 225, de 27 de setembro de 1996

Decreto-Lei n.º 191/99 in *Diário da República*, I Série - A, N.º 130, de 5 de junho de 1999.

Decreto-Lei n.º 231/2009 in *Diário da República*, I Série, N.º 179, de 15 de setembro de 2009

Decreto-Lei n.º 232/97 in *Diário da República*, I Série - A, N.º 203, de 3 de setembro de 1997

Decreto-Lei n.º 275 - A/93 in *Diário da República*, I Série, N.º 185, de 9 de agosto de 1993

Decreto-Lei n.º 344/98 in *Diário da República*, I Série - A, N.º 257, de 6 de novembro de 1998

Decreto-Lei n.º 71/95 in *Diário da República*, I Série - A, N.º 89, de 15 de abril de 1995.

Decreto-Lei n.º 72-A/2010 in *Diário da República*, I Série, N.º 117, de 18 de junho de 2010

Decreto-Lei n.º 91/2001 in *Diário da República*, I Série - A, N.º 192, de 20 de agosto de 2001

Decreto-Regulamentar n.º 74/07 in *Diário da República*, I Série, N.º 125, de 2 de julho de 2007

DFin (2009). *Directiva N.º 1/DFin/09*, [policopiado], Lisboa, DFin, 17 de março

DFin (2010). *Directiva N.º 2/DFin/10*, [policopiado], Lisboa, DFin, 30 de março

DGCP (1994). *Circular N.º 1225/1994*, [policopiado], Lisboa, DGCP, de 04 de março

Disponível em: <http://www.dgo.pt/instrucoes/Instrucoes/1994/ca1225.pdf>, no dia 6 de Janeiro de 2012, às 16h30m

DSF (2003). *Circular N.º 4*, [policopiado], Lisboa, MDN/DSF, 9 de abril

DSF (2006). *Circular N.º 2*, [policopiado], Lisboa, MDN/DSF, 25 de janeiro

DSGIO (2006). *SIC - Sistema de Informação Contabilística*, [policopiado], Lisboa, Ministério das Finanças/DGO

EME (2010). *PDE 0-18-00 Abreviaturas Militares*, Lisboa, Exército Português, EME, 18 de fevereiro

EPS (2008). *Guia de Apoio ao SIG*, [policopiado], Póvoa do Varzim, EPS, 1 de fevereiro

Lei n.º 1/89 in *Diário da República*, I Série, N.º 155, de 8 de julho de 1989

Lei n.º 48/2004 in *Diário da República*, I Série - A, N.º 199, de 24 de agosto de 2004

Lei n.º 8/90 in *Diário da República*, I Série, N.º 43, de 20 de fevereiro de 1990

Portaria n.º 1307-B/93 in *Diário da República*, I Série - B, N.º 300, de 27 de dezembro de 1993

Portaria n.º 1411/95 in *Diário da República*, I Série - B, N.º 272, de 24 de novembro de 1995

Portaria n.º 1423-I/2003 in *Diário da República*, I Série, N.º 301, de 31 de dezembro de 2003

### Sites:

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Enterprise\\_Information\\_Systems\\_\(EIS\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Enterprise_Information_Systems_(EIS)), no dia 23 de abril de 2012, às 15h26m

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Mainframe>, no dia 9 de março de 2012, às 16h40m

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema\\_integrado\\_de\\_gest%C3%A3o\\_empresarial](http://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema_integrado_de_gest%C3%A3o_empresarial), no dia 15 de março de 2012, às 17h43m

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Telnet>, no dia 9 de abril de 2012, às 15h27m

<http://sweet.ua.pt/~afreitas/aulas/macro/cn.pdf>, no dia 15 de fevereiro de 2012, às 15h40m

[http://www.apdsi.pt/uploads/news/id546/3.11\\_joao%20catarino%20tavares\\_070626.pdf](http://www.apdsi.pt/uploads/news/id546/3.11_joao%20catarino%20tavares_070626.pdf), no dia 23 de abril de 2012, às 9h00m

<http://www.bdo.pt/quem-somos/historia>, no dia 23 de abril de 2012, às 15h20m

[http://www.dgo.pt/dgo/Documents/Organograma%20DGO\\_%2019Jan2012\\_completo.pdf](http://www.dgo.pt/dgo/Documents/Organograma%20DGO_%2019Jan2012_completo.pdf), no dia 9 de abril de 2012, às 15h40m

<http://www.dgo.pt/Paginas/pesquisa.aspx?k=sistema%20de%20informa%C3%A7%C3%A3&cs=Este%20Site&u=http%3A%2F%2Fwww.dgo.pt>, no dia 21 de fevereiro de 2012, às 15h12m

<http://www.exercito.pt/EP/Paginas/Organizacao.aspx>, no dia 13 de março de 2012, às 23h04m

<http://www.exercito.pt/sites/CmdLog/Paginas/Organizacao.aspx>, no dia 13 de março de 2012, às 23h15m

<http://www.inst-informatica.pt/o-instituto/factos-historicos/eventos/premio-escarte/premio-descartes-edicao-de-1996/2.pdf>, no dia 29 de fevereiro de 2012, às 16h45m

<http://www.parlamento.pt/RevisoesConstitucionais/Paginas/default.aspx>, no dia 20 de Janeiro de 2012, às 15h00m

<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=subsistema>, no dia 24 de Janeiro de 2012, às 17h13m

<http://www.rcaap.pt/index.jsp>, no dia 10 de Janeiro de 2012, às 16h23m

## Apêndices

## Apêndice A - Estrutura Superior do Exército Português

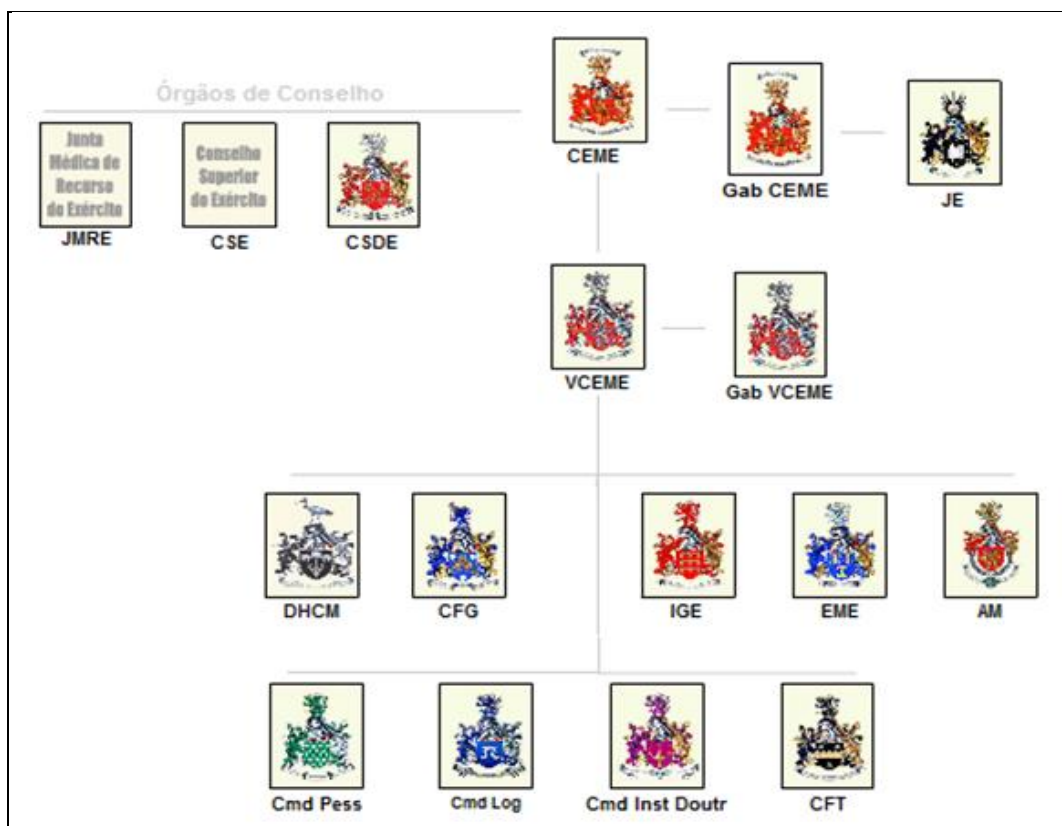


Ilustração 12 - Estrutura Superior do Exército Português  
Fonte: Consulta Internet<sup>89</sup>

<sup>89</sup> Disponível em: <http://www.exercito.pt/EP/Paginas/Organizacao.aspx>, no dia 13 de março de 2012, às 23h04m.



## Apêndice B - Organograma do CmdLog

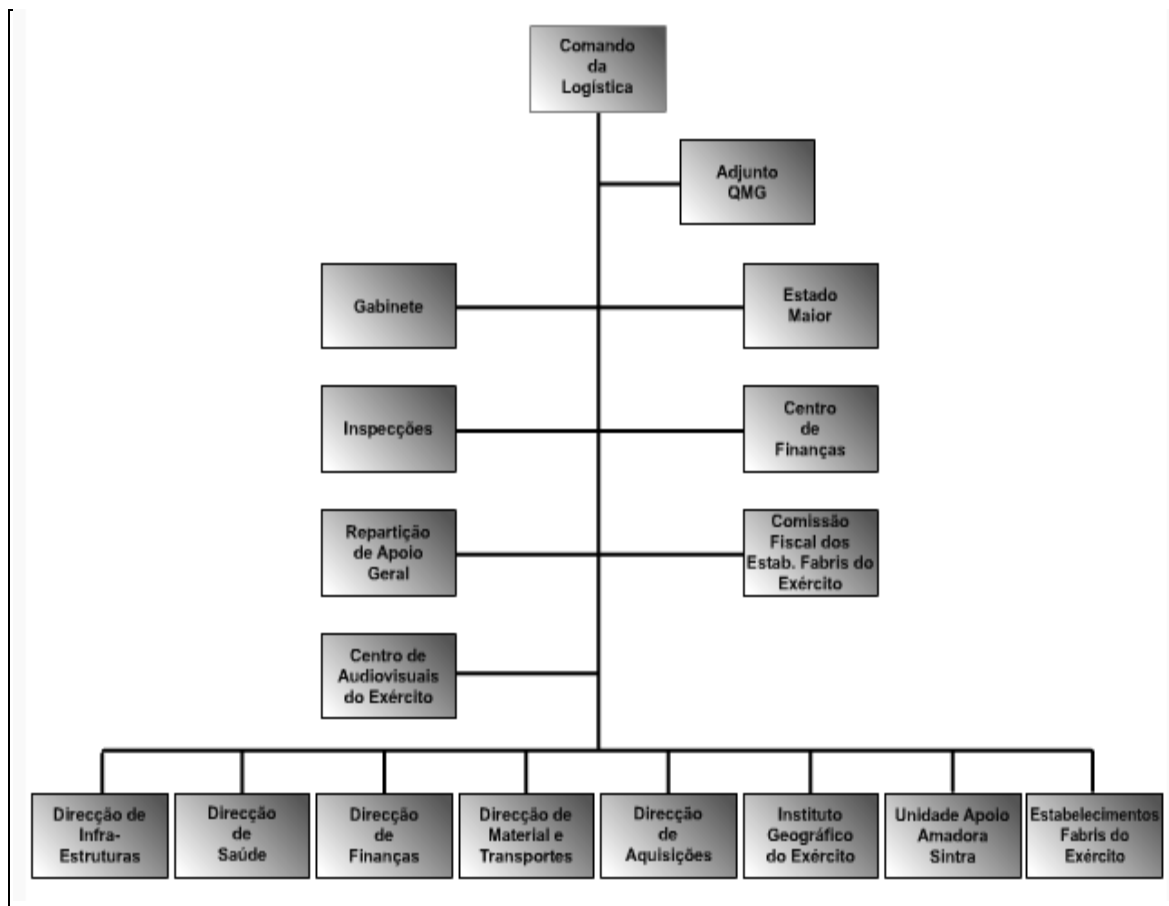
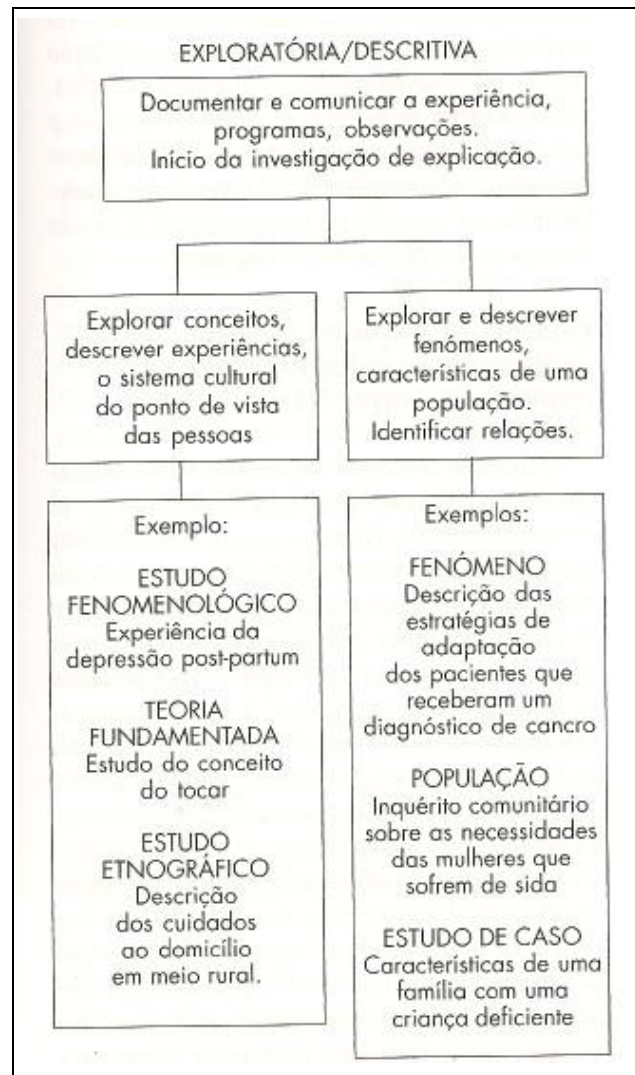


Ilustração 13 - Organograma do CmdLog  
Fonte: Consulta Internet<sup>90</sup>

<sup>90</sup> Disponível em: <http://www.exercito.pt/sites/CmdLog/Paginas/Organizacao.aspx>, no dia 13 de março de 2012, às 23h15m.

**Apêndice C - Classificação das investigações em função do objeto visado**

**Ilustração 14 - Classificação das investigações em função do objeto visado**  
Fonte: Fortin (2009, p. 137)

### Apêndice D - Interlocutores privilegiados

Grupo	Nome	Posto	Habilitações Técnicas	Função objeto de estudo	Função atual
IE dirigidos aos Responsáveis Financeiros	Manuel Jesus	TCor	Licenciado em AdMil	(2004-2010) Chefe da RGFC/DFin	Chefe de Divisão da Unidade de Administração e Apoio Técnico da PJM
	Rui Henriques	Cap	Licenciado em AdMil	Chefe da secção de Tesouraria da RGFC/DFin	Frequência do CPOS
	Nina Martins	Cap	Licenciado em AdMil	Chefe da SCPC/RGFC/DFin	Chefe da SCPC/RGFC/DFin
	Nuno Henriques	Cap	Licenciado em AdMil	(Final de 2011) Chefe da Secção de Tesouraria da RGFC/DFin	Chefe da secção de Tesouraria da RGFC/DFin
	Ana Costa	Alf	Mestrado em AdMil	Adjunto do Chefe de Secção de Tesouraria da RGFC/DFin	Adjunto do Chefe de Secção de Tesouraria da RGFC/DFin
IE dirigidos aos Técnicos	Victor Marta	SCh	---	(2004 - 2009) Responsável pelo PLC do SIC	SA4 da Missão Portuguesa junto da NATO e UE
	Mário Ramos	SAj	---	Responsável pelo PLC do SIC	Adjunto do Chefe da Secção de Controlo Orçamental
	António Castro	1Sarg	---	Tratamento das receitas centralizadas	Adjunto do Chefe de Secção da RGFC/DFin
Outros IE	Jorge Roma	Cap	Licenciado em AM <sup>1</sup> da GNR	Chefe de Contabilidade da Brigada Territorial N.º2 e no Centro Clínico	Adjunto do Diretor dos Cursos de GNR; Professor docente: Contabilidade Pública, Cálculo e Instrumentos Financeiros e Logística
	David Morais	Ten	Licenciado em AM <sup>1</sup> da GNR	Chefe de Serviço de Finanças; Chefe de Repartição e Gestão Financeira da Direção de Recursos Financeiros	Chefe Gabinete Técnico na Segurança Social da GNR

**Ilustração 15 - Quadro com caracterização dos interlocutores**  
**Fonte: Elaboração Própria**

---

## Apêndice E - Guião de Inquérito por Entrevista dirigida a Sargentos

Interlocutor:

Entrevistador:

Cargo atual:

Data:

Hora:

Local:

Suporte:

### Preâmbulo de orientação:

A implementação do SIC no Exército Português, apoiado pelo controlo orçamental, contemplava todas as figuras de relevação contabilísticas orçamentais, permitindo a unidade orçamental e de tesouraria através da ligação ao SCC e ao SGCT, garantindo desta forma, a gestão económica e financeira dos Sistemas Integrados na administração direta do Estado que contemplam informações, permitindo a elaboração e execução dos respetivos orçamentos. Com o processamento a nível central, importa com esta investigação, aferir o paralelismo existente entre o SIG e o SIC.

Face a estes objetivos superiormente definidos, foram atribuídos recursos (humanos e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada. Na certeza de que essa gestão de recursos poderia ser otimizada, é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à operacionalização do SIC ao dispor do Exército Português, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspetivar as suas possibilidades, através da formulação de algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento considerável

### Questões:

1. A título interno, tendo o SIG em operativo, e no que diz respeito ao SIC no Exército Português:

a) Quais eram os pontos fracos que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?

b) Quais eram os pontos fortes que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?

2. A título externo e relativamente SIC no Exército Português:

a) Quais eram as vulnerabilidades associadas a sua utilização?

b) Quais eram as potencialidades associadas a sua utilização?

3. Tendo em conta que toda a informação processada em SIG:

a) Como era processada a informação em SIC?

b) O *software* utilizado em ambos os sistemas era compatível?

4. Que funcionalidades tinha o SIC?

5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

---

**Apêndice F - Guião de Inquérito por Entrevista dirigida a Oficiais**

Interlocutor:

Entrevistador:

Cargo atual:

Data:

Hora:

Local:

Suporte:

Preâmbulo de orientação:

A implementação do SIC no Exército Português, apoiado pelo controlo orçamental, contemplava todas as figuras de relevação contabilísticas orçamentais, permitindo a unidade orçamental e de tesouraria através da ligação ao SCC e ao SGCT, garantindo desta forma, a gestão económica e financeira dos Sistemas Integrados na administração direta do Estado que contemplam informações, permitindo a elaboração e execução dos respetivos orçamentos. Com o processamento a nível central, importa com esta investigação, aferir o paralelismo existente entre o SIG e o SIC.

Face a estes objetivos superiormente definidos, foram atribuídos recursos (humanos e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada. Na certeza de que essa gestão de recursos poderia ser otimizada, é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à operacionalização do SIC ao dispor do Exército Português, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspetivar as suas possibilidades, através da formulação de algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento considerável

Questões:

1. A título interno, tendo o SIG em operativo, e no que diz respeito ao SIC no Exército Português:

a) Quais eram os pontos fracos que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?

b) Quais são os pontos fortes que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?

2. A título externo e relativamente SIC no Exército Português:
  - a) Quais eram as vulnerabilidades associadas a sua utilização?
  - b) Quais eram as potencialidades associadas a sua utilização?
  
3. Em que medida se justificava a operacionalização do SIC, tendo o SIG a funcionar simultaneamente?
  
4. Conhece exemplos de processos de gestão Contabilística noutras organizações, que pudessem ser estudados para possível adoção pelo Exército Português?
  
5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

**Apêndice G - Guião de Inquérito por Entrevista dirigida a Oficiais da GNR.**

Interlocutor:

Entrevistador:

Cargo atual:

Data:

Hora:

Local:

Suporte:

Preâmbulo de orientação:

A implementação do SIC, apoiado no controlo orçamental, contemplava todas as figuras de relevação contabilísticas orçamentais, permitindo a unidade orçamental e de tesouraria através da ligação ao SCC e ao SGCT, garantindo desta forma, gestão económica e financeira dos Sistemas Integrados que contemplam informações, permitindo a elaboração e execução dos respetivos orçamentos.

Face a estes objetivos superiormente definidos, foram atribuídos recursos (humanos e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada. Na certeza de que essa gestão de recursos poderia ser otimizada, é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à operacionalização do SIC ao dispor da GNR, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspetivar quais foram as suas possibilidades, através da formulação de algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento considerável.

Questões:

1. A título interno, no que diz respeito ao SIC na GNR:

a) Quais eram os pontos fracos que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?

b) Quais são os pontos fortes que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?

2. A título externo e relativamente SIC na GNR:

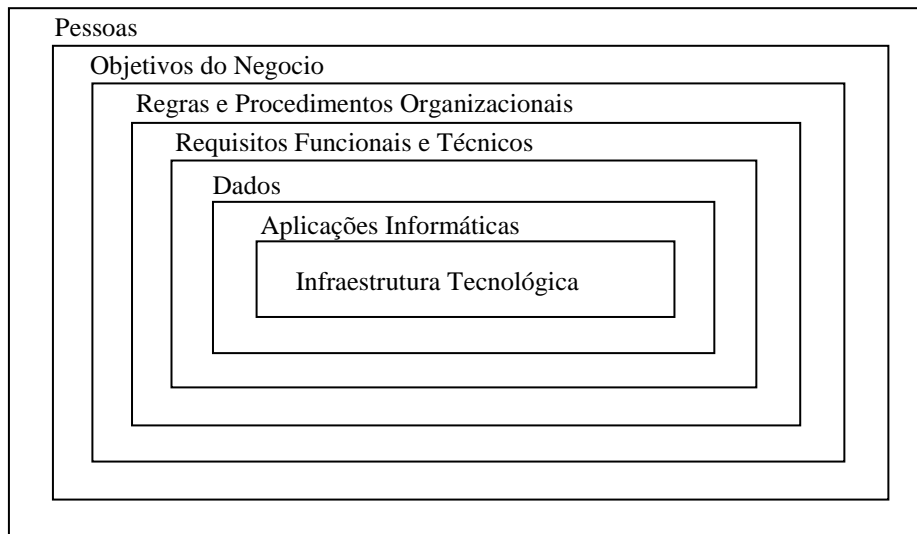
a) Quais eram as vulnerabilidades associadas a sua utilização?

b) Quais eram as potencialidades associadas a sua utilização?



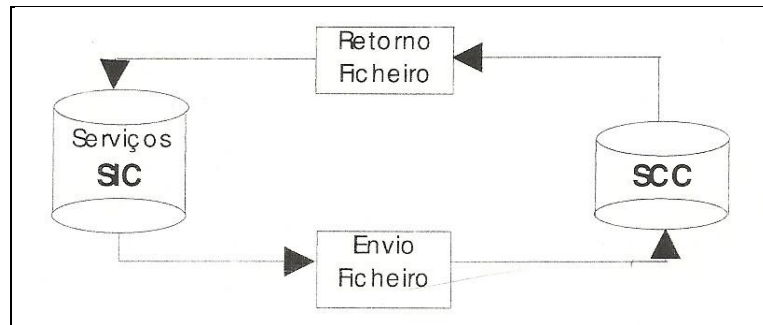
3. Como era processada a informação em SIC?
4. Que funcionalidades tinha o SIC?
5. Em que medida se justificava a operacionalização do SIC na GNR?
6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

**Apêndice H - Elementos necessários na adoção de sistemas de informação**

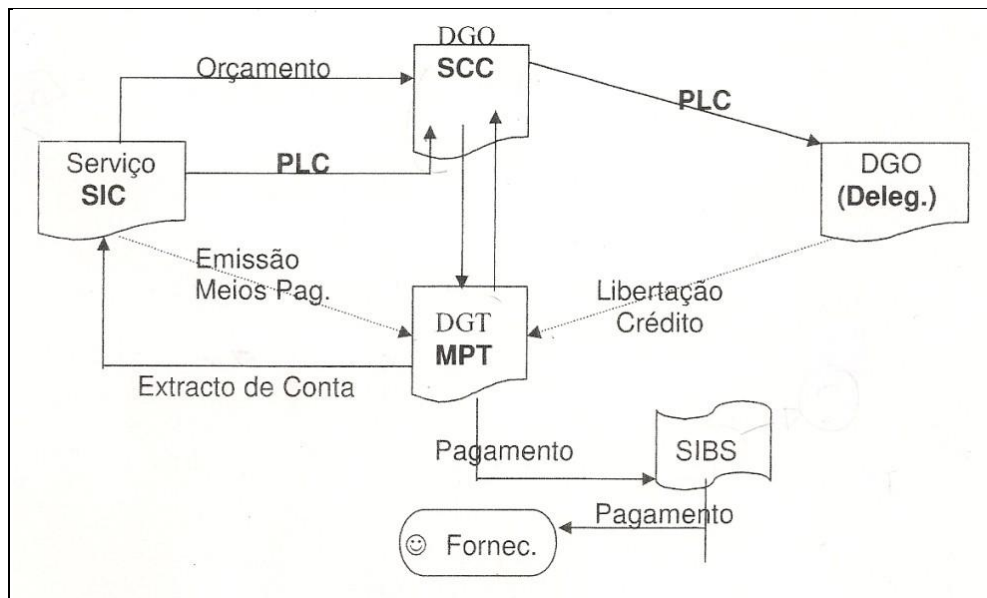


**Ilustração 16 - Propriedades na adoção de SI/TI**  
Fonte: Pereira (2005, p. 171)

**Apêndice I - Base de Dados central e o fluxo de informação com o SIC**

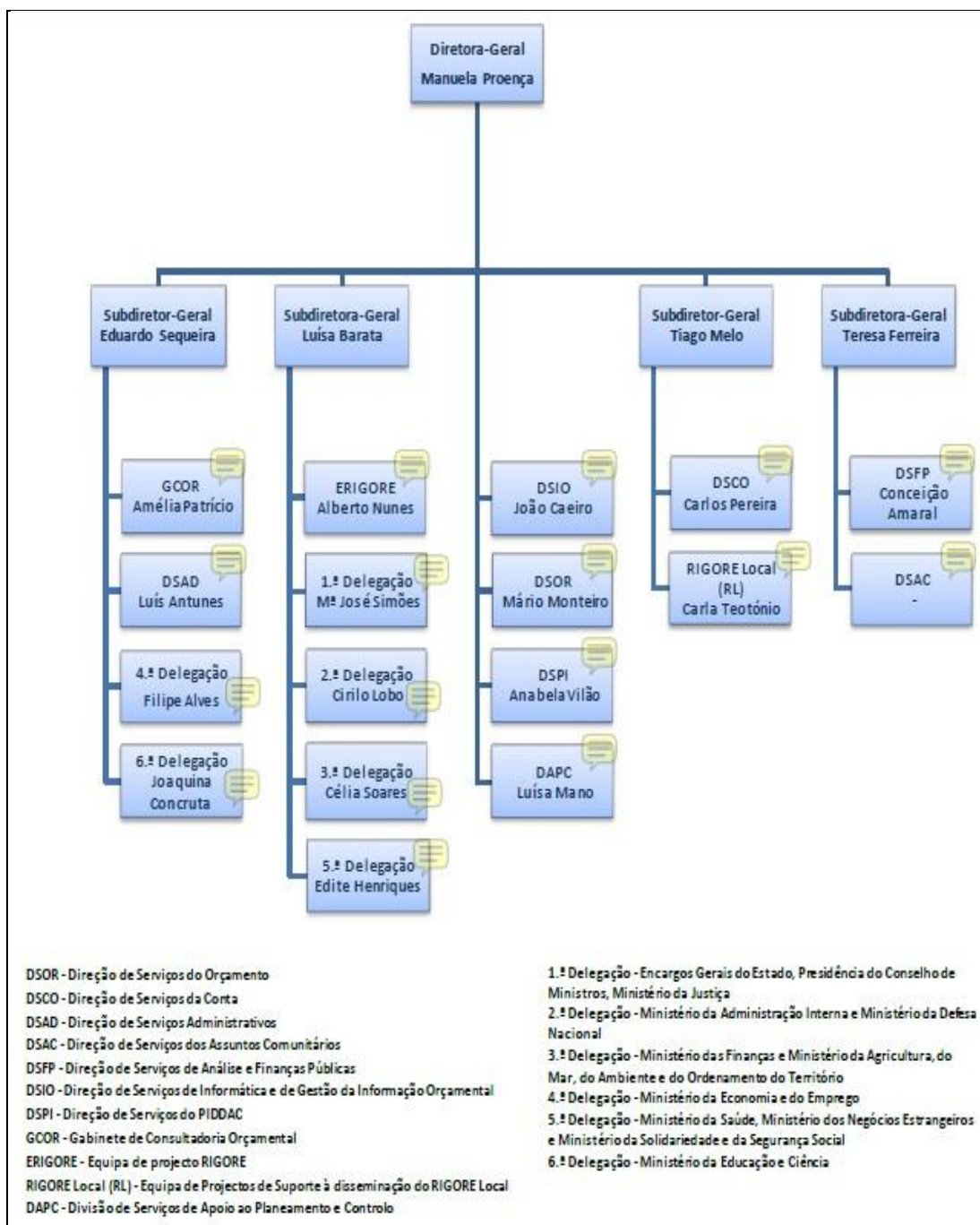


**Ilustração 17 - Circuito dos ficheiros de informação (SIC) entre serviços e SCC**  
 Fonte: DSGIO (2006, p. 7)



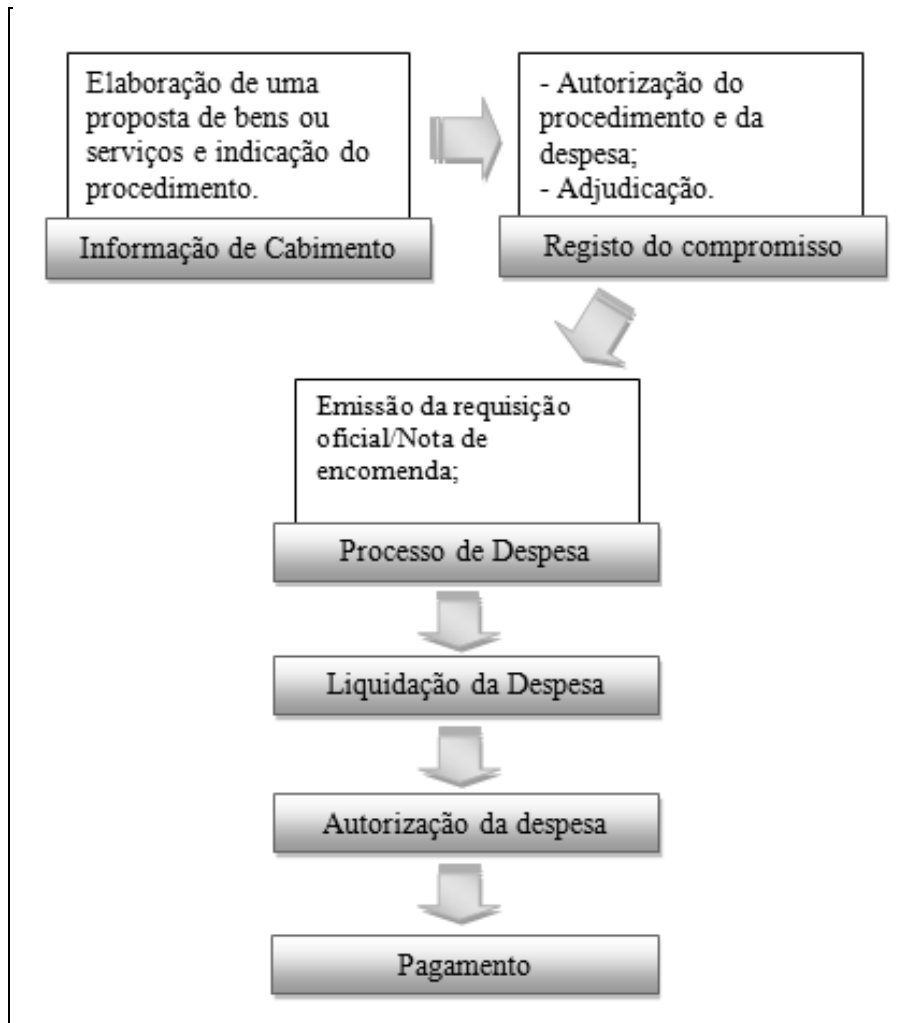
**Ilustração 18 - Interface do SIC com os sistemas complementares**  
 Fonte: idem, p. 7

**Apêndice J - Organograma da Direção Geral do Orçamento**

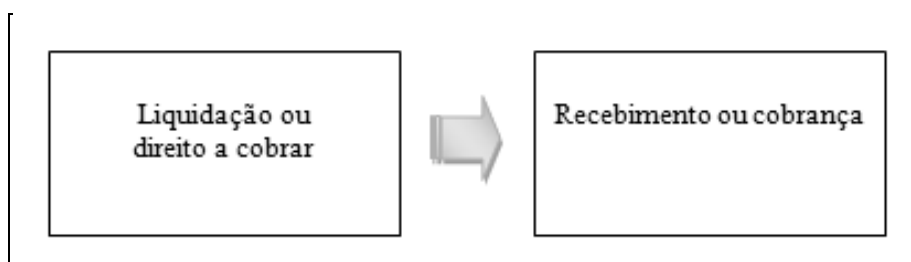


**Ilustração 19 - Organograma da Direção Geral do Orçamento**  
 Fonte: Consulta na Internet<sup>91</sup>

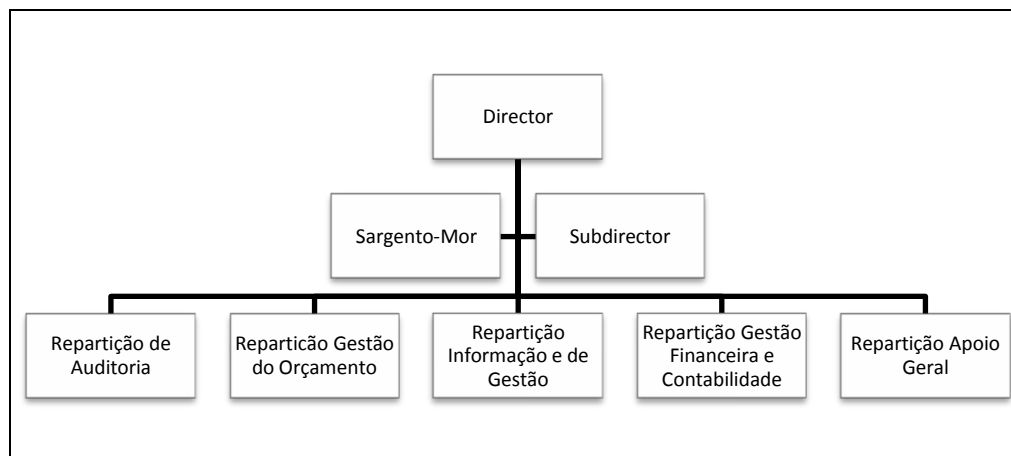
<sup>91</sup> Disponível em: [http://www.dgo.pt/dgo/Documents/Organograma%20DGO\\_%2019Jan201\\_completo.pdf](http://www.dgo.pt/dgo/Documents/Organograma%20DGO_%2019Jan201_completo.pdf), no dia 9 de abril de 2012, às 15h40m.

**Apêndice K - Execução Orçamental****Ilustração 20 - Ciclo da despesa pública**

Fonte: Modelo Adotado de Caiado, Carvalho e Silveira (2007, p. 115)

**Ilustração 21 - Fases do ciclo da receita pública**

Fonte: Modelo Adotado de Caiado, Carvalho e Silveira (2007, p. 105)

**Apêndice L - Organograma da DFin**

**Ilustração 22 - Organograma da DFin**  
**Fonte: Elaboração Própria<sup>92</sup>**

<sup>92</sup> Cfr. Ponto 2 do Artigo 25º do Decreto-Lei n.º 74/07 in *Diário da República*, I Série, N.º 125, de 2 de julho de 2007.

## Apêndice M - Mapas SIC

Fonte: DSGIO (2006, pp. 36 a 39)

Ministério das Finanças / DGO		RAFE - SIC
<b>MAPAS - SIC</b>		
<b>CABIMENTOS PRÉVIOS</b>		
<b>MAPAS</b>		
<b>POR PROGRAMA</b>		
Mapa de Cabimentos por Programa		CO_M021
<b>POR PROGRAMA E ACTIVIDADE</b>		
Mapa de Cabimentos por Programa/Actividade		CO_M022
<b>CABIMENTOS NÃO TOTALMENTE COMPROMETIDOS</b>		
Mapa de Cabimentos não Totalmente Comprometidos		CO_M023
<b>COMPROMISSOS</b>		
<b>MAPAS</b>		
<b>POR CÓDIGO</b>		
Mapa de Compromissos		CO_M031
<b>POR PROCESSO</b>		
Mapa de Processos		CO_M037
<b>POR RUBRICA E ACTIVIDADE</b>		
Mapa de Compromissos por Rubrica e Actividade		CO_M032
<b>COMPROMISSOS NÃO TOTALMENTE PAGOS</b>		
Mapa de Compromissos Não Totalmente Pagos		CO_M036
<b>COMPROMISSOS ASSUMIDOS E A ASSUMIR</b>		
Mapa de Compromissos Assumidos e a Assumir		CO_M035
<b>BALANCETE DE COMPROMISSOS</b>		
Balancete de Compromissos		CO_M033
<b>PAGAMENTOS</b>		
<b>MAPAS</b>		
<b>PAGAMENTOS</b>		
Mapa de Pagamentos		CO_M040
<b>BALANCETE POR RUBRICA</b>		
Balancete de Pagamentos por Classificação Económica		CO_M055
<b>BALANCETE (DETALHADO)</b>		
Balancete de Pagamentos		CO_M054
<b>PAGAMENTOS EM TRÂNSITO</b>		
Mapa de Pagamentos em Trânsito		CO_M047
<b>PAGAMENTOS POR UNIDADE ORGÂNICA</b>		
Mapa de Pagamentos efectuados por Unidade Orgânica		CO_M058
<b>PAGAMENTOS PARA UMA UNIDADE ORGÂNICA</b>		
		36
DSGIO 2006		

Ministério das Finanças / DGO

RAFE - SIC

<b>Mapa de Pagamentos efectuados para uma Unidade Orgânica</b>	<i>CO_M58A</i>
PAGAMENTOS POR RUBRICA/ACTIVIDADE	
<b>Mapa de Pagamentos por Rubrica e Actividade</b>	<i>CO_M041</i>
PAGAMENTOS POR TIPO DE PROCESSO	
<b>Mapa de Pagamentos por Tipo de Processo</b>	<i>CO_M049</i>
CONTA CORRENTE DE FORNECEDORES	
<b>Mapa da Conta Corrente de Fornecedores</b>	<i>COM82N</i>
PAGAMENTOS EFECTUADOS POR MÊS	
<b>Mapa de Pagamentos efectuados por Mês</b>	<i>CO_M056</i>
PAGAMENTOS EFECTUADOS POR MÊS/RUBRICA/ACTIVIDADE	
<b>Mapa de Pagamentos Efectuados por Rubrica/Actividade no Mês</b>	<i>CO_M059</i>
<b>AUTORIZAÇÃO</b>	
EMISSÃO	
<b>Mapa do Pedido de Autorização de Pagamentos</b>	<i>CO_M045</i>
EMITIR MEIOS DE PAGAMENTO	
<b>Mapa dos Meios de Pagamento</b>	<i>CO_M046</i>
OFÍCIOS PARA FORNECEDORES	
<b>Emissão de Ofícios para Fornecedores</b>	<i>COM83N</i>
<b>LIBERTAÇÃO DE CRÉDITOS</b>	
EMISSÃO	
<b>Mapa do Pedido de Libertação de Crédito</b>	<i>LC_M001</i>
DOCUMENTOS PARA DGO	
<b>Balancete de Compromissos Assumidos</b>	<i>LC_M002</i>
<b>Pagamentos Efectuados no Mês</b>	<i>LC_M003</i>
<b>Alterações Orçamentais</b>	<i>LC_M004</i>
<b>Antecipações Duodecimais</b>	<i>LC_M005</i>
<b>Previsão dos Pagamentos</b>	<i>LC_M006</i>
<b>Previsão de Tesouraria</b>	<i>LC_M007</i>
<b>Balancete da Receita Consignada</b>	<i>OR_M003</i>
<b>ALTERAÇÕES ORÇAMENTAIS</b>	
<b>MAPAS</b>	
DOTAÇÕES CORRIGIDAS	
<b>Mapa das Dotações Corrigidas</b>	<i>CO_M002</i>
ALTERAÇÕES ORÇAMENTAIS	
<b>Mapa de Alterações Orçamentais</b>	<i>CO_M005</i>
ALTERAÇÕES ORÇAMENTAIS POR ACTIVIDADE	
<b>Mapa de Alterações Orçamentais por Rubrica e Actividade</b>	<i>CO_M006</i>
PUBLICAÇÃO DE ALTERAÇÕES ORÇAMENTAIS	
<b>Mapa de Publicações de Alterações Orçamentais</b>	<i>CO_M096</i>

37

DSGIO 2006



Ministério das Finanças / DGO

RAFE - SIC

## REPOSIÇÕES

## MAPAS

## POR NÚMERO

**Mapa das Guias de Reposição** *CO\_M050*

## BALANCETE DE GUIAS DE REPOSIÇÃO

**Balancete das Guias de Reposição** *CO\_M051*

## BALANCETE DE GUIAS DE REPOSIÇÃO POR RUBRICA

**Balancete das Guias de Reposição por Classificação Económica** *CO\_M052*

## ANTECIPAÇÕES DE DUODÉCIMOS

## MAPA POR NÚMERO

**Mapa de Antecipações Duodecimais** *CO\_M010*

## MAPA POR RUBRICA

**Mapa de Antecipações Duodecimais por Rubrica** *CO\_M011*

## CONSULTAS

## BALANCETE ORÇAMENTAL MENSAL

**Balancete Orçamental Mensal por Actividade** *CO\_E017*

## BALANCETE ORÇAMENTAL POR RÚBRICA

**Balancete Orçamental por Class. Económica** *CO\_E016*

## BALANCETE ORÇAMENTAL POR ACTIVIDADE

**Balancete Orçamental por Actividade** *CO\_E015*

## MAPAS

## BALANCETES ORÇAMENTAIS

## Por Rubrica

**Balancete Orçamental por Rubrica** *CO\_M016*

## Mensal por Programa

**Balancete Orçamental Mensal por Programa** *CO\_M100*

## Mensal por Actividade

**Balancete Orçamental Mensal por Actividade** *CO\_M101*

## Execução Orçamental

**Balancete da Execução Orçamental** *CO\_M106*

## MAPA DE SITUAÇÃO DA RUBRICA

**Mapa da Situação da Rubrica** *CO\_M104*

## MAPA DE SITUAÇÃO PARA UMA RUBRICA

**Mapa da Situação de uma Rubrica** *CO\_M105*

Ministério das Finanças / DGO

RAFE - SIC

MAPA DE CABIMENTOS, COMPROMISSOS E PAGAMENTOS  
**Mapa de Cabimentos, Compromissos e Pagamentos**

CO\_M017

**ORÇAMENTO RECEITA****MAPAS**

POR NÚMERO

**Mapa de Guias de Receita**

OR\_M010

POR ESTADO

**Mapa de Guias de Receita por Estado/Mês**

OR\_M005

RECEITA ARRECADADA

**Mapa da Receita Arrecadada**

OR\_M012

GUIAS EMITIDAS E NAO COBRADAS

**Mapa das Guias de Receita Emitidas e Nao Cobradas**

OR\_M013

BALANCETE DO ORÇAMENTO DE RECEITA

**Balancete da Receita**

OR\_M002

BALANCETE DA RECEITA CONSIGNADA

**Mapa da Consignação da Receita à Despesa**

OR\_M003

## Apêndice N - Abertura do mês em Excel

Neste Apêndice mostramos *layouts* da plataforma SIC, utilizada pela DFin<sup>93</sup>, para abertura do mês.

### 1º Passo:

Era necessário abrir uma folha de Excel todos os meses, copiava-se a anterior e faziam-se as seguintes alterações:

MOVIMENTO DE LIBERTAÇÃO DE CRÉDITOS - FEVEREIRO 2007										14.265.099,58		31.296.851,00	
FUN	NC	RUBRICA ORÇAMENTAL	ACTIV.	DESCRIÇÃO	DOTAÇÃO INICIAL	SACADO	3) DESPESADO		SACADO COM VENC.	3.1.) DESPESADO	4.1) SACADO		
							Até: Janeiro	Em: Fevereiro				Em: Fevereiro	
Soma de Divisão					417.448.326,00	31.296.328,51	0,00		0,00	31.296.328,51	31.296.328,51		
01	01	PESSOAL MILITAR		Soma de Sub-Divisão (111)	364.529.333,00	27.781.614,41	0,00		0,00	27.781.614,41	27.781.614,41		
1023	111	01.01.03	250	Pessoal dos Quadros Regime Função Pública	111.637.957,00	9.162.829,73			9.162.829,73	9.162.829,73			
1023	111	01.01.01.00	255	Pessoal em Qualquer Outra Situação - RC	101.314.354,00	8.260.226,81			8.260.226,81	8.260.226,81			
1023	111	01.01.01.90	256	Pessoal em Qualquer Outra Situação - RV	14.168.169,00	1.077.094,66			1.077.094,66	1.077.094,66			
1023	111	01.01.01.00	258	Pessoal em Qualquer Outra Situação - OUTRAS	17.903.907,00	1.405.942,39			1.405.942,39	1.405.942,39			
1023	111	01.01.10	250	Gratificações	4.366.711,00	73.442,44			73.442,44	73.442,44			
1023	111	01.01.11	250	Representações	77.527,00	8.136,91			8.136,91	8.136,91			
1023	111	01.01.12	250	Suplementos e Prêmios	41.633.306,00	3.454.919,04			3.454.919,04	3.454.919,04			
1023	111	01.01.14	250	Subsídios de Férias e de Natal	29.091.456,00	125.231,38			125.231,38	125.231,38			
1023	111	01.03.07	250	Pensões de Reserwa	32.655.001,00	3.953.732,91			3.953.732,91	3.953.732,91			
1023	111	01.03.09	250	Outras Pensões	4.256.677,00	255.714,26			255.714,26	255.714,26			
1023	111	01.03.10	250	Outras Despesas de Segurança Social	7.020.266,00	4.343,88			4.343,88	4.343,88			
01	02	PESSOAL CIVIL		Soma de Sub-Divisão (111)	52.918.993,00	3.514.714,10	0,00		0,00	3.514.714,10	3.514.714,10		
1023	111	01.01.03.00	250	Pessoal Civil	35.225.608,00	2.732.736,25			2.732.736,25	2.732.736,25			
1023	111	01.01.03.00	258	Pessoal Militarizado	246.558,00	18.095,18			18.095,18	18.095,18			
1023	111	01.01.04	250	Pes. dos Quadros Regime Cont. Indiv. de Trab.	340.218,00	15.904,21			15.904,21	15.904,21			
1023	111	01.01.05	250	Pessoal Além dos Quadros	2.965.583,00	233.188,32			233.188,32	233.188,32			
1023	111	01.01.07	250	Pessoal em Regime de Turno ou Aviação	1.617.919,00	115.072,90			115.072,90	115.072,90			
1023	111	01.01.08	250	Pessoal Agradando Aposentação	270.259,00	14.934,16			14.934,16	14.934,16			
1023	111	01.01.09	250	Pessoal em Qualquer Outra Situação	1.356.666,00	97.189,49			97.189,49	97.189,49			
1023	111	01.01.10	250	Gratificações	5.028,00	418,99			418,99	418,99			
1023	111	01.01.12	250	Suplementos e Prêmios	41.340,00	4.181,33			4.181,33	4.181,33			
1023	111	01.01.13	250	Subsídios de Gratificação	2.998.050,00	240.581,00			240.581,00	240.581,00			
1023	111	01.01.14	250	Subsídios de Férias e de Natal	7.010.696,00	19.039,96			19.039,96	19.039,96			
1023	111	01.03.07	250	Horas Extras/diárias	824.133,00	22.311,01			22.311,01	22.311,01			
1023	111	01.03.14.00	250	Outros Abonos Num. Ou Espécie (Adic. Rem.)	16.894,00	1.061,30			1.061,30	1.061,30			

Ilustração 23 - Mapa de Liberação de Créditos

- 1) Alterar para o mês corrente;
- 2) Duodécimos do mês corrente (um corresponde à receita; outro à despesa);
- 3) Colar os valores da coluna, na coluna 3.1), mensalmente vai-se acrescentando uma coluna;
- 4) Colar os valores da coluna, na coluna 4.1), mensalmente vai-se acrescentando uma coluna.

<sup>93</sup> Fonte: As ilustrações e notas explicativas são adaptadas de Marta e Teixeira (2005).

## 2º Passo:

RESUMO DOS PAGAMENTOS PROCESSADOS ATRAVÉS DO SIC EM 2007													
MÊS	PLC	FORNECEDOR EXÉRCITO	VALOR	VALOR ILÍQUIDO	TOTAL MENSAL ILÍQUIDO	OUTROS FORNECEDORES	PAGO DIRECTAM. NO TESOUREO	VALOR LÍQUIDO	SACADO PARA TESOUREO	TOTAL MENSAL	SACADO	DEP. CONTA	
J A N	1	Logística		6)				0,00					
		Rec. Gerais (Seg. Social)		18.761,42				0,00				18	19
		Rec. Gerais (Aquis. Bens)						0,00	0,00				
		Rec. Gerais (Aquis. Svcs)	18.761,42				SSPCM	18.761,42	0,00				
		LPM							0,00				
		Rec. Gerais (Ab Var Eventuais)	2.615.759,28		34.283.851,00				2.615.759,28				
		Rec. Gerais (Seg Social *)	217.085,83						217.085,83		30.488.230,66		
F E V	2	Rec. Gerais (Aq. Svcs)	3)	135.915,96				135.915,96					
		Venc. Pessoal Militar	27.781.614,41	34.265.089,58				24.477.577,78	30.488.230,66			15	16
		Venc. Pessoal Civil	3.514.714,10				IRS	3.304.036,63	3.041.891,81				
							IRS DEP.	406.320,89					
							IRS INDEP.	21.959,91					
							MOSE	44.541,43					
									0,00				
F E V	2	Logística						0,00					
		Rec. Gerais (Seg. Social)		0,00				0,00		0,00			
		Rec. Gerais (Aquis. Bens)						0,00					
		Rec. Gerais (Aquis. Svcs)					SSPCM	0,00					
		LPM						0,00					
		Rec. Gerais (Ab Var Eventuais)			0,00			0,00			0,00		
		Rec. Gerais (Seg Social *)						0,00					
Rec. Gerais (Aq. Svcs)						0,00							
Venc. Pessoal Militar		0,00				0,00		0,00					
Venc. Pessoal Civil						0,00							

Pagamentos efectuados  
Valores Provisórios - PLC

Ilustração 24 - Resumo dos pagamentos processados em SIC

- 1) Dia em que foi enviado o ficheiro;
- 2) Dia em que foi depositado o valor na conta do Exército;
- 3) Valores obtidos no Mapa de Excel - 00\_mapasaque\_2007 - “sacado com vencimentos”;
- 4) Valor real que entra na conta do Exército;
- 5) “Impostos”;
- 6) Valores obtidos no Mapa de Excel - 00\_mapasaque\_2007 - “sacado sem vencimentos”.

## Apêndice O - Fecho/Abertura do mês

Neste Apêndice mostramos como era executado a abertura/fecho do mês na plataforma SIC, utilizada pela DFin<sup>94</sup>.

Nos últimos 5 dias uteis do mês tínhamos que “fechar o mês”<sup>95</sup>. No entanto, na ultima semana do mês em curso, quando se entrava no SIC, aparecia “*uma mensagem adicional a aconselhar o encerramento do mês no último dia útil*” (DSGIO, 2006, p. 17).

Para efetuar o fecho/abertura do mês:

Sistema de Informação;  
Orçamento de Funcionamento;  
Execução orçamental;  
Abertura do mês;

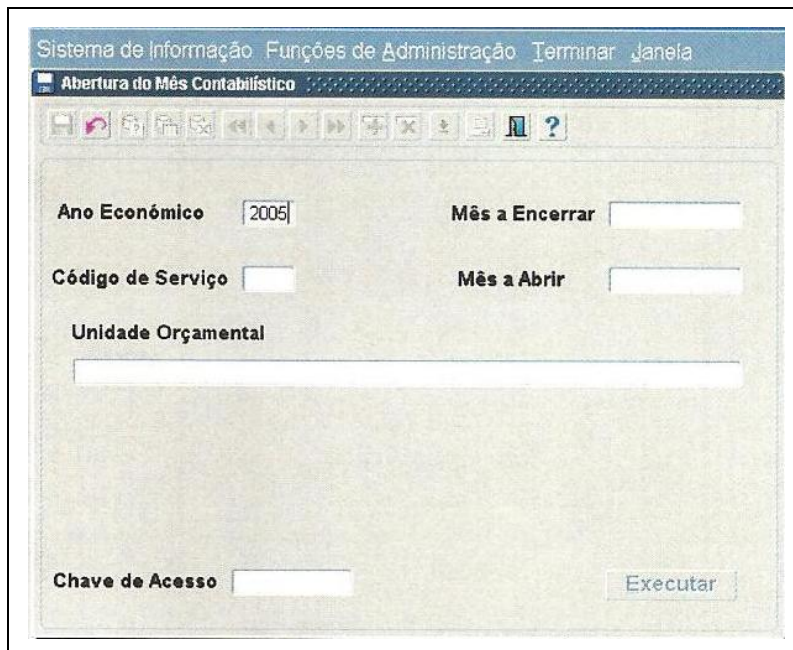
A screenshot of a Windows-style application window titled 'Abertura do Mês Contabilístico'. The window has a menu bar with 'Sistema de Informação', 'Funções de Administração', 'Terminar', and 'Janela'. Below the menu bar is a toolbar with various icons. The main area contains several input fields: 'Ano Económico' with the value '2005', 'Mês a Encerrar' (empty), 'Código de Serviço' (empty), 'Mês a Abrir' (empty), and 'Unidade Orçamental' (empty). At the bottom left is a 'Chave de Acesso' field (empty) and at the bottom right is an 'Executar' button.

Ilustração 25 - Abertura do mês contabilístico

Após preencher os campos, até à conclusão do processo, era pedido que inseria-se a chave de acesso que correspondia exatamente à utilizada para entrar no SIC.

Ao concluir a operação a aplicação remetia o utilizador para a criação de um ficheiro<sup>96</sup>, devendo este posteriormente ser enviado através da “TelNet” para o II.

<sup>94</sup> Fonte: As ilustrações são adaptadas de Marta e Teixeira (2005).

<sup>95</sup> Cfr. Observação Direta com o 1Sarg António Castro, realizada na DFin, no dia 11 de abril de 2012, às 15h20m.

<sup>96</sup> Antes de se enviar o ficheiro, era necessário criar também um ficheiro para o PIDDAC (Marta e Teixeira, 2005).

## Apêndice P - Guias de Reposição Abatidas nos Pagamentos

Neste Apêndice demonstramos os procedimentos que se tinha em conta na plataforma SIC, utilizada pela DFin<sup>97</sup>, para elaboração de Guia de Reposição Abatida nos Pagamentos. Para efeitos de Guia de Reposição Abatida nos Pagamentos, está era feita por atividade dentro de cada atividade económica. Assim sendo, tínhamos que mencionar o N.ºdo (s) pagamentos (s) efetuados no SIC que deviam ser abatidos.

Para isso listava-se no SIC:

Sistema de Informação;  
Orçamento de Funcionamento;  
Execução Orçamental;  
Pagamentos;  
Balancete;  
Balancete (Detalhado).

Neste Mapa de Balancete (Detalhado), procurava-se os pagamentos efetuados nas rubricas e atividades onde existia saldo (s) a abater, eram somados os vários pagamentos até perfazerem o montante pretendido.

A Guia já paga era registada no SIC segundo 3 fases:

- 1ª Fase: Registo;
- 2ª Fase: Registo de Prestações;
- 3ª Fase: Liquidação de Prestações.

Para executar os layouts para registar a Guia de RAP:

Sistema de Informação;  
Orçamento de Funcionamento;  
Execução orçamental;  
Reposições;  
Registo.  
Registo de Prestações;  
Liquidação de Prestações.

---

<sup>97</sup> Fonte: As ilustrações são adaptadas de Marta e Teixeira (2005).

Nos campos do *layout* de registo (1ª Fase: Registo) eram observados os seguintes elementos:

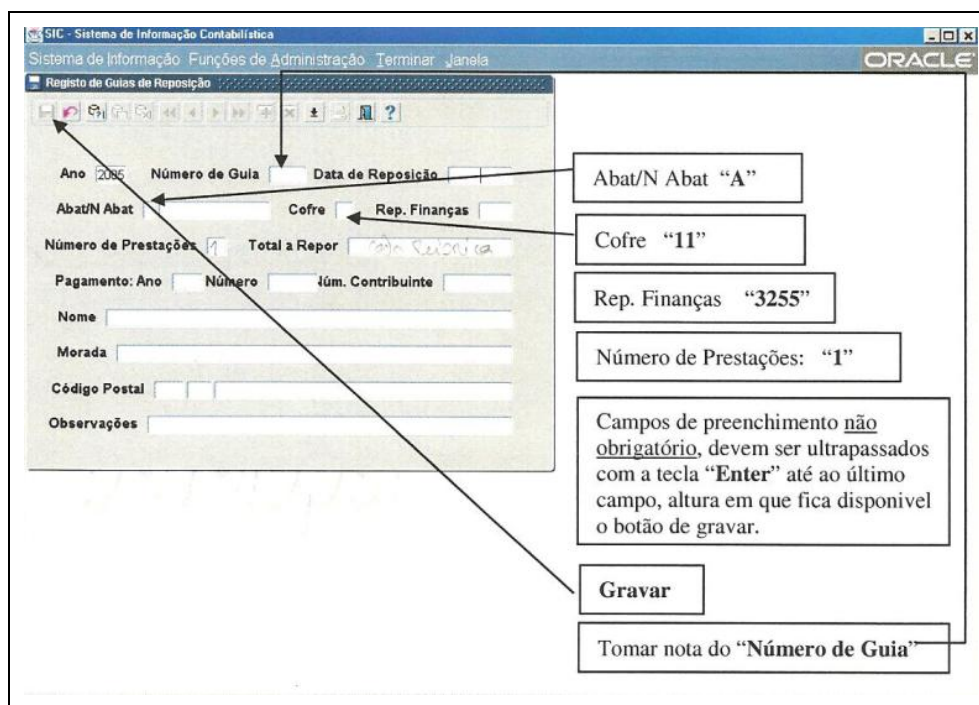


Ilustração 26 - Registo de RAP

Para registo de prestações (2ª Fase: Registo de Prestações) eram observados os seguintes campos:

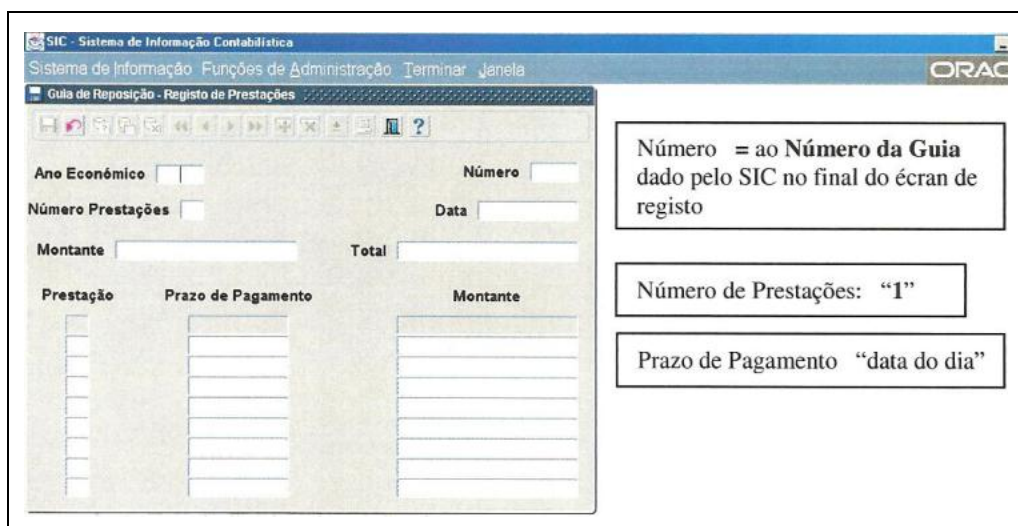


Ilustração 27 - Registo de prestações

Relativamente a liquidação de prestações (3ª Fase: Liquidação de Prestações), antes de aceder ao respetivo *layout*, era feito pelo sistema um controlo de acesso, que obrigava o utilizador a introduzir o respetivo Código de Acesso<sup>98</sup>.

**Ilustração 28 - Liquidação de Prestações**

Aquando terminado o registo da Guia de RAP, eram impressas 2 cópias, “Por Número”, em que uma era enviada para a Delegação e outra arquivada na pasta de “Para Sacar”

<sup>98</sup> Este Código de Acesso é pessoal e intransmissível, pois vincula quem opera o sistema a operação realizada.



## Apêndice Q - Cabimento e Compromissos

O presente Apêndice permite visualizar como era processado o registo de compromissos na plataforma SIC, utilizada pela DFin<sup>99</sup>.

Seleccionava-se as seguintes opções:

- Sistema de Informação;
- Orçamento de Funcionamento;
- Execução orçamental;
- Compromissos
- Registo.

SIC - Sistema de Informação Contabilística

Sistema de Informação Funções de Administração Terminar Janela

Registo de Compromissos

**Cabimento**

Ano 2006 Numero Limpeza E Higiene Data 2006/10/23

Montante 1.526,00 Total de Compromissos 1.526,00

**Compromisso**

Numero Limpeza E Higiene Data 2006/10/23 Class.Org. 04 05 00

Fonte Financiamento 110 Receitas Gerais (Rg)

Programa 000 Funcional 1023 Medida 000

Class.Econ. 020104 00 00 Limpeza E Higiene

Fornecedor 600021610/002 Dst/Exercito - Vencimentos

Contrato Processo 001 001 Pagamentos

Pagamentos Previstos 001 Req. Oficial Duplo Cabimento

Montante 1.526,00 EUROS Act/Proj

Confirmação de Operação

CONFIRMA A INFORMAÇÃO INTRODUZIDA ?

Sim Não

004

Ilustração 29 - Registo de Cabimento/compromisso

<sup>99</sup> Fonte: As ilustrações são adaptadas de Marta e Teixeira (2005).

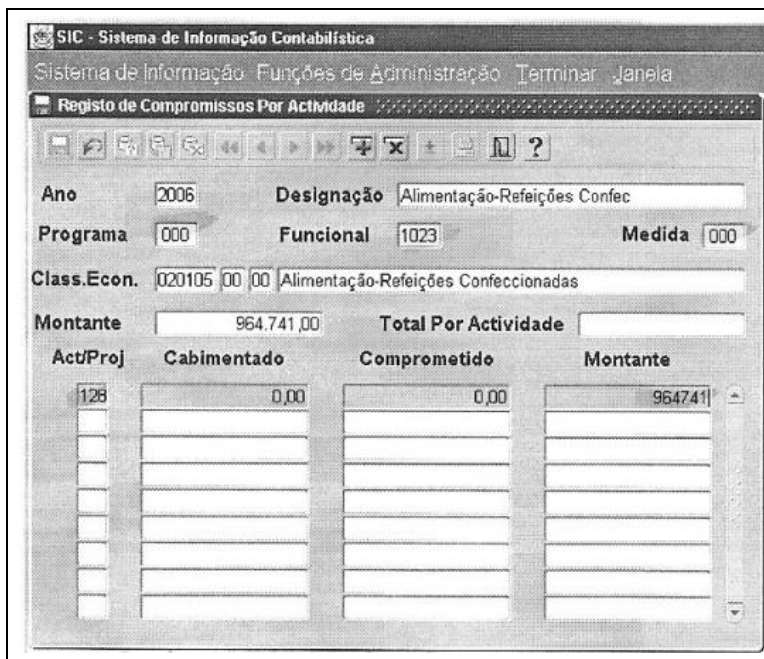


Ilustração 30 - Registo de compromisso por atividade

Aparecia o N.º de cabimento e compromisso, que deveria ser registado para futuras consultas.

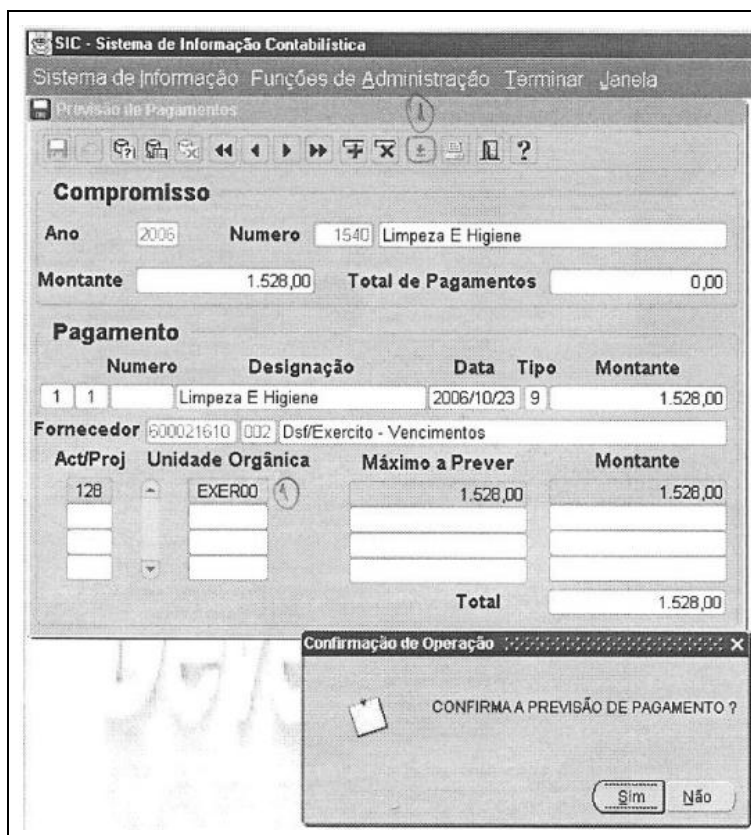


Ilustração 31 - Registo de Previsão de Pagamentos

Ao confirmar a previsão de pagamento era atribuído um N.º automaticamente, que também deveria ser registado. Findo este procedimento, tínhamos que imprimir o mapa de compromissos e verificar a rubrica e o valor neste constante.

Selecionava-se as seguintes opções:

Sistema de Informação;  
 Orçamento de Funcionamento;  
 Execução orçamental;  
 Compromissos  
 Mapas;  
 Por Rúbrica e Atividade.

SIC					MAPA :	CO_M032
EXERCITO					PÁGINA :	1
05 0 04 01 01 COMANDO PESSOAL - PESSOAL MILITAR					DATA :	2007/01/15
111 RECEITAS GERAIS NÃO AFECTAS A PROJECTOS CO-FINANCIADOS						
1023 FORCAS ARMADAS						
<b>Mapa de Compromissos Por Rúbrica e Actividade</b>						
<b>Entre 15 de Janeiro e 15 de Janeiro de 2007</b>						
Código de Prog	Código de Med	Classificação Económica	Código Act/ Proj	Código de Comp.	Designação	Montante do Compromisso
000	000	010103 00 00	258	1	Pes Quadros Reg Função Publica	3.304.036,63
				5	Pessoal Quad Regime Funç Publi	5.858.793,10
				Total por Código de Actividade "258":		9.162.829,73
		010109 A0 00	258	7	Pes Qualquer Outra Situação-Rc	8.260.226,81
		010109 B0 00	258	10	Pes Qualquer Outra Situação-Rv	1.077.094,66
		010109 C0 00	258	13	Pes Qualquer Outra Situação-Ou	1.405.942,39
		010110 00 00	258	15	Gratificações	73.442,44
		010111 00 00	258	16	Representação	8.136,91
		010112 00 00	258	17	Suplementos E Premios	3.454.919,04
		010114 00 00	258	18	Subsídios Férias E Natal	125.231,38
		010307 00 00	258	21	Pensões De Reserva	3.953.732,91
		010308 00 00	258	22	Outras Pensões	255.714,26
		010310 00 00	258	25	Outras Despesas Segurança Soci	4.343,88
		Total por Código de Medida "000":				27.781.614,41
		Total por Código de Programa "000":				27.781.614,41
		Total por Classificação Funcional :				27.781.614,41
		Total por Classificação Código de Fonte de Financiamento :				27.781.614,41
		Total por Classificação de Código de Sub-Divisão :				27.781.614,41

**Ilustração 32 - Mapa de compromissos por rúbrica e atividade**

## Apêndice R - Pedido de Autorização de Pagamento

Neste Apêndice mostramos *layouts* da plataforma SIC, utilizada pela DFin<sup>100</sup>, para elaboração da PAP. A PAP era elaborada por divisão e os pagamentos eram feitos, com base no mapa de compromissos por rúbrica e atividade. Após se receber o ficheiro da 2º Delegação e aprovação do PLC, efetuava-se o pagamento.

### 1. Para efetuar o registo de PAP:

Sistema de Informação;  
 Orçamento de Funcionamento;  
 Execução orçamental;  
 Pagamentos;  
 Autorização;  
 Registo.

The screenshot displays the SIC - Sistema de Informação Contabilística interface. The main window title is 'Registo do Pedido de Autorização de Pagamentos'. The interface includes a menu bar with 'Sistema de Informação', 'Funções de Administração', 'Terminar', and 'Janela'. Below the menu bar, there are several input fields: 'Ano' (set to 2007), 'Class.Org.', 'Fonte Financiamento', and 'Programa'. There is also a checkbox for 'Medida'. A section titled 'Pedido de Autorização de Pagamentos' contains a table with columns 'Número', 'Data', 'Documento', and 'Montante'. To the right of this table are radio buttons for 'Pagamentos', 'Correntes', 'Empreitada...', and 'Venciment...'. Below this is another section titled 'Pagamentos a Autorizar (A)' with a table that has columns 'Adicionar', 'Pagamentos Previstos', 'Data', 'Montante', and '(A)'. The table has several empty rows for data entry.

Ilustração 33 - Registo do PAP

No final de preencher os respetivos campos em branco, clicava-se em “correntes”, conforme a ilustração seguinte:

<sup>100</sup> Fonte: As ilustrações são adaptadas de Marta e Teixeira (2005).

SIC - Sistema de Informação Contabilística  
Sistema de Informação Funções de Administração Terminar Janela

SIC - Sistema de Informação Contabilística

Exercito

Registo do Pedido de Autorização de Pagamentos

Ano 2007 Class.Org. 04 01 02 Comando Pessoal - Pessoal Civil  
Fonte Financiamento 111 Receitas Gerais Não Afectas A Projectos Co-Financiados  
Programa 000 PROGRAMA NÃO ATRIBUÍDO Medida 000

Pedido de Autorização de Pagamentos  
Número Data Documento Montante  
2007/01/15

Pagamentos  
Correntes  
Empreitada...  
Venciment...

Pagamentos a Autorizar (A)

Adicionar	Pagamentos Previstos	Data	Montante	(A)

Ilustração 34 - Registo do PAP Correntes

Associava-se os compromissos a tratar na Autorização de Pagamentos, introduzindo respetivo número, quando estivessem todas introduzidas clicava-se em OK:

SIC - Sistema de Informação Contabilística  
Sistema de Informação Funções de Administração Terminar Janela

SIC - Sistema de Informação Contabilística

Exercito

Registo do Pedido de Autorização de Pagamentos Correntes

Compromisso  
Número Descrição Consultar OK  
Adic Voltar ao Ecran Anterior

Compromissos a Tratar na Autorização de Pagamentos

Número	Descrição	Fornecedor
9	Ayudas De Custo	600021610 004 Exercito/Dfin/Rgfc
11	Subs E Abonos, Fix,	600021610 004 Exercito/Dfin/Rgfc
12	Subsidio De Prevençã	600021610 004 Exercito/Dfin/Rgfc
14	Subsidio De Trabalho	600021610 004 Exercito/Dfin/Rgfc
19	Subsidio De Turno	600021610 004 Exercito/Dfin/Rgfc
20	Indemnização Por Ce:	600021610 004 Exercito/Dfin/Rgfc
23	Pessoal Militar	600021610 004 Exercito/Dfin/Rgfc
24	Pessoal Civil	600021610 004 Exercito/Dfin/Rgfc
26	Subs Familiar Criança	600021610 004 Exercito/Dfin/Rgfc
28	Outras Prestações Fs	600021610 004 Exercito/Dfin/Rgfc
6	Diversas	600021610 004 Exercito/Dfin/Rgfc

Ilustração 35 - Compromissos a tratar na PAP

Introduzia-se o (s) pagamento (s) a autorizar, com a informação relativa: tipo de pagamento; data; moeda; forma de pagamento e identificação bancária.

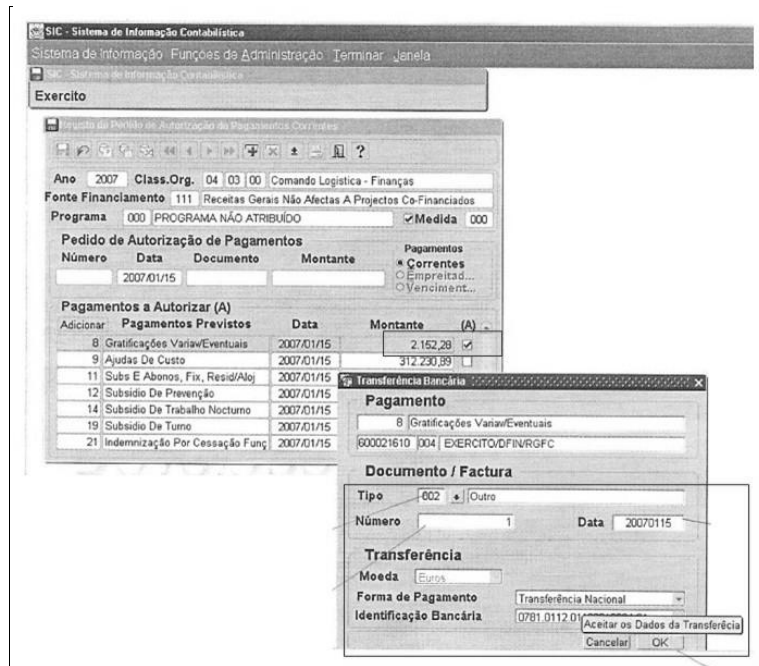


Ilustração 36 - Pagamentos a Autorizar Previstos

Depois de se ter introduzido todos os números de pagamentos, gravava-se.

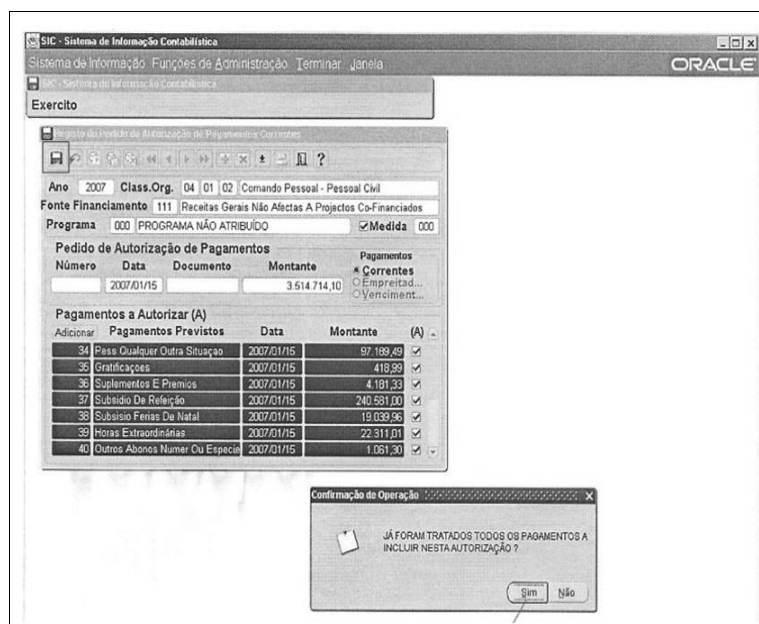


Ilustração 37 - Gravar Pagamentos a Autorizar

## 2. Emissão de Autorização de Pagamento.

Sistema de Informação;  
 Orçamento de Funcionamento;  
 Execução orçamental;  
 Pagamentos;  
 Autorização;  
 Emissão.

Introduzia-se o ano e o número de registo da PAP.

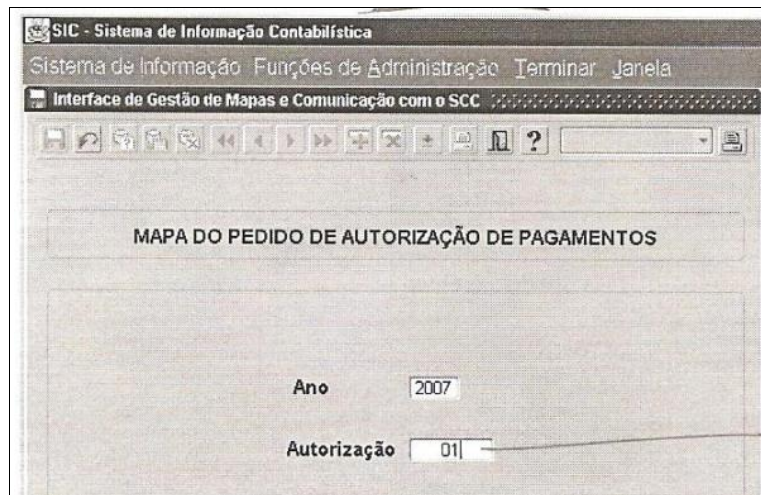


Ilustração 38 - Emissão do PAP

**SIC**

EXERCITO

05 0 04 03 00 COMANDO LOGISTICA - FINANÇAS  
 111 RECEITAS GERAIS NÃO AFECTAS A PROJECTOS CO-FINANCIADOS  
 000 PROGRAMA NÃO ATRIBUÍDO  
 2034 ACCAO SOCIAL

MAPA : CO\_M045  
 PÁGINA : 1  
 DATA : 2007/01/18

PAP

**Mapa do Pedido de Autorização de Pagamentos Número 4  
 de 18 de Janeiro de 2007**

N.º de Ord	Cód Med	Classificação Económica	Fornecedor	N.º de Pagam	Documento		Pagamento	
					Número	Valor	T	Designação
	000		Medida Não Atribuída					
		020000 00 00	Aquisição De Bens E Serviços					
		020200 00 00	Aquisição De Serviços					
		020225 A0 00	Serviços Sociais Da Presidencia De Conselho De Ministros					
1			Serviços Sociais Da Presidencia Do Conselho De Ministros	41	1	18.761,42	9	Transfer. P/ Tesouro
Total por Classificação Económica:						18.761,42		
Total por Código de Medida:						18.761,42		
Total por Classificação Funcional:						18.761,42		
Total por Código de Programa:						18.761,42		
Total por Classificaçã de Código de Fonte de Financiamento:						18.761,42		
Total por Classificação Orgânica:						18.761,42		
Importa a Autorização Número 4 de 2007/01/18 no Montante de:						18.761,42		

O Director dos Serviços Financeiros

Contabilidade

Conferida em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Ilustração 39 - Mapa do PAP

Este mapa só podia ser impresso uma vez e não era enviado para a 2ª Delegação, apenas era assinado e arquivado pela entidade com competência para autorizar, Major General Diretor da DFin<sup>101</sup>.

### 3. Aprovação de Autorização de Pagamento.

Sistema de Informação;  
Orçamento de Funcionamento;  
Execução orçamental;  
Pagamentos;  
Autorização;  
Aprovação.

Ao efetuar esta operação existia um controlo de acesso, que permitia associar o utilizador pela execução deste processo.

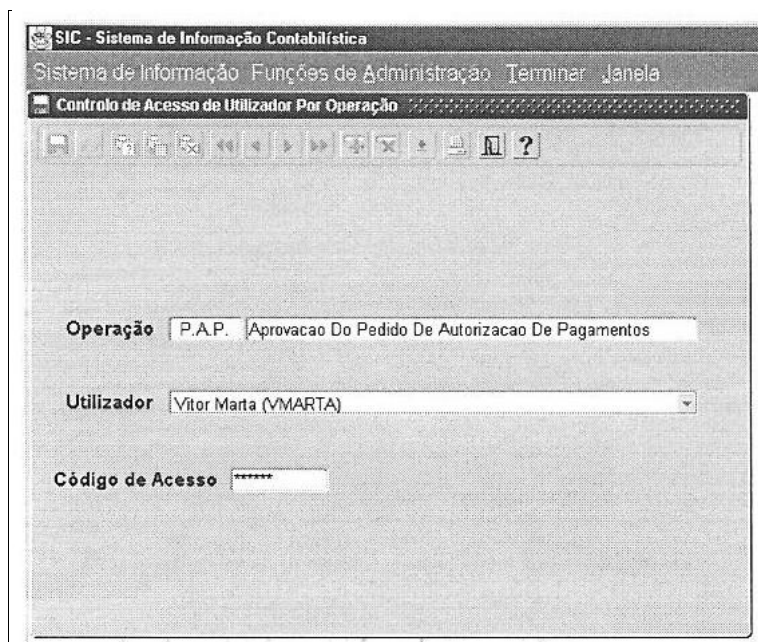
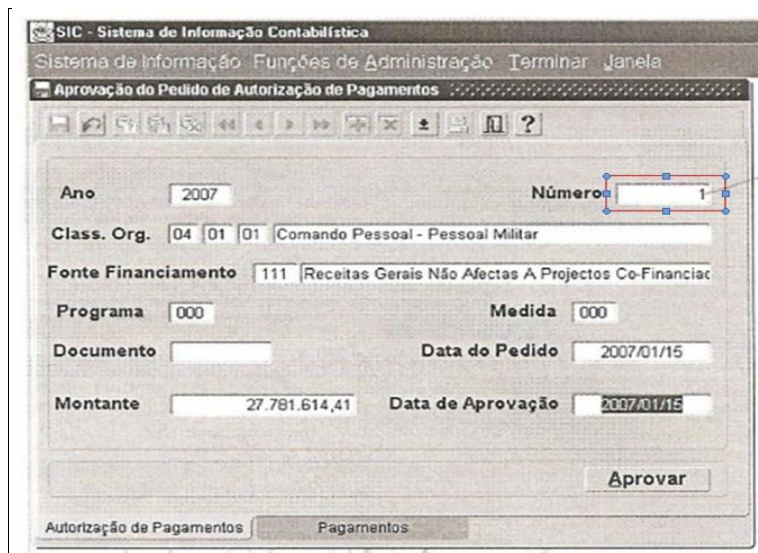


Ilustração 40 - Controlo de acesso por operação

Introduzia-se o número de PAP, conforme a ilustração seguinte faz referência.

<sup>101</sup> Cfr. Observação Direta com o 1Sarg António Castro, realizada na DFin, no dia 11 de abril de 2012, às 15h25m.





**Ilustração 41 - Aprovação do PAP**

4. Emissão de Meios de Pagamento.

Sistema de Informação;  
 Orçamento de Funcionamento;  
 Execução orçamental;  
 Pagamentos;  
 Autorização;  
 Emitir Meios de Pagamento.

Ao efetuar esta operação identificava-se a PAP pretendida e obtinha-se o seguinte mapa:

<b>SIC</b>		MAPA : CO_M046			
EXERCITO		PÁGINA : 1			
05 0 04 03 00 COMANDO LOGISTICA - FINANÇAS		DATA : 2007/01/18			
111 RECEITAS GERAIS NÃO AFECTAS A PROJECTOS CO-FINANCIADOS					
000 PROGRAMA NÃO ATRIBUÍDO					
2034 ACCAO SOCIAL					
<b>Mapa dos Meios de Pagamento Emitidos no dia 18 de Janeiro de 2007</b>					
<b>Referentes ao Pedido de Autorização de Pagamento n.º 4 de 18 de Janeiro de 2007</b>					
Meio de Pagamento	Tipo de Movimento	Montante	Fornecedor		Conta Bancária
			NIF	Nome	
2792000041	Transferencia	18.761,42	600000575	Servicos Sociais Da Presidencia Do Conselho	0781 0112 00000006800 41
Total por Class. Funcional:		18.761,42			
Total Código de Programa:		18.761,42			
Tot. Cl. de Financiamento:		18.761,42			
Tot. por Class. Orgânica :		18.761,42			
Total Geral:		18.761,42			

**Ilustração 42 - Mapa dos Meio de Pagamento Emitidos**

## Apêndice S - Alterações Orçamentais

Com o presente Apêndice evidenciamos as AO processadas na plataforma SIC, utilizada pela DFin<sup>102</sup>.

A RGO enviava o mapa de alterações, no âmbito da gestão interna do serviço, ou, a 2ª Delegação enviava o documento que dava origem à AO. Inicialmente estas alterações eram processadas em Excel, se necessário efetuavam-se reposições. Posteriormente era feito o registo em: Excel\_Alterações orçamentais OMDN/E-2007\_”folha” Res Alteraç.Orçamentais OMDN.

Para processar o registo em SIC:

Sistema de Informação;  
Orçamento de Funcionamento;  
Execução Orçamental;  
Alterações Orçamentais;  
Registo.

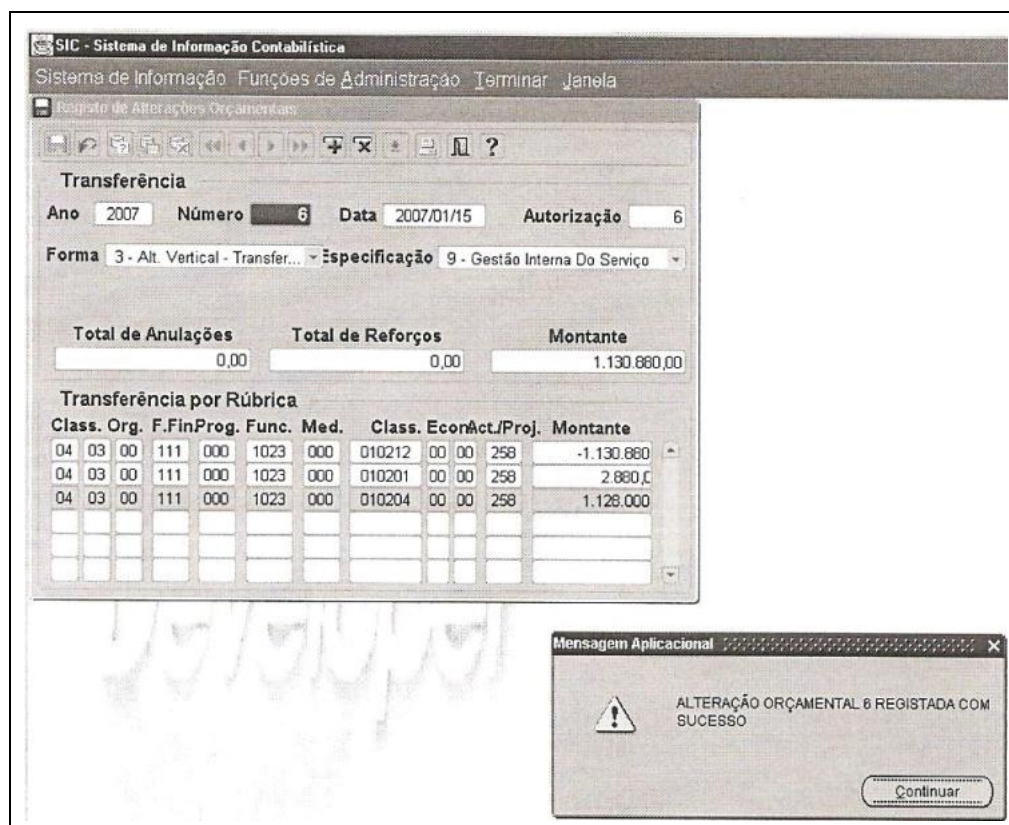



Ilustração 43 - Registo de Alterações Orçamentais

<sup>102</sup> Fonte: As ilustrações são adaptadas de Marta e Teixeira (2005).

A RGFC, procedia ao envio da nota e respetivo Mapa da AO para a 2ª Delegação, com conhecimento a RGO/DFin, conforme ilustrações seguintes.



**MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL**  
**EXÉRCITO**  
**COMANDO DA LOGÍSTICA**  
 Direcção de Finanças  
 Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade

**PARA:**  
 EXM.<sup>a</sup> SR.<sup>a</sup> DIRECTORA DA 2ª DEL  
 DA DGO  
 Rua do Arsenal (Edifício do Min. Marinha)  
**1149-001 LISBOA**

**C/C:**  
 Repartição de Gestão Orçamental/DFin

---

Assunto: **ALTERAÇÕES ORÇAMENTAIS – OMDN-E07**  
 Ref.: Informação n.º 01, de 09 de Janeiro de 2007, da RGO/DF

Encarrega-me o Major General Director de enviar as alterações orçamentais abaixo discriminadas, efectuadas no SIC, devidamente autorizadas por despacho Sua Ex.<sup>a</sup> o General CEME, de 12 de Janeiro de 2007.

Nº Alter	Forma Transferência	Tipo de Origem	CAP	DIV	SDIV	FUNC	F. FIN	DESIG	MONTANTE (Euros)
8	8-Alt. Horizontal	9-Gestão Interna Svc	04	02	01	1023	111	LOG	21.011,00
9	8-Alt. Horizontal	9-Gestão Interna Svc	04	03	00	1023	111	FIN	1,00
10	8-Alt. Horizontal	9-Gestão Interna Svc	04	03	00	1023	111	FIN	3.000,00
11	8-Alt. Horizontal	9-Gestão Interna Svc	04	03	00	1023	111	FIN	28.533,00
12	8-Alt. Horizontal	9-Gestão Interna Svc	04	03	00	1023	111	FIN	1.240.140,00
13	8-Alt. Horizontal	9-Gestão Interna Svc	04	03	00	1023	111	FIN	38.931,00
14	3-Alt Vertical-TRF	9-Gestão Interna Svc	04	03	00	1023	123	FIN	4.232.318,00

Com os melhores cumprimentos,

O SUBDIRECTOR

NUNO ÁLVARO PACHECO ARRUDA  
COR ADMIL

---

Rua Rodrigo de Fonseca 180  
 1009-033 LISBOA  
 Tel : 213.848.983  
 Fax : 213.848.982

Ilustração 44 - Despacho de Alteração Orçamental

<b>SIC</b>		MAPA : CO_M009		
<b>EXERCITO</b>		PÁGINA : 1		
05 0 04 02 01 COMANDO LOGISTICA - LOGISTICA		DATA : 2007/02/01		
111 RECEITAS GERAIS NÃO AFECTAS A PROJECTOS CO-FINANCIADOS				
1023 FORCAS ARMADAS				
<b>Mapa da Alteração Orçamental</b>				
Número de Alteração:	<input type="text" value="8"/>	Data de Alteração: <input type="text" value="2007/02/01"/>		
		Número de Autorização: <input type="text" value="8"/>		
Tipo de Transferência :	<input type="text" value="8 - Alterações Horizontais"/>	Tipo de Origem: <input type="text" value="9 - Gestão Interna Do Serviço"/>		
		Montante de Transferência : <input type="text" value="21.011,00"/>		
<b>Código de Programa</b>	<b>Código de Medida</b>	<b>Classificação Económica</b>	<b>Código de Act/Proj</b>	<b>Montante</b>
000	000	020210 00 00	124	21.011,00
			258	-21.011,00
			<b>Total por Classificação Económica :</b>	<b>0,00</b>
		<b>Total por Código de Medida :</b>		<b>0,00</b>
		<b>Total por Código de Programa :</b>		<b>0,00</b>
		<b>Total por Classificação Funcional :</b>		<b>0,00</b>
		<b>Total por Classificação de Código de Fonte de Financiamento :</b>		<b>0,00</b>
		<b>Total por Classificação de Orgânica :</b>		<b>0,00</b>

Ilustração 45 - Mapa da Alteração Orçamental

## Apêndice T - Preparação do Pedido de Libertação de Créditos

Neste Apêndice apresentamos como era processado o PLC na plataforma SIC, utilizada pela DFin<sup>103</sup>. Este processo compreendia 5 fases:

- 1ª Fase - Registo;
- 2ª Fase - Emissão;
- 3ª Fase - Documentos para a DGO;
- 4ª Fase - Criar ficheiro;
- 5ª Fase - Enviar ficheiro para o II.

Nos primeiros 5 dias de cada mês (DSGIO, 2006, p. 26) era necessário elaborar, criar e enviar o ficheiro de PLC do OE<sup>104</sup>, para o mês em curso. O valor do PLC a pedir era apurado através do mapa Excel “MapsaqueA.xls - coluna PLC de XXX” (coluna a registar no PLC do SIC).

### 1ª Fase - Registo

Para efetuar o registo:

Sistema de Informação;  
Orçamento de Funcionamento;  
Execução orçamental;  
Libertação de créditos;  
Registo.

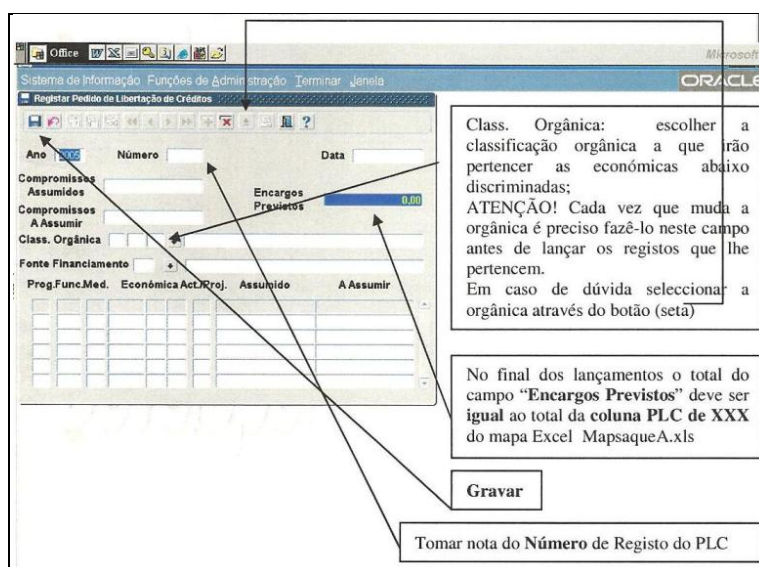


Ilustração 46 - Registo do PLC

<sup>103</sup> Fonte: As ilustrações são adaptadas de Marta e Teixeira (2005).

<sup>104</sup> Em relação ao PIDDAC podia ser em qualquer altura do mês, excepto nos últimos 5 dias uteis do mês (Marta e Teixeira, 2005).

Os compromissos assumidos compreendiam o somatório de todos os compromissos que têm previsão de pagamento para o mês pedido.

Os compromissos a assumir correspondiam todos os montantes por económica e atividade que eram necessários, mas que, no momento do PLC, não era possível comprometer e prever o pagamento com rigor (idem, p. 26).

## 2ª Fase - Emissão

Para efetuar a emissão:

Sistema de Informação;  
Orçamento de Funcionamento;  
Execução orçamental;  
Libertação de créditos;  
Emissão.

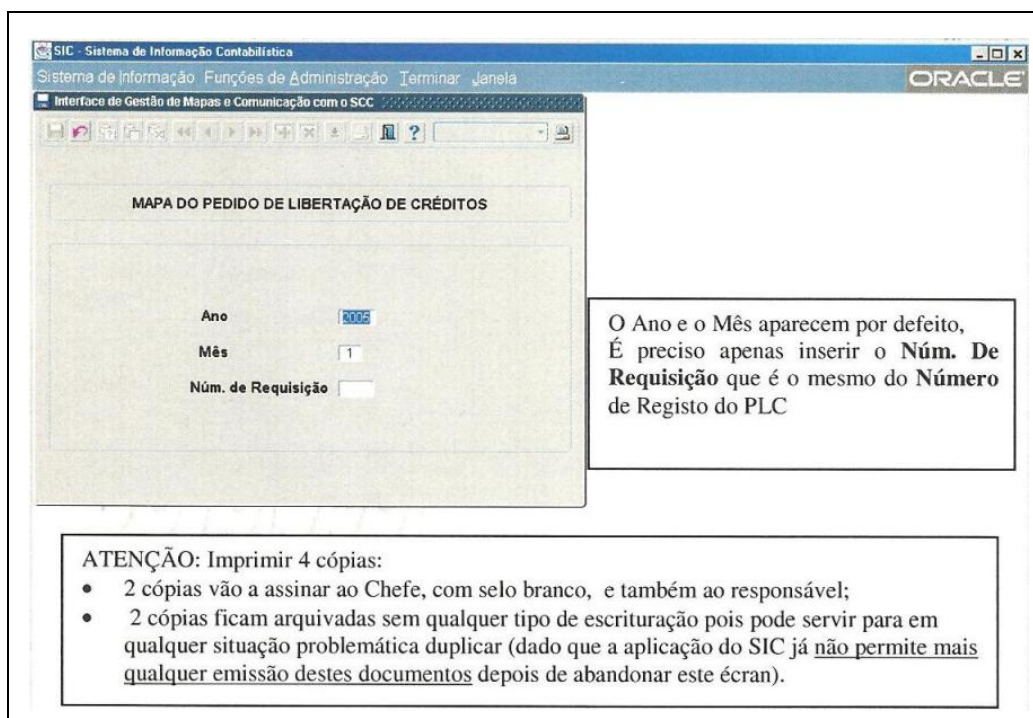


Ilustração 47 - Emissão do Mapa do PLC

## 3ª Fase - Documentos para a DGO

Seleccionava-se as seguintes opções:

Sistema de Informação;  
Orçamento de Funcionamento;  
Execução orçamental;  
Libertação de créditos;  
Documentos para a DGO.

Mapa 02 - Balancete de Compromissos Assumidos
Mapa 03 - Pagamentos Efectuados no Mês
Mapa 04 - Alterações Orçamentais
Mapa 05 - Antecipações Duodecimais
Mapa 06 - Previsão de Pagamentos
Mapa 07 - Previsão de Tesouraria
Mapa 08 - Balancete da Receita Consignada

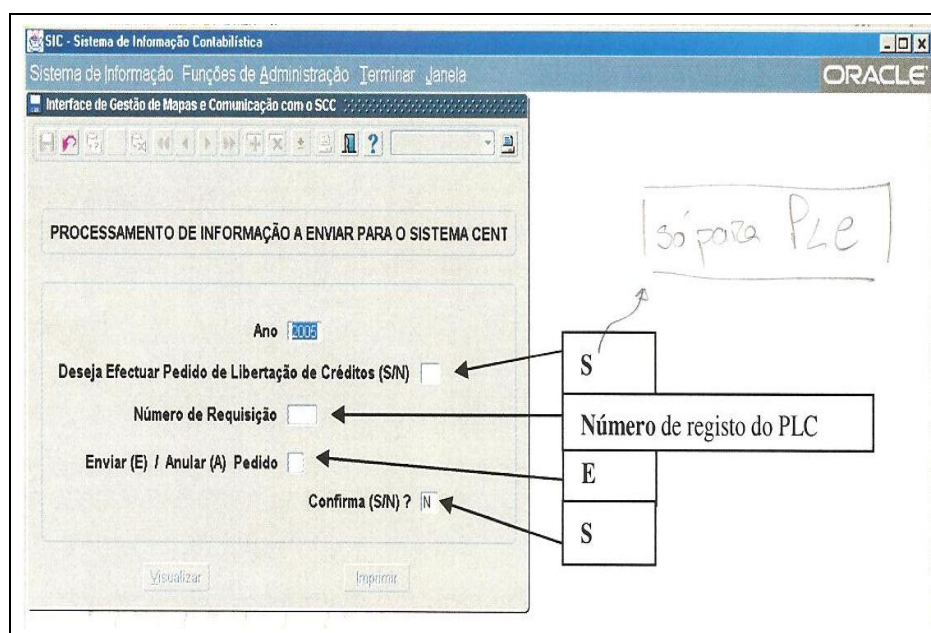
**Ilustração 48 - Mapas a enviar para a DGO**

Eram impressas duas cópias de cada um dos mapas anteriormente expostos. Em que uma cópia ia em anexo com as 3 folhas emitidas, com o justificativo do PLC para a 2ª Delegação se for OE, 14ª Delegação se for PIDDAC<sup>105</sup>. A outra cópia fica arquivada com a folha emitida do espelho do PLC.

#### 4ª Fase - Criar ficheiro

Seleccionava-se as seguintes opções:

- Sistema de Informação;
- Ligação ao Sistema Central;
- Criação de Ficheiro de Movimentos.



**Ilustração 49 - Criação de ficheiro de movimentos**

<sup>105</sup> Os mapas eram enviados via correio eletrónico, os documentos justificativos “*espelho*” eram entregues se possível em mão e no próprio dia em que o PLC emitido (Marta e Teixeira, 2005). Cfr. artº 18 do Decreto-Lei n.º 155/92 in *Diário da República*, I Série – A, N.º 172, 28 de julho de 1992 e instruções da DGCP (1994).





## Apêndice U - Competências da RGO e da RGFC

Fonte: DFin (2009, pp. 19 a 22)

~~-RESERVADO-~~

### d. Chefe da Repartição de Gestão Orçamental

- (1) Centralizar e consolidar o Planeamento Orçamental, de acordo com o plano de actividades, com vista à elaboração do orçamento programa do Exército;
- (2) Elaborar a POMDN-E de acordo com as orientações recebidas do General CEME e do Comandante da Logística, e no respeito das instruções difundidas pelos MDN e MFAP;
- (3) Dar cabimento às despesas e aos créditos que exigem tal formalismo;
- (4) Controlar as dotações atribuídas e executadas pelo Exército da LPM e do PIDDAC;
- (5) Elaborar relatórios trimestrais referentes ao PIDDAC;
- (6) Controlar a reserva do Exército;
- (7) Proceder às necessárias alterações orçamentais no sentido de otimizar a execução orçamental;
- (8) Proceder à elaboração do orçamento corrigido, apurando os desvios entre o OMDN-E e o realizado;
- (9) Elaborar os diversos mapas de controlo orçamental e indicadores de gestão de apoio à decisão;
- (10) Elaborar o relatório mensal relativo aos encargos das FND;

Directiva/DFin/2009

~~-RESERVADO-~~

- 19 -

**-RESERVADO-**

- (11) Elaborar e enviar ao MDN o relatório mensal sobre a execução orçamental;
- (12) Elaborar o PLC consolidado do Exército e efectuar a respectiva aprovação em SIG;
- (13) Gerir e manter a matriz de responsabilidades dos utilizadores do bloco 1.2 - SEM/BW;
- (14) Implementar um sistema de contabilidade de custos em duas unidades-piloto do Exército, procedendo ao levantamento do modelo de base para a repartição de custos e aferindo todas as condicionantes, para a sua integral implementação nas UEO do Exército.

**e. Chefe da Repartição de Informação e de Gestão Financeira e Contabilidade**

- (1) Elaborar, em coordenação com os CFin, a conta de gerência do Exército relativa ao ano económico de 2008, na forma e no conteúdo, de acordo com as instruções difundidas pelo Tribunal de Contas sobre esta matéria;
- (2) Efectuar em SIC os pedidos de libertação de créditos (PLC) à DGO necessários à execução financeira do OMDN-E, LPM e PIDDAC;
- (3) Transferir para as UEO os meios de tesouraria necessários à execução financeira do OMDN-E, LPM e PIDDAC, de acordo com o PLC aprovado;
- (4) Proceder ao registo de guias de reposição abatidas, não abatidas e guias de receita em SIC;

Directiva/DFin/2009

**-RESERVADO-**

**-RESERVADO-**

- (5) Apurar os montantes que não foram objecto de execução financeira do OMDN-E, LPM e PIDDAC para posterior entrega na FN nos prazos definidos por lei;
- (6) Apurar o IVA mensal do Exército;
- (7) Recolha de informação relativa aos rendimentos e retenções, para preenchimento do Mod 10/IRS/IRC a enviar à DGCI;
- (8) Envio do anexo P da declaração anual de informação contabilística e fiscal (IVA – Mapa Recapitulativo de Fornecedores);
- (9) Solicitar à Direcção-Geral dos Impostos, a restituição do IVA, de acordo com os processos recebidos dos centros de finanças;
- (10) Acompanhar, em coordenação com os centros de finanças, todas as operações financeiras das UEO;
- (11) Gerir e manter a matriz de responsabilidades dos utilizadores do bloco 1.1 – ERP;
- (12) Dar cumprimento ao princípio da especialização, preconizado no POCP, pela correcta contabilização dos imobilizados adquiridos e utilização do módulo de Gestão de Imobilizado (AA) do SIG/MDN;
- (13) Rever, em coordenação, com a RA/DSP, o actual modelo de processamento e pagamento de vencimentos no sentido de agilizar o processo eliminando os fluxos financeiros de natureza extra-orçamental entre a SecLog/DFin e as UEO e, vice-versa;
- (14) Reduzir o número de contas bancárias abertas no IGCP, das actuais 160 contas para as estritamente necessárias à uma adequada gestão e controlo das disponibilidades financeiras do Exército;

Directiva|DFin|2009

**-RESERVADO-**

- 21 -


**-RESERVADO-**

- (15) Operacionalizar a prestação de contas electrónica, relativa ao ano de 2008, através da plataforma disponibilizada pelo Tribunal de Contas para o efeito;
- (16) Promover acções de formação no âmbito do POCP e SIG, dirigidas a utilizadores dos CFin.

**Apêndice V - Pedido de Transferência de Disponibilidades Normal**

Fonte: DSF (2003, pp. 23 e 24)

Apêndice 2 à Circular nº 4 da DSF de 04/08/2003  
**MODELO A**

S.  R.

**MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL  
EXERCITO PORTUGUÊS**

a) .....  
UEO .....

## PTD - N

### PEDIDO DE TRANSFERÊNCIA DE DISPONIBILIDADES NORMAL

DATA: \_\_\_\_\_ Nº \_\_\_\_\_

Solicita-se em conta do respectivo orçamento atribuído, o adiantamento de fundos para a sua execução, no montante de \_\_\_\_\_ Euros, de acordo com a seguinte justificação:

DADOS JUSTIFICATIVOS	IMPORTÂNCIA
Duodécimo do Crédito Orçamental Corrigido	
Total dos Compromissos na Classe 6 no período	
Total dos Compromissos na Classe 8 no período	
Total dos Compromissos Classe 6 por liquidar	
Total dos Compromissos Classe 8 por liquidar	
Total dos Compromissos Classes 6 e 8 a liquidar no período	a
Total de ADME previstas no período	b
Total de MMA previstos no período	c
Arredondamento (+/-)	
Adiantamento requerido para o período	a+b+c

Saldo contabilístico nas contas bancárias \_\_\_\_\_

Receitas Cobradas e ainda não entregues na DSF \_\_\_\_\_

A Secção Logística

\_\_\_\_\_  
AUTORIZADO  
O Cmdt/Dir/Ch

VERIFICADO  
CENTRO DE FINANÇAS  
SGFC

TRANSFERIDO DA  
RGFC/DSF

Ref: \_\_\_\_\_

MONTANTE TRANSFERIDO

. . .

## INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DO PTD-N

No preenchimento desta requisição, que deve ser preenchida em Excell, devem ser tidas em consideração as seguintes instruções:

a) Comando / Região /Zona Militar

Data com o formato DIAMÉS/ANO

Número 1 ou 2, consoante seja o primeiro ou o segundo pedido do mês.

Valor pedido, em algarismos e por extenso entre parêntesis, arredondado para as centenas de euros. Maior ou igual a 50 Euros, arredonda-se para a centena imediatamente superior. Menor que 50, arredonda-se para a centena de Euros imediatamente inferior. Exemplo: 22.345 Euros, arredonda-se para 22.300 Euros e 22.350 Euros, arredonda-se para 22.400 Euros.

Duodécimo do Crédito Orçamental Corrigido, corresponde ao Total do Orçamento atribuído à UEO, corrigido dos reforços e créditos especiais, com excepção dos referentes a LPM, FND e PIDDAC que serão objecto de PTD-E.

Total de compromissos na classe 6 no período, corresponde aos compromissos efectuados no período a que diz respeito o pedido. O período tem duração variável e é o espaço de tempo que medeia entre dois pedidos com o máximo de 2 (dois) por mês.

Total de compromissos na classe 8 no período, corresponde aos compromissos efectuados no período a que diz respeito o pedido. O período tem duração variável e é o espaço de tempo que medeia entre dois pedidos com o máximo de 2(dois) por mês.

Total de compromissos por liquidar nas classes 6 e 8, corresponde ao valor obtido da listagem com o mesmo nome do RFW que espelha os compromissos assumidos desde o início do ano económico que ainda não foram liquidados (inclui os compromissos do período).

Total de compromissos Classes 6 e 8 a liquidar no período, corresponde ao Total de compromissos por liquidar nas classes 6 e 8, que se prevêem liquidar no período.

Total de ADME e MMA previstos no período, corresponde à previsão de pagamentos a efectuar, com base nos dados disponíveis nas UEO, dentro dos plafonds estipulados no caso da ADME.

Adiantamento requerido para o período, corresponde ao valor do pedido e é obtido pela soma do Total de Compromissos a liquidar no período com o Total de ADME e MMA previstos.

Saldo contabilístico à data de elaboração do pedido das contas de depósitos à ordem nas entidades bancárias.

Receitas próprias cobradas e ainda não entregues na DSF até à elaboração do pedido.


VERIFICAÇÃO DOS CFIN utilizando os elementos contabilísticos e documentais que se revelem adequados. Deverá ser aposto carimbo e assinatura do chefe da SGFC/Cfin.

TRANSFERIDO DA RGFC/DSF. A preencher pelo Cfin, após a informação prestada pela DSF, das transferências efectuadas e respectivos montantes.

## Apêndice W - Pedido de Transferência de Disponibilidades Extraordinário

Fonte: DSF (2003, pp. 25 e 26)

Apêndice 3 à Circular nº 4 da DSF de 9/ABR/2003  
MODELO B

S.  R.

**MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL**  
**EXERCITO PORTUGUÊS**

a) .....  
UEO .....

# PTD - E

## PEDIDO DE TRANSFERÊNCIA DE DISPONIBILIDADES EXTRAORDINÁRIO

DATA: \_\_\_\_\_ Nº \_\_\_\_\_

Solicita-se em conta do respectivo orçamento atribuído, o adiantamento de fundos para a sua execução, no montante de \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ Euros, de acordo com a seguinte justificação:

DADOS JUSTIFICATIVOS	IMPORTÂNCIA
Créditos orçamentais LPM	
Créditos orçamentais PIDDAC	
Total dos Compromissos Classe 8 (LPM+PIDDAC) por liquidar	
Total dos Compromissos Classe 8 (LPM+PIDDAC) a liquidar	a
Previsão de necessidades FND para o período	b
Previsão de necessidades CTM para o período	c
Outros	
Arredondamento (+/-)	
Adiantamento requerido	a+b+c

Saldo contabilístico nas contas bancárias \_\_\_\_\_

A Secção Logística

\_\_\_\_\_

AUTORIZADO  
O Cmt/Dir/Ch

\_\_\_\_\_

VERIFICADO  
CENTRO DE FINANÇAS  
SGFC

TRANSFERIDO DA  
RGFC/DSF

Ref: \_\_\_\_\_

MONTANTE TRANSFERIDO

\_\_\_\_\_

## INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO DO PTD-E

No preenchimento desta requisição, que deve ser preenchida em Excell, devem ser tidas em consideração as seguintes instruções:

a) Comando / Região /Zona Militar

Data com o formato DIA/MÊS/ANO

Número 1 ou 2, consoante seja o primeiro ou o segundo pedido do mês.

Valor pedido, em algarismos e por extenso entre parênteses, arredondado para as centenas de euros. Maior ou igual a 50 Euros, arredonda-se para a centena imediatamente superior. Menor que 50, arredonda-se para a centena de Euros imediatamente inferior. Exemplo: 22.345 Euros, arredonda-se para 22.300 Euros e 22.350 Euros, arredonda-se para 22.400 Euros.

Créditos orçamentais LPM e PIDDAC, na posse da UEO.

Total de compromissos por liquidar na classe 8, corresponde ao valor obtido da listagem com o mesmo nome do RFW que espelha os compromissos assumidos desde o início do ano económico que ainda não foram liquidados referentes a LPM e PIDDAC.

Total de compromissos Classe 8 a liquidar no período, corresponde ao Total de compromissos por liquidar que se prevê liquidar no período.

Previsão de Encargos FND e CTM para o período, atendendo a que podem ser feitas 2 PTD-E por mês. Após transferência da DSF deverão ser contabilizados nas contas apropriadas (Apêndice 1).

Outros (a colocar no campo nas UEO que eventualmente apresentem outras situações).

Adiantamento requerido para o período, corresponde ao valor do pedido e é obtido pela soma do Total de Compromissos a liquidar no período com o Total de necessidades para FND, CTM e outros.

Saldo contabilístico à data de elaboração do pedido das contas de depósitos à ordem nas entidades bancárias.

VERIFICAÇÃO DOS CFIN utilizando os elementos contabilísticos e documentais que se revelem adequados. Deverá ser aposto carimbo e assinatura do chefe da SGFC/Cfin.

TRANSFERIDO DA RGFC/DSF. A preencher pelo Cfin, após a informação prestada pela DSF, das transferências efectuadas e respectivos montantes.

## Apêndice X - Balancete

Neste Apêndice mostramos os Mapas relativos a execução orçamental, que eram extraídos da plataforma SIC, utilizada pela DFin<sup>107</sup>, para enviar mensalmente a RGO.

Para obter o Mapa da despesa (Mapa auxiliar de Conferência):

Sistema de Informação;  
Conta de Gerência;  
Mapas Auxiliares de Conferência;  
Despesa da Conta por Econ. Do OE.

SIC		MODELO :	50		
EXERCITO		PÁGINA :	1		
05 0 04 01 01 COMANDO PESSOAL - PESSOAL MILITAR		DATA :	2008/05/29		
111 RG NÃO AFECTAS A PROJECTOS CO-FINANCIADOS					
1023 FORÇAS ARMADAS					
<b>Mapa da Despesa em Conta por Capítulo do OE</b>					
(Mapa Auxiliar de Conferência)					
<b>Gerência de 01 de Maio a 29 de Maio de 2008</b>					
<b>000 - Não Definida</b>					
Classificação de Económica	Dotação Corrigida - Total Congelamentos (1)	Pag. Efectuados (2)	Reposições (3)	Pag. Efect. - Repos. (4 = 2 - 3)	Saldo (5 = 1 - 4)
010103 00 00	108.352.583,00	9.367.906,84	0,00	9.367.906,84	98.984.676,16
010109 A0 00	104.465.870,00	7.267.828,92	0,00	7.267.828,92	97.198.041,08
010109 B0 00	9.020.500,00	992.290,77	0,00	992.290,77	8.028.209,23
010109 C0 00	21.232.775,00	1.607.924,01	0,00	1.607.924,01	19.624.850,99
010110 00 00	3.899.820,00	314.123,32	0,00	314.123,32	3.585.696,68
010111 00 00	69.477,00	6.807,37	0,00	6.807,37	62.669,63
010112 00 00	41.221.489,00	3.303.817,72	0,00	3.303.817,72	37.917.671,28
010114 00 00	5.982.488,00	178.427,99	0,00	178.427,99	5.804.060,01
010307 00 00	38.572.919,00	3.909.504,97	0,00	3.909.504,97	34.663.414,03
010308 00 00	8.540.663,00	805.481,30	0,00	805.481,30	7.735.181,70
010310 00 00	9.109.645,00	93.105,52	0,00	93.105,52	9.016.539,48
Total Cl. Programa:	350.468.229,00	27.847.218,73	0,00	27.847.218,73	322.621.010,27
Total Cl. Funcional:	350.468.229,00	27.847.218,73	0,00	27.847.218,73	322.621.010,27
Total Cl. F. Financeira	350.468.229,00	27.847.218,73	0,00	27.847.218,73	322.621.010,27
Total Cl. Sub-Divisão:	350.468.229,00	27.847.218,73	0,00	27.847.218,73	322.621.010,27

**Ilustração 51 - Mapa de Despesa em Conta por Capítulo do OE**

O Mapa de Execução Orçamental era impresso antes do encerramento do mês. Era enviado o ficheiro relativo ao OMDN e ao PIDDAC, nos últimos 5 dias de cada mês.

<sup>107</sup> Fonte: As ilustrações são adaptadas de Marta e Teixeira (2005).



Para proceder ao acesso deste mapa:

Sistema de Informação;  
Orçamento de Funcionamento;  
Execução Orçamental;  
Consultas;  
Balancetes Orçamentais;  
Execução Orçamental.

MAPA : CO\_M106  
PÁGINA : 1  
DATA : 2006/10/17

*RDJ - Execução - SIC - Exercício - 2006 - Divisão - Pessoal RG - Pessoal RG L*

**SIC**  
**EXERCÍCIO**  
05 0 04 01 01 COMANDO PESSOAL - PESSOAL MILITAR  
110 RECEITAS GERAIS (RG)  
1023 FORÇAS ARMADAS

**Balancete da Execução Orçamental**  
**Referente ao Mês de Outubro de 2006**

(Valores em unidades)

Cod Prog	Cod Med	Classificação Económica	Orçamento Inicial (1)	Alterações Orçamentais (2)	Congel. (3)	Orçamento Corrigido (4) = (1+2-3)	Duodécimos Vencidos (5)	Pagamentos Efectuados (6)	Total Compromissos (7)	Reposições (8)	Saldo (9) = (4-7+8)	Taxa Real (7/4)	Pad Seg (11)
000	000	01 01 03 00 00	114.527.881	0	0	114.527.881	0	94.637.509	94.637.509	0	19.890.372	82,6	78,6
000	000	01 01 09 A0 00	95.159.253	108.750	0	95.268.003	0	85.596.661	85.596.661	0	9.671.342	89,8	78,6
000	000	01 01 09 B0 00	18.390.099	0	0	18.390.099	0	12.838.483	12.838.483	0	5.551.616	69,8	78,6
000	000	01 01 09 C0 00	19.860.846	0	0	19.860.846	0	15.409.434	15.409.434	0	4.451.412	77,6	78,6
000	000	01 01 10 00 00	4.304.180	0	0	4.304.180	0	3.213.828	3.213.828	0	1.090.352	74,7	78,6
000	000	01 01 11 00 00	81.476	0	0	81.476	0	63.630	63.630	0	17.846	78,1	78,6
000	000	01 01 12 00 00	41.727.010	0	0	41.727.010	0	35.749.882	35.749.882	0	5.977.128	85,7	78,6
000	000	01 01 14 00 00	49.091.377	0	0	49.091.377	0	23.642.530	23.642.530	0	25.448.847	48,2	78,6
000	000	01 03 07 00 00	38.613.526	0	0	38.613.526	0	35.780.390	35.780.390	0	2.833.136	92,7	83,3
000	000	01 03 08 00 00	9.250.398	0	0	9.250.398	0	3.773.159	3.773.159	0	5.477.239	40,8	83,3
000	000	01 03 10 00 00	6.594.547	0	1.011.025	5.583.522	0	3.794.627	3.794.627	0	1.788.895	68,0	83,3
Total Cód. Programa:			397.600.593	108.750	1.011.025	396.698.318	0	314.500.132	314.500.132	0	82.198.186	79,3	79,2
Total por Class. Funcional:			397.600.593	108.750	1.011.025	396.698.318	0	314.500.132	314.500.132	0	82.198.186	79,3	79,2
Total Cód. F. Financiamento:			397.600.593	108.750	1.011.025	396.698.318	0	314.500.132	314.500.132	0	82.198.186	79,3	79,2
Total por Cód. de Sub-Divisão:			397.600.593	108.750	1.011.025	396.698.318	0	314.500.132	314.500.132	0	82.198.186	79,3	79,2

**Ilustração 52 - Balancete da Execução Orçamental<sup>108</sup>**

<sup>108</sup> Na presente ilustração, apenas faz alusão a p. 1 de 14 do Balancete de Execução Orçamental consultado (Marta e Teixeira, 2005).

## Apêndice Y - Guias de Receita

A partir deste Apêndice demonstramos na plataforma SIC, utilizada pela DFin<sup>109</sup>, como era processado a emissão de Guias de Receita.

Após fazer o registo em Excel e imprimir o espelho da receita, registava-se no SIC:

Sistema de Informação;  
Orçamento de Receita;  
Execução;  
Emissão de Guias de Receita.

Programa	Medida	Montante
000	000	150,01

Ilustração 53 - Emissão de Guias de Receita

No seguimento deste processo, para se proceder a cobranças da receita:

Sistema de Informação;  
Orçamento de Receita;  
Execução;  
Cobrança ou Anulação de Guias de Receita Emitidas.

<sup>109</sup> Fonte: As ilustrações são adaptadas de Marta e Teixeira (2005).

Ilustração 54 - Cobrança ou Anulação de Guias de Receita

Posteriormente era levado a despacho pelo Chefe da RGFC: a nota de envio para a 2ª Delegação; a guia com selo branco (conforme ilustração seguinte) e o Mapa da Receita Arrecada obtida através da plataforma SIC.

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL  
EXÉRCITO  
COMANDO DA LOGÍSTICA  
Direcção de Finanças  
Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade  
Ano Económico de 2006

GUIA Nº 12  
EUR: 1.144.022,23

**RECEITA DO ESTADO**

Serviço processador: REPARTIÇÃO DE GESTÃO FINANCEIRA E CONTABILIDADE/DSF  
Vai o CHEFE DA REPARTIÇÃO DE GESTÃO FINANCEIRA E CONTABILIDADE  
Residência: RUA RODRIGO DA FONSECA 180, 1099-033 LISBOA  
entregar na DIRECÇÃO GERAL DO TESOURO  
e em conformidade com o artigo 4º do Decreto com força de lei nº 13872, de 1 de Julho  
1927 e artigo 2º do Decreto com força de lei nº 14906 de 18 de Janeiro de 1928

Um Milhão, Cento e Quarenta e Quatro Mil, Vinte e Dois Euros e Vinte e Três Cêntimos  
proveniente das receitas oriundas das diversas UEO do Exército, conforme se anexa,  
que deverá ser escriturada como se segue:

Cap	Grupo	Art	Sub Art.	Rub	Func	Descrição orçamental	Importância
05	03	01	01	05	1023	ADMINIST. CENTRAL-ESTADO (ORG do MDN)	150,01
07	01	01	01	05	1023	MATERIAL DE ESCRITÓRIO (ORG do MDN)	0,00
07	01	02	99	05	1023	LIVROS E DOCUM. TÉCNICA (ORG do MDN)	0,00
07	01	03	99	05	1023	PUBLICAÇÕES E IMPRESSOS (ORG do MDN)	11.798,00
07	01	04	01	05	1023	FARDAMENTO ART. PESSOAIS (ORG do MDN)	0,00
07	01	05	01	05	1023	BENS INUTILIZADOS (ORG do MDN)	0,00
07	01	06	01	05	1023	PRODUTOS AGRIC. E PECUÁRIOS (ORG do MDN)	2.110,00
07	01	07	01	05	1023	PROD. ALIMENTARES E BEBIDAS (ORG do MDN)	4.083,28
07	01	10	01	05	1023	DESPÊRDIÇOS RESÍDUOS REFUGOS (ORG do MDN)	0,00
07	01	99	99	05	1023	OUTROS (ORG do MDN)	1.198,27
07	02	01	01	05	1023	ALUGUER ESPAÇOS E EQUIPAMENTOS (ORG do MDN)	5.196,97
07	02	02	99	05	1023	ESTUDOS, PAREC., PROJ E CONSULT. (ORG do MDN)	0,00
07	02	04	01	05	1023	SERVIÇOS DE LABORATÓRIO (ORG do MDN)	0,00
07	02	05	99	05	1023	ACTIVIDADES DE SAÚDE (ORG do MDN)	959.237,64
07	02	06	01	05	1023	REPARAÇÕES (ORG do MDN)	0,00
07	02	07	01	05	1023	ALIMENTAÇÃO E ALGIAJAMENTO (ORG do MDN)	464,40
07	02	99	99	05	1023	OUTRAS (ORG do MDN)	95.147,32
07	03	99	99	05	1023	OUTRAS (ORG do MDN)	0,00
08	01	99	99	05	1023	OUTRAS (ORG do MDN)	64.636,94
07	02	05	99	05	2024	ACTIVIDADES DE SAÚDE (ORG do MDN)	0,00

Lisboa, em 29 de Dezembro de 2006

O CHEFE DA REPARTIÇÃO  
MANUEL DAVID DE JESUS  
TCOR ADMIL

Ilustração 55 - Guia de Receita do Estado

**Apêndice Z - Inquérito por Entrevista ao TCor AdMil Manuel Jesus**

Interlocutor: TCor AdMil Manuel David Jesus

Entrevistador: Asp Of Al AdMil Vânia Sofia Silva Santos

Cargo atual: Chefe de Divisão da Unidade de AM<sup>1</sup> e Apoio Técnico da PJM

Data: 23 de abril de 2012

Hora: 9h30m

Local: PJM, Lisboa

Suporte: gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

A implementação do SIC pelo Exército Português, apoiado no controlo orçamental, contemplava todas as figuras de relevação contabilísticas orçamentais, permitindo a unidade orçamental e de tesouraria através da ligação ao SCC e ao SGCT, garantindo desta forma, gestão económica e financeira dos Sistemas Integrados que contemplam informações, permitindo a elaboração e execução dos respetivos orçamentos. Com o processamento a nível central, importa com esta investigação, aferir o paralelismo existente entre o SIG e o SIC.

Face a estes objetivos superiormente definidos, foram atribuídos recursos (humanos e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada. Na certeza de que essa gestão de recursos poderia ser otimizada, é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à operacionalização do SIC ao dispor do Exército Português, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspetivar as suas possibilidades, através da formulação de algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento considerável.

Questões:

**1. A título interno, tendo o SIG em operativo, e no que diz respeito ao SIC no Exército Português:**

**a) Quais eram os pontos fracos que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?**

*“O SIC, foi lançado em 1993 e surgiu na sequência da publicação do Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho, do Regime de Administração Financeira do estado (RAFE),*

---

como uma plataforma que integrava vários sistemas de informação, como o SRH e SGR, disponibilizada e suportada pelo II.

*Para o Exército, o SIC foi imposto apenas em 2004. O ponto fraco do sistema, passava por ser baseado numa contabilidade de compromissos; servia apenas para fazer o saque do PLC central do Exército que depois era distribuído pelas UEO; permitia pelo menos tirar uma conta mensal dos compromissos assumidos e também da receita, mas não tinha correspondência com a realidade da execução orçamental das UEO. Devido a falta de informação das UEO sobre a execução orçamental (PLC devia traduzir a execução orçamental das UEO), não tínhamos essa informação na altura em rede adequada, para obter essa informação em tempo e fiável. Portanto, era um saque por duodécimos, o que constituía um grande ponto fraco que impôs dificuldades de transferências, ou seja, enquanto sacávamos dinheiro, as UEO (baseado no orçamento que não era muito bem feito - tendo em conta os inúmeros desvios entre o orçamento planeado e o executado) - rapidamente estavam a executar transferências e reforços de umas rubricas para outras, o que implicava que o Exército (DFin) nós a sacar por duodécimos, de vez em quando éramos confrontados com saques a mais, o que obrigava a fazer reposições para acertar a transferências depois com as UEO, havia aqui um grande problema que era ligar o saque por duodécimos e jogar isso com a execução orçamental das UEO.*

*Não existia Unidade de Tesouraria, existia até 2007 uma dispersão de contas na banca comercial, na Caixa Geral de Depósitos ou no Totta (consoante os protocolos assinados com o Exército), que só a partir de outubro de 2006, e numa boa vontade (como forma de ir ao encontro à Unidade de Tesouraria) manifestada em parte também pela DGO e IGCP, colocamos os vencimentos a serem pagos através duma Conta do Tesouro.”*

**b) Quais são os pontos fortes que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?**

*“Uma grande vantagem era que, pelo menos, tínhamos um sistema de informação com uma instalação na infraestrutura do II, com a gestão do orçamento, ligado à DGO. A informação que lá estava era controlada e aferida pela DGO, quando o Exército aprovava um orçamento, ele era logo carregado no SIC e toda a gestão desse orçamento, com cativos, com alterações orçamentais, com reforços, era todo introduzido neste sistema, e logicamente validado pela DGO, enquanto, que do antecedente não tínhamos essa ligação, sendo a requisição de fundos efetuada através de Mapas de requisição de fundos apoiados em mapas de Excel. Portanto, online nós tínhamos ligado há DGO um sistema com informação validada, por outro lado, permitia tirar mapas de execução orçamental,*

*basicamente com a evolução do orçamento mensal, embora esta informação para a DGO fosse válida, para o Exército esta informação não correspondia à realidade - uma coisa era o saque de verbas outra era a execução orçamental das UEO - porque a prestação de contas só ocorria passado 2 meses.*

*Mas no meu entender era um bom sistema, existiam dois terminais na parte da contabilidade da DFin (RGFC): um terminal que nunca chegou a ser operado foi na RGO, ao qual seria responsável por carregar o orçamento e gerir toda a parte orçamental; a RGFC apenas efetuaria o saque de verbas para distribuir pelas UEO, de qualquer forma, devido a dificuldades, por falta de pessoal capacitado para operar com o SIC, isso nunca foi feito e nunca passou para as UEO. Tendo em conta o sistema de informação financeira do Exército, dos CFin com as UEO, isso nunca passou para os CFin. Mas era pelo menos um bom sistema na parte orçamental, não incluía a parte de recursos humanos, que nunca chegou a ser implementado, mas era um bom sistema.”*

## **2. A título externo e relativamente SIC no Exército Português:**

### **a) Quais eram as vulnerabilidades associadas a sua utilização?**

*“A grande vulnerabilidade era que havia uma grande diferença entre a informação que existia nas UEO, em termos de gestão orçamental, e a informação que nós carregávamos no SIC. Toda a informação orçamental, que era carregada no SIC não tinha correspondência com o real (com a gestão orçamental das UEO).*

*O Exército através da DSF e em colaboração com o CIE, implementou uma solução informática (Projeto RRING - Rede Regimental de Informação e Gestão), iniciada em 1995, em ambiente Windows, que informatizava a escrituração contabilística, assente na altura em 3 registos principais: RCE, RT e ROD. No final dos meses os CFin consolidavam esta informação através de ligação por linha militar às UEO. Por falta de ligação dos CFin à DFin, a consolidação da prestação de contas (apenas execução orçamental era enviada a esta através de suporte magnético (disquetes).”*

### **b) Quais eram as potencialidades associadas a sua utilização?**

*“ (...) a existência de um sistema embora com múltiplas potencialidades, mas explorado de uma forma eficiente (que assim foi vivido na altura), que tinha dados fiáveis ligados e validados pela DGO constituía a grande potencialidade, ou seja, nós evitávamos de andar com mapas em Excel, PLC, alterações orçamentais, pois tudo o que era gestão do Exército era feita e era enviado com base em mapas em Excel. A partir deste momento, passou a ser feita, introduzida em sistema e validada automaticamente pela DGO. Online*

---

*nós tínhamos rapidamente por consulta a execução do orçamento e aos saques que eram feitos, compromissos que eram lançados, as alterações orçamentais a receita que era arrecadada e introduzida no sistema (...).”*

**3. Em que medida se justificava a operacionalização do SIC, tendo o SIG a funcionar simultaneamente?**

*“Nós aqui ainda utilizamos o módulo de recursos humanos do SIC, como obtenção de informação para a área de recursos humanos, mas isto tem a ver com os interfaces que há entre o SIG e o SIGO - Sistema de Informação de Gestão Orçamental da DGO, ou seja, o módulo de recursos humanos era um módulo do SIC, o módulo dos Recursos Humanos do SIGDN ainda não entrou em produtivo. Pelo menos para os organismos do MDN, nós utilizamos este módulo de recursos humanos do SIC, para fazer ligação com o SIGO. Relativamente ao Exército ainda não trabalham com o módulo de recursos humanos, mas creio que lançam no SIGO muita informação, referente ao reporte e carregamento de dados de acordo com as instruções da DGO.*

*Portanto, há potencialidades que o SIC apresentava, na área orçamental e de pessoal e que ainda agora estão a ser exploradas/implementadas pelo SIG.”*

**4. Conhece exemplos de processos de gestão Contabilística noutras organizações, que pudessem ser estudados para possível adoção pelo Exército Português?**

*“Não, não conheço. Creio que a maior parte dos organismos públicos, câmaras municipais e mesmo empresas privadas também tem um sistema SAP que é uma plataforma ERP, que basicamente trabalha em POC e não em POCP, mas que é muito semelhante ao nosso, sendo considerado já um sistema fiável. Este sistema embora sendo complexo em termos de operabilidade das pessoas conseguirem perceber como funciona, apresenta grande potencialidades, estando assente em módulos tem uma grande capacidade de crescimento e de informação que é obtida em dia, enquanto no SIC não se constatava este facto, ou seja, hoje este sistema (SIG) que esta ao nível estratégico da informação que é diária. Enquanto no SIC era apenas mensal. (...) O SIG veio dar cumprimento ao POCP, a contabilidade patrimonial e a Unidade de Tesouraria (...).”*

**5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

*“Não.”*

**Apêndice AA - Inquérito por Entrevista ao Cap AdMil Rui Henriques**

Interlocutor: Cap AdMil Rui Filipe Ponteiro Henriques

Entrevistador: Asp Of Al AdMil Vânia Sofia Silva Santos

Cargo atual: Frequência do CPOS

Data: 23 de março de 2012

Hora: 14h05m

Local: DFin, Lisboa

Suporte: gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

A implementação do SIC pelo Exército Português, apoiado no controlo orçamental, contemplava todas as figuras de relevação contabilísticas orçamentais, permitindo a unidade orçamental e de tesouraria através da ligação ao SCC e ao SGCT, garantindo desta forma, gestão económica e financeira dos Sistemas Integrados que contemplam informações, permitindo a elaboração e execução dos respetivos orçamentos. Com o processamento a nível central, importa com esta investigação, aferir o paralelismo existente entre o SIG e o SIC.

Face a estes objetivos superiormente definidos, foram atribuídos recursos (humanos e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada. Na certeza de que essa gestão de recursos poderia ser otimizada, é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à operacionalização do SIC ao dispor do Exército Português, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspetivar as suas possibilidades, através da formulação de algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento considerável.



Questões:

**1. A título interno, tendo o SIG em operativo, e no que diz respeito ao SIC no Exército Português:**

**a) Quais eram os pontos fracos que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?**

**b) Quais são os pontos fortes que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental? [Respostas a 1. a) e b)]**

*“Nós não operávamos o SIC numa ótica de gestão orçamental, não fazíamos aqui lançamentos há fatura, fazíamos sim lançamentos em “massa”, isto é, o SIC fazia uma interpretação da lei um pouco diferente daquilo que a equipa SIG fazia, nomeadamente a nível, da alteração das orgânicas, ou seja, em termos de lei a RGO tinha a interpretação de que podíamos fazer as alterações entre orgânicas, e em SIC como um serviço por norma só tem uma orgânica não estava parametrizado de modo a conseguirmos fazer isto e a interpretação da DGO era também nesse sentido. Na minha opinião a grande diferença estava na interpretação da lei, por exemplo: o caso dos duodécimos em SIC, havia sempre uma diferença no cálculo dos duodécimos, chegamos a pedir várias vezes ao II e a DGO qual era a fórmula de cálculo para tentarmos perceber, porque nunca batia certo com os duodécimos do SIG, havia aqui uma diferença, que na minha opinião se é um ponto forte ou um ponto fraco depende do que é beneficiado nesta gestão, mas neste caso é um ponto fraco porque existiam diferenças, havendo diferenças causa sempre problemas de interpretação e problemas de ligação com a própria DGO.*

*Outra questão que diz respeito apenas ao Exército e a todos aqueles que utilizavam a plataforma SIC como instrumento de prestação de contas para PLC, (porque o nosso SIC não fazia mais nada do que prestação de contas para PLC) se queríamos saber quais foram os cabimentos e compromissos efetuados em determinada rubrica tínhamos de ir ao SIG, onde estava o detalhe da informação, enquanto em SIC apenas aparecia lá o compromisso de X milhões a consumir-te a dotação do mês que era respeitante ao SIG. O que acontecia nesta metodologia de diferença em termos orçamentais; as regras espelhadas através do decreto de lei, permitiam reduzir cabimentos e compromissos, mas quando fazíamos uma requisição ao fornecedor, por alguma razão esse contrato não prosseguia tínhamos de reduzir estes cabimentos, e em SIC não era processado da mesma forma que em SIG, não podemos anular cabimentos e compromissos, tínhamos de fazer sempre uma RAP, logo, ia sempre haver diferenças entre a tua execução orçamental em SIC e em SIG.*

---

*Em traços gerais o ponto fraco era realmente a questão do interface, ao qual a DGO não se preocupava muito com esse facto (tinham a Inspeção Geral de Finanças, se fosse necessário), pois apenas sabiam que o orçamento estava a ser consumido, agora em quê! Nós tínhamos aqui uma equipa que em determinados períodos do mês eram meros interfaces, eram “interfaces humanos” que acabava por transferir todo o resumo de dados para a plataforma, quando hoje com o novo interface e com o novo projeto GeRFiP/RIGORE, tudo isso está felizmente a ser colmatado.*

*Ponto forte que eu via aqui, acabava por ser colmatado pelo SIG e pelo interface, era realmente a interação direta na transmissão de dados para a DGO que tinha lacunas. Estamos a falar de plataformas distintas, SAP e ORACLE que em termos de funcionamento e em termos de user friendly não tem nada a ver uma coisa com a outra, e isso, para o operador que eram os sargentos acabava por ser complicado, pois a formação que nos tínhamos era SIG, que era a plataforma do MDN, e de ORACLE de SIC (MF) a formação era on try job, e cada vez que existia uma interpretação da lei era complicado.*

*Outra questão em gestão orçamental em termos SIG, temos os centros financeiros, as classificações orgânicas, orgânica legal (...), em SIC os nomes são parecidos mas não era a mesma coisa (...) havia ali discrepâncias porque eram duas plataformas diferentes que geriam os valores idênticos, no entanto, no final do ano tudo dava rigorosamente resto zero. Na execução orçamental nos tínhamos situações que no PLC subtido em fevereiro, por exemplo: sacar o orçamento de seis milhões em determinada rúbrica, em SIC sacamos os seis milhões, mas em SIG entretanto no começo de execução orçamental de março quem fez esse compromisso, vamos imaginar, a DA reduzir aquilo para cinco milhões ficou ali com um remanescente, ora nós não temos esse conhecimento, o que acontece pode-nos aparecer novamente, imaginando que a rúbrica ficou esgotada cumprindo a regra do duodécimo, e metem mais um milhão no saldo de compromisso, nós não vamos conseguir fazer aquilo naquele mês, porque tínhamos de fazer uma RAP, e a RAP só ia estar disponível no mês seguinte. Nós servíamos do SIC praticamente para submeter contas (obter dinheiro) e fazer aquilo que a DGO queria, há luz da DGO íamos executando todas as normas e internamente íamos gerindo tudo há luz do SIG.*

*A RGO só trabalhava em SIG (cabimentos não faziam), processava AO, o reforço de rúbricas, a questão dos duodécimos quando exportado para PLC era enviado para a RGFC para colocarmos e executarmos tarefas de orçamento; lançar AO, lançar depósitos rúbricas, lançar créditos orçamentais entre outros, muitas vezes a plataforma SIC não se comportava da mesma forma que a plataforma SIG. (...).”*

## **2. A título externo e relativamente SIC no Exército Português:**

### **a) Quais eram as vulnerabilidades associadas a sua utilização?**

*“Aconteceu-nos aqui por incrível que parece, num mês que vários elementos da secção estavam férias, o aparelho que ligava há PT rebentou ou queimou e nós não sabíamos se era do SIC ou do SIG, isto é, nós não tínhamos uma equipa técnica interna que pode-se resolver problemas daquela plataforma, nós temos no SIG qualquer coisa temos o help desk do SIG, temos a base informática que trabalha nas nossas redes, agora o SIC trabalhava numa linha da PT que estava ligada a quatro ou cinco computadores, mas era só uma linha, e percebermos onde é que estava o problema! Ligamos para a DGO eles tinham SIC, tentávamos ligar aqui a plataforma (não abria) e onde estava o problema?! Ligamos para o help desk de informática e eles “não, está tudo bem o problema deve ser das vossas comunicações”. Ligamos para a PT e eles vieram ver, estávamos em época de PLC onde todos os timings eram muito contabilizados. (...) enquanto todas as UEO com SIG chegavam ao fim do processo com o PLC preenchido, nos operávamos o SIC depois de todos os outros trabalharem, e tínhamos de lançar tudo de raiz. Neste caso, queríamos lançar e não tínhamos a plataforma operável, só no dia seguinte é que tivemos um novo aparelho que restabeleceram a ligação, ou seja, não tínhamos uma equipa técnica interna que nos desse apoio a estas situações. Foi a primeira vez que isto aconteceu desde 2004, que o SIC está no Exército.*

*A questão da legislação sendo a mesma gerava interpretações diferentes. O facto de poucas pessoas saberem trabalhar nisto, quando cá cheguei em 2006 há DFin (...) aquilo era uma linguagem completamente diferente (...) não tinha ninguém internamente que conseguisse dar formação (...).”*

### **b) Quais eram as potencialidades associadas a sua utilização?**

*“A grande potencialidade que tinha era realmente colmatar a falta do interface. Ligávamos diretamente há DGO e o SIC falava a linguagem da DGO, ou seja, estava parametrizado para eles e com base nisso nós não conseguíamos fazer grandes “brincadeiras” como se faz com o SIG, o que está feito estava feito, só através de estorno ou RAP, o que acabava por ser orientador em termos processuais, isto é, se o SIC permitia é porque era possível. Acabava por ser uma orientação e de ligação que colmatava falhas, o SIC veio colmatar a falta do interface do SIG ou de qualquer outra plataforma com a DGO, a nossa ligação com a DGO era via SIC.*

*O SIC era uma plataforma que começou a não corresponder as expetativas da DGO, porque ao longo destes anos e principalmente no ano passado foram surgindo*

novos portais onde tínhamos de colocar informação acessória, informação de vencimentos, informação de receita, ou seja, a execução orçamental em SIG e a informação que vai no SIC não era suficiente.”

**3. Em que medida se justificava a operacionalização do SIC, tendo o SIG a funcionar simultaneamente?**

“A DGO a partir de 2004 impôs ao Exército, a utilização do SIC (...) melhor depois de termos o SIG o MF ao que me apercebi nunca quis assumir o SIG como uma possibilidade de ligar-se ao II por interfaces, porque eles sempre tiveram na perspetiva de lançar o RIGORE/GeRFiP (...) ora eles nunca mais avançaram de maneira que se formos ver a legislação do decreto de lei de execução orçamental de 2011, obriga DGO a criar condições para que FA façam uma adesão em pleno há RAFE e o SIC, ou melhor o próprio MF (MD também já tinha aderido há tesouraria única) começa a potenciar o SIG Porque se justificava, porque era imperativo da DGO nos termos o SIC para que submetesse a execução orçamental para efeitos de PLC, era a nossa caixa de correio entre Exército e DGO, ou seja, não havia interface que comunicasse com ele e eles queriam na altura possibilitar essa ligação.”

**4. Conhece exemplos de processos de gestão Contabilística noutras organizações, que pudessem ser estudados para possível adoção pelo Exército Português?**

“Salvo erro até 2008 a Marinha tinha um programa que era o SIF, Sistema de Informação Financeira, (...). A DFin antes de 2006, tinha lançado um concurso para tentar implementar o POCP no Exército (...) estavam a tentar implementar um programa numa plataforma de gestão contabilística, gestão orçamental no Exército queriam implementar o POCP. A GNR utilizava o SIC na sua plenitude.”

**5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

“Não.”

**Apêndice BB - Inquérito por Entrevista ao Cap AdMil Nina Martins**

Interlocutor: Cap AdMil Carlos Miguel Nina Martins

Entrevistador: Asp Of Al AdMil Vânia Sofia Silva Santos

Cargo atual: Chefe da Secção de Contas e Prestação de Contas da RGFC/DFin

Data: 11 de abril de 2012

Hora: 15h00m

Local: DFin, Lisboa

Suporte: gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

A implementação do SIC pelo Exército Português, apoiado no controlo orçamental, contemplava todas as figuras de relevação contabilísticas orçamentais, permitindo a unidade orçamental e de tesouraria através da ligação ao SCC e ao SGCT, garantindo desta forma, gestão económica e financeira dos Sistemas Integrados que contemplam informações, permitindo a elaboração e execução dos respetivos orçamentos. Com o processamento a nível central, importa com esta investigação, aferir o paralelismo existente entre o SIG e o SIC.

Face a estes objetivos superiormente definidos, foram atribuídos recursos (humanos e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada. Na certeza de que essa gestão de recursos poderia ser otimizada, é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à operacionalização do SIC ao dispor do Exército Português, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspetivar as suas possibilidades, através da formulação de algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento considerável.

Questões:

**1. A título interno, tendo o SIG em operativo, e no que diz respeito ao SIC no Exército Português:**

**a) Quais eram os pontos fracos que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?**

*“O ponto fraco principal que existia quando funcionávamos com as duas plataformas SIG e SIC, consistia que no SIC nós não tínhamos capacidade de atualizar o sistema diariamente, nem diariamente quanto mais ao segundo ou no instante, pois cada*

---

*despesa era submetida como tendo capacidade de fazer em SIG, o que eu quero dizer com isto, que no SIG a partir do momento que a UEO efetua um cabimento, um compromisso, regista uma fatura, isto é, em qualquer momento do ciclo da despesa em que há uma tarefa que diz respeito ao ciclo da despesa pública que tem de ser comprida, é registada no SIG e automaticamente a informação fica disponível para quem necessitar de a observar, analisar ou de retirar informação do sistema. Em SIC isso não acontecia, porque o Exército operava o SIC de uma forma central (na DFin). O que Exército fazia era mensalmente, no momento do PLC e antes do PLC passava todas as informações do mês anterior que estavam registadas em SIG (onde geríamos o nosso orçamento no dia-a-dia) para o SIC, que informação é que nós passávamos para o SIC: primeiro as AO, isto é, nos últimos cinco dias uteis do mês nos replicávamos em SIC as AO todas, o somatório das AO que tinham acontecido no SIG no mês anterior; depois registávamos a receita, ou seja, todas a receita que as UEO tinham arrecadado nesse mês eram também registado no SIC (no final desse mês e nos primeiros dias no próximo mês antes do PLC) e depois no momento que elaborávamos o PLC no SIG, para além do facto do PLC no SIC ser consequência do PLC em SIG, era com os dados que adquiríamos do SIG no momento de PLC que registávamos no SIC como cabimentos, compromissos e PAP's, isto é, enquanto nós no SIG tínhamos sempre a realidade da execução orçamental que já estava efetivamente no mínimo cabimentado pelas UEO, no SIC o único espelho que nos tínhamos e que transmitíamos para as unidades exteriores ao Exército, era a execução orçamental que nós queríamos submeter a PLC em todos os momentos, mesmo no momento do PLC havia sempre uma diferença entre aquilo que a DGO tinha como informação do que era a execução orçamental do Exército em SIC com a realidade, porque em SIG tínhamos sempre mais despesa cabimentada do que aquela que efetivamente estava no SIC, porque: há sempre algum tipo de despesa que de acordo com as próprias regras de execução orçamental já está cabimentada no SIG ou compromissada, ou até mesmo, em fatura mas por algum motivo ainda não está em PLC porque ainda não é para pagar naquele mês, o prazo de pagamento ainda não terminou, ou a despesa ainda só está cabimentada ou compromissada e ainda não chegou a fatura para passar e isso levava sempre a uma real diferença a nível de execução orçamental entre aquilo que era a nossa execução real que o SIG nos dá ao momento e aquilo que nos plasmávamos para o SIC. Uma vez que tínhamos de operar com o SIC de uma forma centralizada, não havia outra forma melhor e prática de fazer isto. Apesar de no final do mês a informação do SIC não ser a real, já se aproximava da real, apenas tinha no*

---

*máximo ali um mês de atraso. O SIC como nós sempre o usamos o numa ótica mais de instrumento de tesouraria, ou seja, usávamos o SIC como instrumento para efetuar o PLC e, consequência desse PLC, sacarmos para o Exército as verbas que precisaríamos para ao mês seguinte, nós sempre usamos muito o SIC numa ótica de tesouraria porque todo o resto de gestão orçamental e patrimonial fazíamos em SIG. O SIC no nosso caso funcionava muito como ferramenta para efetuar os saques há Fazenda Nacional.”*

**b) Quais são os pontos fortes que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?**

*“O SIC tem poucos pontos fortes em relação ao SIG, não é o que o SIC seja mau ou só tenha coisas más, nada disso, o que acontece que tudo aquilo que o SIC faz o SIG também faz. O SIC, se esquecermos um bocado o SIG e olharmos para trás até ao momento que o SIC apareceu, o SIC fazendo uma análise um pouco nessa ótica, tem bastantes pontos fortes, porque foi a primeira ferramenta que permitiu á DGO e ao MF permitiu que eles tivessem uma ligação direta no mesmo sistema com todos os organismos e também desta forma nem que seja mensalmente (como o era nosso caso), ter uma imagem daquilo do que era a execução orçamental e de pagamentos dos vários organismos.*

*Nós sempre usamos o SIC, não é bem que seja um ponto forte, mas como já disse á pouco para nós o SIC foi sempre uma ferramenta importante e era a nossa ferramenta para sacar as verbas para o Exército fazer face as necessidades que tinha no mês sempre subsequente.*

*O SIC era um sistema fácil de operar e isso é um ponto forte com certeza e que permitia fazer essa tarefa sem grandes problemas, demorava algum tempo mas porque o Exército tinha um serviço integrado muito grande, que tem uma dispersão territorial muito grande e como consequência disso temos um volume de informação muito grande. Havia alturas que no momento de PLC demorava dois três dias a colocar no SIC toda essa informação, mas como ponto forte era fácil de utilizar e que nos permitia fazer o saque das verbas. Permitia também fazer o interface com a DGO, porque todas as operações diárias que nos fazíamos em SIC, apesar do SIC ser operado localmente, como ele funcionava, nos fazíamos as alterações diárias localmente ao final do dia gravávamos o ficheiro que era enviado para um circuito próprio da DGO via II do MF que mandava a informação desse dia para a DGO, a informação a DGO não a tinha no momento mas tinha ao final de cada dia.”*

---

## **2. A título externo e relativamente SIC no Exército Português:**

### **a) Quais eram as vulnerabilidades associadas a utilização do SIC?**

*“A principal vulnerabilidade do SIC de acordo com a utilização que nos dávamos ao SIC era o facto de muitas vezes poder haver um dilato grande entre o registo de determinado cabimento a compromisso e o seu registo no SIC, mas isso também era consequência de como nós trabalhávamos internamente no Exército, porque os serviços integrados de usavam totalmente o SIC e que operavam com o SIC não tinham bem este problema, porque a medida que faziam cabimentos e compromissos e lançavam as partes no SIC faziam os pagamentos diretamente do SIC aos fornecedores. No nosso caso, a utilização do SIC no Exército Português acho que a maior vulnerabilidade era exatamente essa, era espaço de tempo que podia ir até a um mês, entre executar determinadas alterações em SIG, isto é, o registo de cabimentos e compromissos e depois refleti-las no SIC para que a DGO e o MF tivesse conhecimento delas.”*

### **b) Quais eram as potencialidades associadas a utilização do SIC?**

*“As potencialidades para os organismos externos, no meu entender eram principalmente duas, primeiro bem ou mal a capacidade do SIC que permitia pelo menos no final e no princípio de cada mês na altura da elaboração do PLC, a DGO tivesse uma imagem que pelo menos se aproximava daquilo que era realidade do serviço, a nível de execução orçamental de pagamentos e de estimativas de pagamentos para o mês seguinte. Para além disso, o próprio avanço que o SIC também permitiu naquilo que foi a unidade de tesouraria do Estado, apesar das FA e do Exército Português ter ficado fora da RAFE no momento de entrada do SIC e não ter aderido em pleno á unidade de tesouraria, por isso é que nos sacávamos o dinheiro de uma forma central e depois o distribuíamos pelas UEO, não fazíamos os pagamentos aos fornecedores diretamente do SIC, mas de qualquer forma foi através do SIC que se conseguiu alguma unidade de tesouraria para o Estado. Pelo menos a DGO sabia todos os meses quanto é que era o montante que nos autorizava a gastar e sempre tinham algum controlo sobre este fator.”*

## **3. Em que medida se justificava a operacionalização do SIC, tendo o SIG a funcionar simultaneamente?**

*“Enquanto não fosse criados os interfaces que existem desde janeiro de 2012 com a DGO, seja um interface de pagamentos pelo IGCP e o interface de informação orçamental que é o SIG (através do SIG), justificava-se plenamente a operacionalização do SIC. Porque sem a criação destes interfaces a ferramenta que a DGO tinha para saber a*



*situação de vários serviços era o SIC, portanto se não tínhamos outra forma de fazer chegar a informação há DGO (o II do MF não encontravam outras formas de fazer chegar a informação há DGO) justificava-se plenamente operar em SIC e só se deixou de justificar agora porque surgiram ferramentas de reporte há DGO, seja para fazer pagamentos, seja de reporte do PLC, de reporte as AO e de própria execução orçamental que substituíram o SIC, o que é vantajoso porque nos neste momento só temos de fazer as operações em SIG e depois automaticamente o nosso sistema desenvolve relatórios por interfaces, que por interfaces próprios vão “alimentar” a informação da DGO. Agora enquanto estes mecanismos não estavam criados tínhamos que fazer através do SIC. Não havia qualquer alternativa além da utilização do SIC.”*

**4. Conhece exemplos de processos de gestão Contabilística noutras organizações, que pudessem ser estudados para possível adoção pelo Exército Português?**

*“Não. (...) O Exército Português neste momento operar o SIG, o SIC foi uma ferramenta SAP para operar em POCP e se o paralelo forem instituições públicas, eu neste momento não tenho dúvidas que as FA a operar o SIG haveram com certeza ser das identidades públicas que melhor fazem gestão orçamental, gestão de tesouraria, gestão patrimonial primeiro porque fazem em POCP o que ainda nem todas fazem. (...) como fazemos a gestão pelo menos a financeira, patrimonial e de tesouraria do Exército acho que temos ferramentas neste momento ferramentas muito boas para fazer a gestão contabilística.”*

**5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

*“Não.”*

---

## Apêndice CC - Inquérito por Entrevista ao Cap AdMil Nuno Henriques

Interlocutor: Cap AdMil Nuno Miguel Paulino Henriques

Entrevistador: Asp Of Al AdMil Vânia Sofia Silva Santos

Cargo atual: Chefe da Secção de Tesouraria da RGFC

Data: 28 de março de 2012

Hora: 10h45m

Local: DFin, Lisboa

Suporte: gravação em áudio digital

### Preâmbulo de orientação:

A implementação do SIC pelo Exército Português, apoiado no controlo orçamental, contemplava todas as figuras de relevação contabilísticas orçamentais, permitindo a unidade orçamental e de tesouraria através da ligação ao SCC e ao SGCT, garantindo desta forma, gestão económica e financeira dos Sistemas Integrados que contemplam informações, permitindo a elaboração e execução dos respetivos orçamentos. Com o processamento a nível central, importa com esta investigação, aferir o paralelismo existente entre o SIG e o SIC.

Face a estes objetivos superiormente definidos, foram atribuídos recursos (humanos e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada. Na certeza de que essa gestão de recursos poderia ser otimizada, é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à operacionalização do SIC ao dispor do Exército Português, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspetivar as suas possibilidades, através da formulação de algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento considerável.

Questões:

### **1. A título interno, tendo o SIG em operativo, e no que diz respeito ao SIC no Exército Português:**

#### **a) Quais eram os pontos fracos que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?**

*“O SIC é um processo paralelo que não representa a forma de atividade diária das UEO, portanto, é um SI que visa somente fazer a ligação da informação daquilo que passa no Exército para identidades externas, nomeadamente, a DGO. Perante esta realidade,*

vão existir sempre problemas, incongruências e divergências porque fazíamos a nossa atividade diária no sistema, esse sistema produzia outputs, mas não era esse sistema que era lido pela identidade externa, era outro sistema. O que nós tínhamos de fazer era agarrar naquilo que era feito todos os dias, transformar numa linguagem e inserir num outro sistema para depois a identidade do lado de lá (DGO) ler esse sistema, esta dualidade de sistemas operativos contabilísticos de gestão, em que um trabalha e outro vai ler, obrigando a existência uma ponte, que não decorria de uma atualização automática, ou seja, exigia a intervenção humana. Esta intervenção humana constituía um ponto fraco, pois as plataformas não eram interligadas por interfaces de forma automática, mas sim decorrem de extração de documentos, produção de documentos, inserção de documentos de forma manual noutra sistema, porque as duas plataformas não ligavam. Ora se há aqui uma inserção manual o que é que existe?! Existe o erro humano, existe possibilidade de haver divergências, por exemplo: se formos quantificar percentualmente; imaginando que uma pessoa trabalha com 99% de eficácia (mas não é perfeita), logo vai ter 1% de erro, esse 1% pode ser materialmente irrelevante em sistemas pequenos, em sistemas que trabalham dez mil euros, cinquenta mil euros. Mas quando estamos a falar no orçamento do Exército, que ronda uns largos milhões de euros, centenas de milhões de euros esse 1% já é materialmente relevante, portanto, este era o grande ponto fraco do anterior sistema, nos tínhamos dois sistemas diferentes que não comunicavam resultavam de introduções manuais e ao resultado de integrações manuais estava adjacentes vulnerabilidades.

Atualmente, em termos de SIG, o interface humano já não existe, não quer dizer que as coisas ainda estejam a funcionar a 100%, porque estamos no arranque mas existe um interface automático, ao existir esse interface automático aquele 1% é reduzido, portanto, a integridade da informação que a identidade externa da DGO lê vai ser consideravelmente melhor.”

**b) Quais são os pontos fortes que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?**

“O ponto forte que aponto, era que o SIC era um sistema extraordinária simples e intuitivo, o que permitia ao utilizador trabalhar de uma forma mais correta do que aquele nos temos hoje, que é o SIG. Era uma plataforma baseada em aplicações ORACLE muito mais intuitivas do que aquelas que temos agora no SIG. Quem o trabalhava não precisava de desenvolver e ter grandes conhecimentos técnicos, era uma plataforma mais user friendly do que o SIG, o que a nível operativo, era relevante, mas a nível do gestor esbatia-se.

*E soma, a nível operativo de facto era uma aplicação user friendly relativamente simples de utilizar e embora tivesse problemas de interfaces e ligações era uma aplicação simples de usar.”*

## **2. A título externo e relativamente SIC no Exército Português:**

### **a) Quais eram as vulnerabilidades associadas a sua utilização?**

*“As vulnerabilidades eram a exposição há incongruência financeira, quer dizer que a DGO e o nosso veículo de informação estava exposto a incongruências, que resultavam da inserção manual de dados. Esta incongruência de dados expõe a nossa informação financeira ao lado da DGO e não era raros os pedidos de esclarecimentos.*

*Outro tipo de vulnerabilidade que existia era o tratamento dos saques do PLC que eram feitos de forma global, o que acontecia; nós inseríamos os pagamentos de compromissos e previsões de pagamentos, quando fazíamos o saque do dinheiro fazíamos pela totalidade, o que é isto produz do outro lado (DGO), para todos os efeitos quer dizer que naquele momento foi feito o pagamento, o que não é correto, aquilo significava uma transferência para as nossas contas, e depois nós (no nosso lado), fazíamos a gestão e dávamos as UEO, não só naquela questão da incongruência a nível financeiro por parte manual, como também, no processo da real situação da execução do processo orçamental, a fase do pagamento era num momento único o que não correspondia á verdade, porque indicava só a transferência para as nossas contas e não a execução do pagamento final.”*

### **b. Quais eram as potencialidades associadas a sua utilização?**

*“Relativamente as potencialidades, eu só posso ver que do lado da DGO, pois tinha uma ferramenta que permitia ter a situação do Exército, a nível de PLC controlada.*

*Eu era muito crítico nesta questão do SIC, sobretudo, quando estamos a trabalhar com dois sistemas, porque pior que um mau sistema é trabalhar com dois sistemas paralelos. O sistema pode ser o pior mas existe um sistema, se existe um sistema apesar do sistema ser mau e não corresponder aquela informação que temos registada, eu sei que pelo menos está intacta, homogenia e é consistente, pode não ser a melhor, mas sei isto. Trabalhando em dois sistemas temos sempre incoerências não temos a informação homogenia nas diversas identidades e temos sempre incoerências, por isso potencialidades eu realmente não consigo aqui identificar.”*

---

**3. Em que medida se justificava a operacionalização do SIC, tendo o SIG a funcionar simultaneamente?**

*“No meu ponto de vista não se justifica, No entanto, era um veículo que a DGO tinha para a comunicação com os diversos serviços, só foi possível fazer este processo de integração quando do lado de lá começou também a trabalhar em plataformas SAP e, como tal, não se justifica; era a redundância de informação, redundância de trabalho. (...).”*

**4. Conhece exemplos de processos de gestão Contabilística noutras organizações, que pudessem ser estudados para possível adoção pelo Exército Português?**

*“Pela dimensão do número de trabalho não quer dizer que seja uma identidade ajustada de acordo com a nossa estrutura, mas pela dimensão temos a EDP (trabalha em SAP), a Jerónimo Martins (talvez) que têm uma dimensão considerável. Se na EDP funciona os pagamentos por entidade de referência, faz todo o sentido que no Exército funcione também. (...) A EDP tem milhões de clientes e consegue fazer esta gestão de forma automática, logo é perfeitamente natural que o Exército consiga implementar e fazer mais este ganho em termos de processos.”*

**5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

*“Atualmente demos um grande passo, nos vivíamos aqui tempos (eu já apanhei uma parte final) em que trabalhar em dois sistemas, corrigir incongruências e fazer ajustamentos, fazia-nos perder tempo nisso, não tínhamos verdadeiras ideias que acrescentavam valor há organização então trabalhávamos “no prejuízo”. O que era o prejuízo, era a informação do lado das UEO com erro de introdução e que chegava incongruente cá, então ao trabalhar para corrigir, fez-nos passar aqui largos anos a trabalhar para corrigir desde de 2006. (...).”*

**Apêndice DD - Inquérito por Entrevista a Alf AdMil Ana Costa**

Interlocutor: Alf AdMil Ana Isabel Andrade Costa

Entrevistador: Asp Of Al AdMil Vânia Sofia Silva Santos

Cargo atual: Adjunta do Chefe da Secção Tesouraria da RGFC

Data: 13 de Março de 2012

Hora: 15h

Local: DFin, Lisboa

Suporte: gravação em áudio digital

**Preâmbulo de orientação:**

A implementação do SIC pelo Exército Português, apoiado no controlo orçamental, contemplava todas as figuras de relevação contabilísticas orçamentais, permitindo a unidade orçamental e de tesouraria através da ligação ao SCC e ao SGCT, garantindo desta forma, gestão económica e financeira dos Sistemas Integrados que contemplam informações, permitindo a elaboração e execução dos respetivos orçamentos. Com o processamento a nível central, importa com esta investigação, aferir o paralelismo existente entre o SIG e o SIC.

Face a estes objetivos superiormente definidos, foram atribuídos recursos (humanos e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada. Na certeza de que essa gestão de recursos poderia ser otimizada, é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à operacionalização do SIC ao dispor do Exército Português, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspetivar as suas possibilidades, através da formulação de algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento considerável.

Questões:

**1. A título interno, tendo o SIG em operativo, e no que diz respeito ao SIC no Exército Português:****a) Quais eram os pontos fracos que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?**

*“Essencialmente aqueles pontos que eu aponto como sendo os mais fracos eram: a diferença de linguagem entre os dois sistemas, claro que havia sempre maneira de converter mas, por exemplo, uma divisão do SIG não tem nada a ver com a divisão do SIC*

*era sempre preciso estar a adaptar, tanto para quem está a operar em SIG como para quem dá a informação para inserir a informação no SIC, essa diferença de linguagem era preciso ter em atenção. O outro ponto fraco que eu aponto, era a diferença de regras que o SIC se calhar, não quer dizer que era mais limitativo mas tinha as regras de maneira diferente que às vezes não era possível conciliar exatamente da mesma forma com o SIC, depois tínhamos dificuldades, aquilo que era possível para nos registar em SIC às vezes não era possível em SIG e vice-versa tínhamos de arranjar uma maneira de conciliar os dados da melhor forma, porque no SIG sempre dá para ajustar aqui ou ali, com o auxílio do CDD no SIC é o que está e ponto final.”*

**b) Quais são os pontos fortes que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?**

*“O SIC representava mais um filtro, isto é, além do que tudo, sabemos que há muitos erros há muita gente a utilizar, pessoas com pouca formação nas unidades e se o SIG já é um filtro, nos CFin e depois na DFin o SIC ainda representava outro filtro que ao enviar as coisa para la há sempre a possibilidade de encontrar alguns erros que ainda não se viram até ali, por outro lado, também para nós garantia mais flexibilidade para fazer correções do que se fosse o SIG diretamente a comunicar já não era possível fazer, no entanto, nos víamos o SIC como meio de ir buscar os fundos á DGO, digamos assim, a execução que contava era a do final do ano, ou seja, o PLC era o único ponto em comum entre o SIG e o SIC, de resto se fosse feita uma execução mal no SIC sempre podíamos corrigir no mês a seguir porque era do ponto de vista de tesouraria, ir buscar o dinheiro era um meio para atingir esse fim.*

*Em suma, permitir mais correções, garantia mais flexibilidade e o facto de ser um filtro importante na prestação da informação.”*

**2. A título externo e relativamente SIC no Exército Português:**

**a) Quais eram as vulnerabilidades associadas a sua utilização?**

*“A linguagem constituía para nós que operávamos com o SIC uma vulnerabilidade externa. Na medida em que, quem fazia o reporte para a DGO tinha que saber o que estava no SIG e em SIC, o que obrigava a falar as duas linguagens porque, por vezes, quando solicitavam informação sobre o SIC; uma pessoa sabia que se tratava de informação entre o SIC e a DGO, mas apenas conseguiam explicar com base no SIG, portanto a linguagem é um aspeto que tinha implicações na prestação de informação para a DGO.*

*Depois também tínhamos outro problema que era mais técnico, relacionado com as comunicações - que tinha a ver com a parte informática - que por vezes falhava nas horas mais críticas.*

*Com o SIC em operativo, nós estávamos a duplicar trabalho, pois tudo o que fazíamos no SIG tínhamos de fazer no SIC, por mais vantagens que eu tenha apontar em SIG acho que não se justifica muito fazer a mesma coisa duas vezes.”*

**b) Quais eram as potencialidades associadas a sua utilização?**

*“Como já referi o facto de ser um filtro antes de a informação chegar à DGO, por outro lado, permitia que a DGO se mantivesse atualizada, sabendo em tempo real aquilo que nós (RGFC) estamos a fazer. Contudo, também nos permitia ter um bom acompanhamento, por exemplo, dúvidas que tínhamos sobre registos - havia ali um contacto entre nós e a DGO, um acompanhamento para as coisas saírem o melhor possível à primeira, garantidos através de alguns contactos informais com as funcionárias civis da DGO - que nos permitia tirar certas dúvidas ali em primeira mão, que com o interface mais automatizado não era possível esse tipo de acompanhamento.”*

**3. Em que medida se justificava a operacionalização do SIC, tendo o SIG a funcionar simultaneamente?**

*“Justificava-se precisamente por **não haver uma maneira de ligar o SIG com a DGO** porque caso houvesse maneira de ligar na minha opinião **não se justificava por mais potencialidades que tivesse e pesando mesmo os pros e os contras não se justificava**, agora como **não existe interface** todas aquelas diferenças de linguagem, que falamos há um bocado, das regras não era possível, mesmo em termos informáticos fazer essa ligação por isso justificava-se realmente a operacionalização do SIC a partir do momento em que é possível fazer um interface que consiga fazer a ligação do SIG diretamente à DGO, na minha opinião **deixa de se justificar andar a duplicar o trabalho.**”*

**4. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

*“Não.”*



**Apêndice EE - Inquérito por Entrevista ao SCh AM Victor Marta**

Interlocutor: SCh AM Victor Manuel Sabino Marta

Entrevistador: Asp Of Al AdMil Vânia Sofia Silva Santos

Cargo atual: SA4 da Missão Portuguesa junto da NATO e UE

Data: 21 de março de 2012

Hora: 15h00m

Local: Bruxelas, QG/NATO

Suporte: Via correio eletrónico com assinatura digital

**Preâmbulo de orientação:**

A implementação do SIC no Exército Português, apoiado pelo controlo orçamental, contemplava todas as figuras de relevação contabilísticas orçamentais, permitindo a unidade orçamental e de tesouraria através da ligação ao SCC e ao SGCT, garantindo desta forma, a gestão económica e financeira dos Sistemas Integrados na administração direta do Estado que contemplam informações, permitindo a elaboração e execução dos respetivos orçamentos. Com o processamento a nível central, importa com esta investigação, aferir o paralelismo existente entre o SIG e o SIC.

Face a estes objetivos superiormente definidos, foram atribuídos recursos (humanos e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada. Na certeza de que essa gestão de recursos poderia ser otimizada, é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à operacionalização do SIC ao dispor do Exército Português, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspetivar as suas possibilidades, através da formulação de algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento considerável.

Questões:

**1. A título interno, tendo o SIG em operativo, e no que diz respeito ao SIC no Exército Português:****a) Quais eram os pontos fracos que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?**

*“O facto de o SIG ser processado em praticamente todas as UEO do Exército levava inevitavelmente a uma disparidade de procedimentos e a uma diversidade de erros de processamento que tinham como consequências, a nível central (DFin), atrasos, muitas*

vezes com prejuízo da normal execução orçamental. O SIC, a partir do momento em que começou a espelhar a execução em SIC não foi mais do que um veículo desses mesmos problemas. Na DFin, naqueles anos iniciais, a quase totalidade do trabalho prendia-se com a resolução de casos, problemas, dúvidas, na sua maior parte evitáveis com um processamento central. A aplicação do SIC apenas servia as FA na vertente do saque e controlo de DCCR's, isto é, a restante gestão orçamental não era trabalhada nesta aplicação. A análise que a DGO efetuava em permanência sobre a execução orçamental do Exército e que servia como ferramenta de decisão, por vezes de créditos e novos reforços orçamentais fazia-se com base nos saques em SIC e não nos reais cabimentos e compromissos executados em paralelo no SIG (de forma oficiosa), o que acabava por ter consequências na gestão orçamental oficial.”

**b) Quais eram os pontos fortes que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?**

“Em relação às rotinas anuais de carregamento inicial do orçamento, congelamentos, orçamentos corrigidos e nas vertentes de saque, receitas próprias e cabimentos orçamentais dentro das rotinas mensais, assim como nos mapas auxiliares de trabalho e mapas oficiais, mensais para a DGO e anuais também para o Tribunal de Contas satisfazia perfeitamente, quer o Exército, quer as entidades para os quais eram remetidos.

Variadíssimas vezes eram os mapas de execução orçamental do SIC que serviam, a nível central, para aferir a execução no SIG. Relembra-se que o orçamento trabalhado incluía divisões de Pessoal, Logística, Finanças, LPM, PIDDAC, nas fontes de financiamento de receitas próprias e correntes, nas suas várias atividades dentro de cada rúbrica orçamental. Para a aplicação SIC só existia uma entidade Exército, pelo todo. Não existiam as divisões por UEO. Apenas um orçamento - o do Exército Português.”

**2. A título externo e relativamente SIC no Exército Português:**

**a) Quais eram as vulnerabilidades associadas a utilização do SIC?**

“Depois de ter acompanhado os primeiros anos de produção do SIG com os muitos problemas que se exponenciavam mês após mês, de unidade para unidade e que esbatiam quase na totalidade na DFin, sobretudo no final de cada ano económico, posso dizer que os mesmos dados, processados no SIC a nível central (RGFC/Exército) pela totalidade, me levavam a verificar em muitas situações que haveria manifestas vantagens numa

tesouraria única que levariam a diminuir em muito os problemas que atrasavam o processamento dos dados em SIG.

*Permita-me a expressão, mas quem olhava para os gabinetes a volta e assistia aos muitos e variados problemas que o SIG lhes trazia não podia de modo nenhum queixar-se de uma aplicação como o SIC (falando na vertente saque e receita, obviamente) que estava mais do que experimentada e a funcionar com rotinas muito bem instaladas. Não tenho realmente nada de significativo a apontar ao SIC, enquanto utente daquela aplicação e para os fins que o Exército a utilizou, pois só posso falar dessas vertentes.”*

**b) Quais eram as potencialidades associadas a utilização do SIC?**

*“Falar em, informação entregue na DGO, não é um termo que se possa utilizar na acessão da palavra, isto é, a margem dos comprovativos físicos da devolução de receitas ao Estado, toda a aplicação funcionava em ambiente fechado, numa linha dedicada da Portugal Telecom que ligava, no nosso caso o Exército, a DGO e o II do MF. A base de dados era a mesma e daí a coerência de dados ter de ser absoluta. Recordo que frequentemente a RGFC tinha inspeções do Tribunal de Contas e posteriormente os mesmos inspetores apareciam na DGO para confrontar os nossos dados. Viam ao cêntimo a mesma informação, apenas com outro layout, dado que os layouts das verificadoras da DGO obedeciam a outras necessidades de trabalho, evidentemente.*

*Porque andava oficialmente certo ao cêntimo as contas em SIC (mesma fonte) servia muitas e muitas vezes para aferir as contas em SIG e resolver incorreções, sobretudo nos primeiros anos.*

*Tratava-se de uma aplicação simples, testada pela experiência de vários anos e eficiente para as necessidades de quem tinha uma estrutura unificada, diferente da nossa. No caso das FA e pela sua composição, tornava-se difícil utilizar o SIC na sua plenitude. No entanto, e para os fins que foi utilizado e que abaixo se referem correspondeu em absoluto as necessidades do Exército. Nunca ficou nenhum fundo por levantar por motivos de funcionalidade da aplicação ou dos intervenientes que com ela trabalhavam, quer a DGO, quer o MF.”*

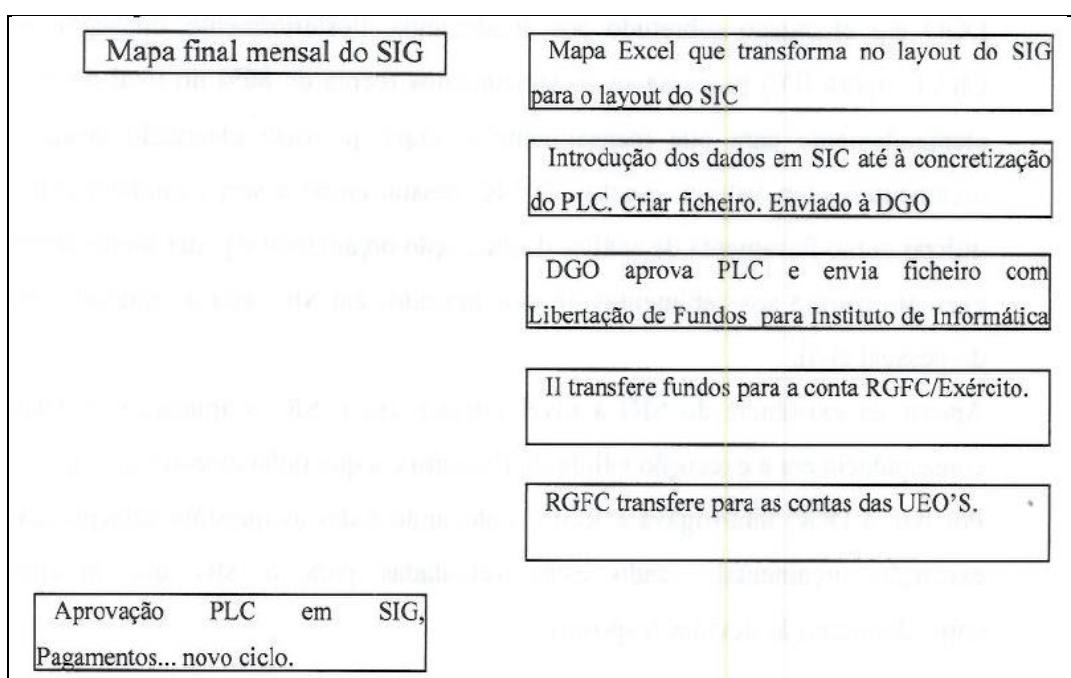
**3. Tendo em conta que toda a informação processada em SIG:**

**a) Como era processada a informação em SIC?**

*“O SIG espelhava mensalmente as necessidades do Exército pelo total de cada CFin num mapa de Excel, o qual tinha posteriormente de ser trabalhado na RGFC num outro ficheiro de Excel onde corriam umas macros *trabalhando o ficheiro inicial pelos**

somat6rios de cada classificação económica, dentro de cada divisão, tornando-o assim legível e capaz de ser inserido no SIC. Neste tinham de ser inseridos manualmente os valores do mapa de Excel trabalhado, sendo repetidos os procedimentos nos cabimentos, compromissos e posteriores pagamentos. Submeter e aprovar os pagamentos, criar respetivo PLC e enviar ficheiro a DGO que o aprovava e reenviava ao II do MF.

Aqui eram disponibilizados os saques, isto é, eram transferidos os valores solicitados pelo PLC para a conta do Exército/RGFC. A RGFC, através do controlo de mais uns ficheiros em Excel, procedia ao registo e controlo destes fundos e sua distribuição conforme mapa inicial do SIG, por UEO/CFin.”



**b) O software utilizado em ambos os sistemas era compatível?**

“Não. Durante os anos que trabalhei com o SIC e considerando a parte final desse período, quando a aplicação SIG já se encontrava em produtivo era inexistente uma plataforma entre o SIG e o SIC.

O SIG não estava preparado para ter o SIC como destino final. Daí a incompatibilidade. Como já mencionado, resultava do SIG um mapa de Excel que depois era trabalhado para que se conseguissem os valores de acordo com o que eram oficialmente exigidos aquando da introdução de dados em SIC.”

#### 4. Que funcionalidades tinha o SIC?

*“O SIC funcionava para o Exército, assim como para os outros dois ramos das FA apenas e só para levantamento dos fundos, designados por saque à Fazenda Nacional para levar a cabo a execução orçamental. Decorrente desses levantamentos e por força dos procedimentos contabilísticos servia também para obrigar a uma entrega registada das DCCR's para posterior levantamento das despesas com compensação de receitas.*

*Também as Guias de Reposição eram processadas em SIC, permitindo assim um reaproveitamento em tempo útil das verbas devolvidas a Fazenda nas Repartições de Finanças. Numa fase inicial, o SIC servia apenas para os fins anteriormente referidos, sendo que na sua maior parte e porque a despesa ainda não estava informatizada, o saque mensal a DGO era efetuado sobretudo por duodécimos. Posteriormente, conseguiu-se a atual Repartição de Vencimentos processa-se os vencimentos (cerca de 80% do total do orçamento) atempadamente para que mensalmente o saque fosse efetuado nestas divisões orçamentais com valores exatos. O SIC passou então a servir também para a DGO utilizar como ferramenta de análise da execução orçamental e poder tomar decisões, por exemplo, quanto aos cabimentos prévios lançados em SIC para o ingresso e promoção do pessoal civil. Apesar da existência do SIG a nível interno, era o SIC a aplicação da DGO e por consequência era a execução válida do Exército e a que tinha carácter oficial. Por isso a DGO interrogava a RGFC colocando todas as questões relacionadas com a execução orçamental, sendo estas veiculadas para o SIG que procurava dar enquadramento às devidas respostas.”*

#### 5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?

*“Sim. Disponibilizar-me para responder as questões que entender por bem colocar. Desculpar-me-á por não ter sido muito minucioso nas descrições mas já passaram 3 anos desde que deixei de trabalhar com a aplicação. Porventura os militares que me sucederam neste trabalho poderão ser mais uteis e estar mais atualizados no conhecimento do SIC.*

*(...).”*

**Apêndice FF - Inquérito por Entrevista ao SAj AM Mário Ramos**

Interlocutor: SAj AM Mário António Martins Ramos

Entrevistador: Asp Of Al AdMil Vânia Sofia Silva Santos

Cargo atual: Adjunto do Chefe da Secção Controlo Orçamental

Data: 13 de março de 2012

Hora: 10h30m

Local: DFin, Lisboa

Suporte: gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

A implementação do SIC no Exército Português, apoiado pelo controlo orçamental, contemplava todas as figuras de relevação contabilísticas orçamentais, permitindo a unidade orçamental e de tesouraria através da ligação ao SCC e ao SGCT, garantindo desta forma, a gestão económica e financeira dos Sistemas Integrados na administração direta do Estado que contemplam informações, permitindo a elaboração e execução dos respetivos orçamentos. Com o processamento a nível central, importa com esta investigação, aferir o paralelismo existente entre o SIG e o SIC.

Face a estes objetivos superiormente definidos, foram atribuídos recursos (humanos e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada. Na certeza de que essa gestão de recursos poderia ser otimizada, é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à operacionalização do SIC ao dispor do Exército Português, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspetivar as suas possibilidades, através da formulação de algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento considerável.

Questões:

**1. A título interno, tendo o SIG em operativo, e no que diz respeito ao SIC no Exército Português:**

**a) Quais eram os pontos fracos que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?**

**b) Quais eram os pontos fortes que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental? [Respostas a 1. a) 1. b)]**

*“Antes da entrada em produtivo do SIG implementado no Exército em 2006, utilizava-se um modelo contabilístico de gestão orçamental muito simples e bastante desatualizado. Não tendo aplicado em pleno a Reforma da Administração do Estado, materializada pelo Decreto-Lei 155/92, de 28 de Julho que estabelece a arquitetura legislativa da reforma orçamental e de contabilidade pública, o Exército manteve a sua contabilidade assente numa perspetiva meramente orçamental, não possuindo um verdadeiro modelo contabilístico que lhe permitisse aferir níveis mínimos de gestão e desempenho económico.*

*O processo contabilístico de gestão orçamental era suportado no cabimento/compromisso realizado nas diversas UEO espalhadas pelo País, que registavam os documentos num registo denominado RCE. Utilizavam o RT para os pagamentos e recebimentos e ainda um ROD para relevar outros movimentos extra orçamentais. Toda esta informação em suporte papel, era posteriormente enviada para o correspondente CFin para efeitos de verificação e validação.*

*Em 2003, o Exército passou, a par dos registos anteriormente descritos, a transportar os valores da execução para uma aplicação informática desenvolvida pela DGO, designada SIC. A DFin inseria mensalmente cabimentos e compromissos, por chave orçamental, naquela aplicação, servindo a mesma para solicitar o Pedido de Libertação PLC e para efetuar os PAP associados a cada chave orçamental. O desfasamento entre o registo de despesas e receitas pelas UEO, a sua verificação pelos CFin e a posterior chegada de informação à DFin, impediam ter uma noção concreta e atempada dos níveis de execução orçamental reais, uma vez que os valores registados em SIC se mostravam completamente desfasados dos valores reais da execução efetuada pelas UEO.*

*Em suma, não se poderá cometer àquele sistema qualquer vantagem ou mais-valia relativamente ao sistema atual.”*

---

**2. A título externo e relativamente ao SIC no Exército Português:****a) Quais eram as vulnerabilidades associadas a sua utilização?**

*“A principal vulnerabilidade associada ao SIC era o facto de a informação fornecida em cada momento relativa à execução orçamental ser completamente desajustada da execução real verificada na totalidade das UEO do Exército, devido ao já referido desfasamento na transposição da informação.”*

**b) Quais eram as potencialidades associadas a utilização do SIC?**

*“A única potencialidade do sistema SIC era conferir a possibilidade de termos um controlo centralizado relativamente a alterações orçamentais, execução e pagamentos de todo o Exército.”*

**3. Tendo em conta que toda a informação processada em SIG:****a) Como era processada a informação em SIC?**

*“A informação introduzida em SIC era efetuada por chave orçamental completa e de forma agregada relativa a todas as UEO do Exército não permitindo desagregar a informação por centro de custo (UEO) executante. Transpunha-se para esta aplicação toda a informação relativa a alterações orçamentais, anulações, reforços, cabimentos, compromissos e pagamentos.”*

**b) O software utilizado em ambos os sistemas era compatível?**

*“Em 2006 o Exército passou a utilizar o SIG. Esta é uma aplicação líder mundial que combina soluções de base desenvolvidas pela SAP (Sistemas, aplicações e produtos em processamento de dados) com funcionalidades desenvolvidas à medida e destinadas a dar resposta às exigências únicas da empresa/organização onde é implementada. Com este salto qualitativo na gestão da informação financeira, contabilística e de recursos humanos passámos a dispor de informação importante e atualizada que contribui para uma gestão e tomada de decisão muito mais concordantes com os princípios fundamentais da economia, eficiência e eficácia na gestão dos bens públicos.*

*Sendo o SIC uma aplicação informática desenvolvida em Java, falamos obviamente de uma pequena aplicação desenhada para responder a uma questão concreta, neste caso o controlo da gestão orçamental pela DGO.*

*Não existia nenhum tipo de compatibilidade entre as duas aplicações, sendo necessário transpor a informação de forma manual do SIG para o SIC, com todos os inconvenientes que daí advinham.”*



#### **4. Que funcionalidades tinha o SIC?**

*“O SIC iniciava o seu ciclo com o carregamento do orçamento aprovado em orçamento de estado, dados que eram carregados centralmente pelo Instituto de Informática e validados pelo serviço utilizador. Posteriormente, permitia o registo de alterações orçamentais e de anulações e reforços. Para a libertação de fundos era necessário registar na aplicação os cabimentos e compromissos que se pretendiam incorporar no PLC mensal, efetuando-se, após a sua aprovação pela DGO, o registo dos Pedidos de Autorização de Pagamento e os Pagamentos correspondentes aos fundos libertos em PLC. Por cada pagamento efetuado o serviço recebia o correspondente meio de pagamento através do IGCP.”*

#### **5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

*“Sendo cada vez mais exigente o nível de informação que é necessário prestar relativamente à execução orçamental e à gestão dos dinheiros públicos, não faz sentido que se continuem a utilizar ferramentas informáticas de mero controlo da execução como o SIC, sendo necessário dotar os responsáveis por essa gestão de ferramentas que permitam aferir, não só o grau de execução mas todos os processos que concorrem para essa execução. Neste sentido julgo que a utilização do SIG e de todas as suas potencialidades e módulos disponíveis deveria ser encarada como uma prioridade para todos os sectores da AP.”*

---

**Apêndice GG - Inquérito por Entrevista ao 1Sarg AM António Castro**

Interlocutor: 1Sarg AM António Silvino Anacleto Castro

Entrevistador: Asp Of Al AdMil Vânia Sofia Silva Santos

Cargo atual: Adjunto de Seção Gestão de Tesouraria RGFC

Data: 8 de março de 2012

Hora: 1h30m

Local: DFin, Lisboa

Suporte: gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

A implementação do SIC no Exército Português, apoiado pelo controlo orçamental, contemplava todas as figuras de relevação contabilísticas orçamentais, permitindo a unidade orçamental e de tesouraria através da ligação ao SCC e ao SGCT, garantindo desta forma, a gestão económica e financeira dos Sistemas Integrados na administração direta do Estado que contemplam informações, permitindo a elaboração e execução dos respetivos orçamentos. Com o processamento a nível central, importa com esta investigação, aferir o paralelismo existente entre o SIG e o SIC.

Face a estes objetivos superiormente definidos, foram atribuídos recursos (humanos e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada. Na certeza de que essa gestão de recursos poderia ser otimizada, é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à operacionalização do SIC ao dispor do Exército Português, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspetivar as suas possibilidades, através da formulação de algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento considerável.

Questões:

**1. A título interno, tendo o SIG em operativo, e no que diz respeito ao SIC no Exército Português:**

**a) Quais eram os pontos fracos que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?**

*“Ao nível interno, as grandes diferenças que agora se notam, depois de termos o SIG em produtivo pleno com a DGO; podemos indicar como principais pontos fracos os que resultavam precisamente, que anteriormente tínhamos que fazer duas execuções*

orçamentais, isto é, havia uma execução efetiva que era aquela que era introduzida no SIC e era com base nessa execução que a DGO acompanhava a nossa execução, havia depois uma outra execução que era a real e que resultava de toda a informação que era trabalhada nas UEO, essa informação, internamente tinha um enquadramento, com base em POCP ao passo que depois havia a necessidade dessa informação ser toda canalizada e inserida novamente em SIC. Portanto, as principais lacunas que mais penalizava, que nos obrigava, mais trabalho dava, e exigia mais necessidades de ajustamento, pois podia surgir mais erros era precisamente os processos decorrentes dessa necessidade de compatibilização. Muitas vezes a informação que era canalizada para o SIC, como havia uma diferença nas linguagens, havia uma necessidade de convergência e, por vezes, dessa necessidade de convergência surgiam critérios divergentes, existia assim, sempre a suscetibilidades de diferentes leituras e interpretações de informação que poderia dar leituras diferentes, este era o grande ponto fraco do sistema. Por outro lado, com o sistema em produtivo, com o SIC em produtivo, havia uma vantagem, que era a mesma vantagem que agora o MF procura implementar em toda AP, que era de centralização, havendo uma execução que seja a um só tom a nível da AP e temos agora o caso da Tesouraria Única que apanhou o momento de viragem, portanto, naquela altura já havia uma só execução centralizada de toda a receita e toda a despesa no Exército, isto de certa forma, era um ponto fraco porque a qualquer momento, até chegar a informação do SIG, havia a necessidade de diminuir divergências e esclarecer diferenças que qualificar pontos de vista para toda a informação, chegar ao SIC, estava ali toda a informação que era relativa a execução do Exército, nesse ponto era um ponto forte, esta centralidade, que já existia com o SIC.”

**b) Quais eram os pontos fortes que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?**

“Para além desta centralidade no SIC, havia um outro ponto forte, relativamente ao SIC. A mesma linguagem utilizada em toda AP, todo o sistema estava moldado para aquela linguagem, isto, de certa forma facilitava porque toda a gente estava à espera de receber informação, aquele tipo de informação, com aquele enquadramento, com aqueles mapas, com aquela leitura isto era de certa forma uma vantagem ao passo que agora, ainda que trabalhando com o POCP e (embora sejamos pioneiros na AP, não sendo os únicos) estando toda a AP ainda a adaptar-se a essa perspectiva, embora na altura estarmos muito atrasados em relação ao que é hoje em dia a execução orçamental, mas

---

*estarmos mais em linha com os com parceiros e organismos, isto era o ponto forte, porque facilitava a comunicação da informação com a DGO.”*

## **2. A título externo e relativamente ao SIC no Exército Português:**

### **a) Quais eram as vulnerabilidades associadas a sua utilização?**

*“Externamente julgo, que a desvantagem que o SIC tinha não era vista como tal, era precisamente da informação muito reduzida e muito rudimentar, ou seja, a informação tratava apenas do essencial não havia informação patrimonial, não havia informação tributária, não havia informação de apuramento de outra informação de gestão, isto é, a vulnerabilidade que o SIC tinha externamente implicava pedidos reiterados, e sistemáticos de informação adicional, para que a DGO tivesse elementos que permitissem fazer as análises prospetivas, isto obviamente é importante ao nível da gestão, e o SIC falhava muito nisso porque era informação que quando estava a ser introduzida já era passado, sabíamos que era muito estática, porque esta informação tinha ciclos mensais fechados, era o momento do PLC e o momento dos pagamentos e acabou, morria ali. Ao passo que hoje em dia por comparação, diariamente há mudança, há informação que é inserida. A DGO se quiser pode diariamente estar a alterar as suas próprias provisões, numa perspectiva de AP pode ter dados atualizados prospetivos.”*

### **b) Quais eram as potencialidades associadas a utilização do SIC?**

*“As potencialidades, daquilo que nós podemos considerar que resultavam dessa, utilização, foi criar uma linguagem interna com informação centralizada, portanto, havia uma execução centralizada era fácil eles falarem diretamente com quem estava deste lado, isto facilitava a nível da comunicação, facilitava porque quem estava deste lado era um grupo restrito (só aquele grupo dirigia), era fácil saber o que estava em sistema e permitia responder, complementar e alterar o que estava no sistema. Julgo que o ponto forte se relacionava com essa centralidade, com essa universalidade no tratamento da informação mas propriamente acabava por se traduzir na escassez de informação, para aquilo que são as necessidade da DGO.”*

## **3. Tendo em conta que toda a informação processada em SIG:**

### **a) Como era processada a informação em SIC?**

*“Portanto a informação em SIC era processada em ciclos mensais estáticos, ou seja, ao longo de um período (N) havia processos, documentos da receita/despesa de tudo o que envolve gestão de um organismo era materializado e relevado contabilisticamente*

em SIG, depois havia o momento de fecho, uma espécie de prestação mensal de contas para a execução mensal da receita e da despesa, era tirado como que uma prestação de contas, quer se dizer, era uma espécie de um balanço, como uma fotografia que é tirada naquele momento e *depois tinha que se fotocopiar para inserir no SIC*. Era necessário fazer uma análise cromática transformar uma fotografia a cores a preto e branco, respeitar tonalidades enfim, não sou especialista nisso, mas havia aqui uma necessidade de ajustamento. O que de facto importa aqui relevar é que já nessa altura havia um interface, isto é, a informação não era possível ver-se diretamente no SIG e verter a informação em SIC, havia uma necessidade de trabalhar essa informação. *Este ciclo era estático e central*, no entanto, quando chegava essa informação via SIC à DGO já ia ser com o atraso de um mês, a informação era sempre histórica de grosso modo era assim que funcionava para a receita e despesa.”

**b) O software utilizado em ambos os sistemas era compatível?**

*“O software era completamente incompatível até porque o SIC era uma ferramenta que estava adaptada a toda AP, ou seja, organismos complexos, organismos com orgânica e orçamento mais simplificados, organismos que tinham pessoas muito habilitadas e organismo que tinham pessoas que, coitadas, estavam ali, tinham a prestar informação e nem sabiam bem o que estavam a fazer. Havia então uma série de anotações e barreiras, nós até considerávamos o SIC como o “ditador”, porque era muito limitado, um exemplo pratico: na extração de mapas, nós só podíamos ter mapas em PDF o que era muito limitativo, trabalhar essa informação obrigava ao tal interface e a ter uma ferramenta de processamento de informação normalmente utilizávamos o Excel e outras ferramentas de edição de texto precisamente para se conseguir trabalhar a informação porque era a única forma que nós tínhamos de conseguir trabalhar valores. O SIG como trabalha na base de dados SAP o tema é muito mais dinâmico nesse acesso há informação. O SIC como era numa base ORACLE, era muito “quadrado” e exigia algum tempo de aprendizagem e experiência apesar de ser um sistema simplificado, associado a alguma prática para se compreender o seu funcionamento e a partir daí introduzir novos procedimentos, tais como a intenção de fazer uma alteração aquilo que era uma entrega de uma receita ou alteração das regras orçamentais no sistema (que alteram de ano para ano) - a materialização dessa regra no sistema exigia sempre alguma ginástica, exigia alguma capacidade que só se conseguia apurar com a prática. Como o SIC era utilizado por toda AP acabava sempre por ser limitado mas, por outro lado, também nos impedia de efetuar muitos erros, como era tão “quadrado” era só aquilo que ele queria (imagine o*

caso um campo em que ele pede para se inserir o NIF se não estiver correto ele não aceitava, mas tem de estar preenchido - não era preenchido automaticamente, o que obrigava o utilizador a vincular-se em prestar informação ainda que não havendo escolha) mas como era muito “quadrado” não tinha grande complexidade ao nível de novos processos de utilização porque era muito simplificado, mas ao mesmo tempo implicava ter alguma experiência para com essas ferramentas rudimentares poderem se aplicar novas metodologias”

#### **4. Que funcionalidades tinha o SIC?**

“Relativamente as funcionalidades nós e até para ilustrar como temos vindo a falar da simplificação, o SIC tinha essencialmente duas componentes: execução orçamental de receita e de despesa sendo que em cada uma delas era muito limitada. Na receita, por exemplo, quando o serviço declarava/inseria a receita cobrada nesse período não inviabilizada a necessidade quer na DGO quer no Tesouro (IGCP) de haver registos contabilísticos desses lançamentos, ou seja, basicamente aquilo servia para comunicar a nossa intenção sendo que depois para a AP não havia essa troca de informação. Hoje, com a aderência ao SGR que veio complementar (porque não há interface para a receita) ainda no SIG quando nós fazemos um lançamento contabilístico de uma receita a informação dessa receita fica imediatamente disponível quer no Tesouro, quer para a DGO para se converter em capacidade de executar despesa por conta dessa receita. O ciclo das receitas cingia-se a este processo.

No que toca a despesa, também era simples: limitávamo-nos ao ciclo elementar da despesa com o cabimento, o compromisso e autorização de pagamento, porque tinha relevância e interesse orçamental com o registo de guias de reposição, por exemplo, não registávamos as de reposições não abatidas nem as não consignadas ou gerais, porque precisamente não tinha impacto orçamental. Em toda a despesa havia sempre essas duas vertentes a da despesa simples com processos elementares, as autorizações, cabimento, compromisso, PAP, pagamento e reposições abatidas face aos pagamentos (para recuperar a dotação) e basicamente eram estas duas vertentes do SIC. O SIC desde de 2009, passou já a basear-se numa outra aplicação para ir beber o orçamento, porque até ai para prever o orçamento do ano seguinte (Agosto, Setembro, Outubro [...]) a própria previsão era também inserida manualmente em SIG (isto aplica-se a todas as questões), como tudo era feito manualmente apesar de ser muito “quadrado” e trabalhoso era suscetível de erros imagine que troque elementos numa classificação económica ele aceita

---

*porque existe mas estamos a fazer mal depois a verificação é complicada porque não se pode trabalhar a informação, ou seja, tudo era feito manualmente ao nível do utilizador.”*

### **5. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

*“Relativamente á existência do SIC, julgo que todos queremos agora e no futuro cada vez mais a ganhar precisamente porque a informação que é prestada é muito maior, muito mais diversificada tem a componente orçamental e a componente patrimonial. A periodicidade com que é prestada também, por haver trocas diárias, de informação com a DGO permite-lhes dia-a-dia terem informação “fresca” de cada serviço e, por outro lado, obviamente no caso do Exército, somos um organismo atípico, temos noção disso, porque temos fontes de execução de orçamento, ou seja, agora a execução prática do dia-a-dia das UEO a satisfazer as necessidades através de uma aquisição ou arrecadar uma receita proveniente de qualquer prestação de serviços, todos esses inputs contribuem diretamente sem filtro para essa informação, obviamente haverá aqui o risco de numa primeira fase em que vínhamos de um período em que tudo o que era feito externamente era filtrado para o SIC, e nesse processo de filtragem era possível verificar e corrigir erros, passamos agora para uma fase em que tudo é feito online, sem rede e visível, isto de certa forma é um risco, mas também um desafio porque obriga todos a trabalhar melhor porque tudo fica visível e depois as pessoas deixam de ter a capacidade de haver ali aquela folga e fazer materializar uma realidade nas UEO e prestar a informação para a DGO. Esta vertente é um desafio e sobretudo a grande vantagem decorre desta perspetiva que o SIG dá e a capacidade que tem para alargar ainda mais informação em quantidade e qualidade, para que assim sejam as exigências do MF ou outra identidade venha a exigir para a execução de orçamento, também o TC.*

*Portanto, julgo que é muito positiva a mudança, a implementação da Tesouraria Única julgo que está a decorrer melhor do que numa fase inicial era de esperar, tendo em conta toda a complexidade e a quantidade de pessoas a executar o orçamento.*

*Outra constatação passa por quem lê a informação; é como nós há vinte anos quando não tínhamos internet e nos cingíamos a pesquisa para trabalhos escolares/académicos ou até lúdicos a enciclopédias, que inicialmente eram em papel, e depois em CD e agora temos a internet. Desta forma, as nossas necessidades não são de informação, mas são da capacidade de seleção em quantidade e qualidade dessa informação porque com a internet passamos a ter o mundo todo disponível no nosso computador, obviamente ao seu nível julgo a comparação ilegítima para esta mudança*

*SIG/SIC aos olhos da DGO passam a ter uma quantidade enorme de informação, que agora terão de escolher a informação que lhes interessa e eventualmente redefinir necessidades, redefinir critérios de recolha de informação, porque de facto a informação já é muita hoje mas a potencialidade que o sistema tem é incomparavelmente superior aquilo que era possível anteriormente.”*



---

**Apêndice HH - Inquérito por Entrevista ao Cap GNR AM<sup>1</sup> Jorge Roma**

Interlocutor: Cap GNR ADM Jorge Filipe Ribeiro Esteves Roma

Entrevistador: Asp Of Al AdMil Vânia Sofia Silva Santos

Cargo atual: Adjunto do Diretor dos Cursos de GNR; Professor docente: Contabilidade Pública, Cálculo e Instrumentos Financeiros e Logística

Funções desempenhadas: Chefe de Contabilidade da Brigada Territorial N.º 2 e no Centro Clínico

Data: 29 de março de 2012

Hora: 15h00m

Local: Academia Militar, Amadora

Suporte: gravação em áudio digital

Preâmbulo de orientação:

A implementação do SIC, apoiado no controlo orçamental, contemplava todas as figuras de relevação contabilísticas orçamentais, permitindo a unidade orçamental e de tesouraria através da ligação ao SCC e ao SGCT, garantindo desta forma, gestão económica e financeira dos Sistemas Integrados que contemplam informações, permitindo a elaboração e execução dos respetivos orçamentos.

Face a estes objetivos superiormente definidos, foram atribuídos recursos (humanos e materiais) que, organizados coerentemente, constituem um sistema de gestão plurifacetada. Na certeza de que essa gestão de recursos poderia ser otimizada, é oportuno fazer-se uma análise de ambiente sistémico interno e externo à operacionalização do SIC ao dispor da GNR, no sentido de se aferirem as suas necessidades e perspetivar quais foram as suas possibilidades, através da formulação de algumas questões no sentido de obter linhas de entendimento considerável.

Questões:

**1. A título interno, no que diz respeito ao SIC na GNR:**

**a) Quais eram os pontos fracos que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?**

*“O orçamento que era carregado no SIC era pura e simplesmente as dotações iniciais que a partir de uma proposta de orçamento da unidade no ano N-1, que era consolidada pela Direção de Recursos Financeiros, que consolidava todas as unidades da*

---

*Guarda, dava o orçamento geral de Guarda prosseguindo para a DGO, que em consonância com o orçamento geral do Estado ia dar um plafom, que normalmente era inferior. Quanto atribuído o plafom para a Guarda, fazia-se a sua distribuição pelas unidades mediante o que tinha sido solicitado, mas o que era disposto era um plafom, sendo que era sempre um valor inferior, apresentado na proposta de orçamento. Essa proposta era autorizada desde que não fosse além do plafom, e a partir do momento que era autorizado, mais ou menos em Fevereiro, ficava funcional e desde então os utilizadores, neste caso, a nível das unidades quando acediam ao sistema estavam lá carregadas as dotações (há partida muito semelhantes ao que tinha sido proposto). Além das dotações iniciais, e falando a nível de gestão orçamental, as eventuais alterações que havia eram solicitadas novamente pelas unidades para fazer o ajustamento (as vezes uma coisa é o previsto outra coisa é a execução orçamental, e a execução orçamental também tem alterações na própria atividade), o que resultava de acertos ou pedidos de reforço (quando digo acertos é diminuição de uma rubrica; pedido de reforços, a própria Guarda na Direção de Recursos Financeiros, na tal, Divisão Orçamental que fazem a distribuição do orçamento ficam com um fundo de reserva que vão distribuindo mediante as necessidades e diante as justificações apresentadas), no SIC isto implicava, (o próprio sistema se fossemos só analisar o sistema, este não dava para fazer grandes reportes ou pelo menos, também o próprio SIC tinha ferramentas a nível das unidades que não eram utilizadas) o facto de não se poder visualizar as alterações, não poder fazer projeções a longo prazo. A nível interno, a nível de Guarda tornava-se difícil ter uma imagem fidedigna de quais se previam vir a ser as despesas a longo prazo, pelo menos, até ao final do ano, isto porque havia muitas despesas que se tinha conhecimento que não eram carregadas no SIC, que tinha uma razão de ser, o sistema quando fazíamos o compromisso, (aquilo tinha uma forma de fazer o compromisso faseado) das duas uma, fazíamos o compromisso certinho ou cada vez que, entretanto vinha a fatura e tínhamos de descompromissar, na rubrica em questão e voltar a fazer novamente o compromisso com o valor certo, porque dificilmente a fatura vinha de acordo com o que estava previsto. Um exemplo, em que é mais visível, é na limpeza dos quartéis, que tem uma fatura mensal, que é um concurso e que esse concurso implica um valor mensal fixo, mesmo se nós no princípio do ano já sabemos que vamos ter aquela despesa, ou que aquele é o valor do contrato, lança-se o compromisso mas depois há sempre variações, talvez pela questão dos dias porque é faturado vezes o número de horas, e fazíamos sempre que houvesse ali pequenas alterações, pois a fatura acaba por não ser certa, o que é que isto implicava...*

*mesmo que fizéssemos o compromisso assim que recebêssemos o orçamento de janeiro ou fevereiro, com o compromisso, neste caso, com 11 datas de pagamento, se aquilo não tivesse certinho era um trabalho inglório, depois tínhamos de estar a descompromissar tudo novamente e a voltar a carregar. Quem está a fazer a análise e a integrar a informação que está no escalão da Divisão do Orçamento, só olhando para os mapas do SIC não dá para ter uma imagem fidedigna. O que acontecia? Gestão paralela, recorria-se a Excel, (a Guarda um altura teve alguma dificuldade em arranjar uma solução que agradasse a todas as unidades e a todos os responsáveis pelo orçamento, o que ia fazer com que cada um, ao fim ao cabo tivesse a sua forma de gerir informação interna), a Divisão de Orçamento, porque na altura Chefia de Finanças (depois numa 2ª fase Direção de Recursos Financeiros) ficou com as mesmas competências quando houve a transição da Guarda em 2009, cada vez que solicitava a informação não ligava muito ao SIC, no SIC a única coisa que tinha era os compromissos e tinham de estar acima dos pagamentos isso era regra de ouro, mas não se olhava muito para o SIC como uma ferramenta. A informação que estava lá, estava correta, a nível do que era pagamentos, do que era dotações mas não ia além disso, os compromissos que estavam lançados não queria dizer necessariamente que fosse todos os compromissos que já eram do conhecimento das unidades. Havia uma informação que era válida (não pelo facto de estar integrado no SIC) e essa informação era solicitada as unidades descendentes e em todos os meses isso era feito, era enviado um mapa com dotações iniciais, dotações corrigidas, com compromissos, pagamentos efetivos e previsão de despesa até ao final do ano, e aqui sim, havia alteração, mas está informação não estava no SIC.*

*Um outro ponto fraco, o facto de SIC não ter uma ferramenta de compromissos, porque se o SIC não permitia fazer as requisições a nível interno, se o SIC não tinha esta possibilidade, o que acontecia a todas as unidades da Guarda é que, tinham de ter mais um sistema em paralelo, além do Excel ou outro qualquer, no caso o Access ou o sistema Primavera, que se adaptava a realidade da Guarda, mas não tendo a capacidade de fazer requisições, lá está, novamente a informação num sistema paralelo. Havia um sistema de requisições que obrigava todos os meses, cada vez que se fazia uma requisição - a necessidade era carregada nesse sistema; o sistema de requisição dava informação ao responsável financeiro sobre as dotações; em termos de controlo de duodécimos o responsável financeiro dava a informação ao órgão com competência, neste caso, o Comandante das unidades (tudo de acordo com a lei); o comandante da unidade dava ou não autorização para que essa requisição fosse enviada para o exterior, depois de enviada*

*para o exterior e o serviço ser prestado com a receção da fatura colocava-se no SIC. Portanto, o compromisso quando era feito no SIC já tinha ocorrida a própria despesa, não dava, para ter uma imagem atual, andávamos sempre aqui com sistemas paralelos, além da duplicação de esforços não havia informação integrada e poderá dar aso a erros, eram as únicas limitações que encontrávamos a nível interno.*

*A nível informático, no final do ano tínhamos dificuldade em trabalhar, porque aquilo quando se recorria há internet, tendo muita gente o sistema ficava sobrecarregado com recorrer a uma plataforma, portanto, todas as unidades da Guarda ao recorrer há plataforma, por vezes obrigava a trabalhar às noites.”*

**b) Quais são os pontos fortes que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?**

*“O facto de efetivamente da informação que estava no SIC, relativamente as dotações estar correta e dava uma informação integrada de todas as unidades, a nível do que eram as dotações, a nível do que era a despesa não havia dúvidas, uma vez que garantia a unidade de tesouraria. (...) o fundo de maneiio cada vez que era restituído era através do SIC, portanto, a unidades de tesouraria estava ali garantida, as restantes contas como eram meramente de tesouraria nem tinha nada a ver com a própria unidade, pois eram meramente movimentos que não respeitavam a gestão da atividade da Guarda, pois a gestão orçamental da Guarda estava a parte.*

*Colmatou-se posteriormente uma lacuna que era a questão dos bares e das messes, houve uma fase que passava pela venda de senhas e esse dinheiro não entrava todo como receita, a única coisa que entrava como receita era o lucro apurado, o que entretanto foi suprimido e tudo o que era receita passou a ser entregue e carregado no SIC, como receitas próprias (tinha duas fontes de financiamento - 110, como Orçamento do Estado e 123, que são as receitas próprias arrecadadas pela unidade e geridas internamente.”*

**2. A título externo e relativamente SIC na GNR:**

**a) Quais eram as vulnerabilidades associadas a sua utilização?**

*“Uma grande vulnerabilidade para quem estava a fazer auditorias, fiscalizações, a fazer acompanhamento e quem lia a informação no dia-a-dia que era a DGO, entre outras, era o facto de as despesas que a Guarda tinha conhecimento era obrigada a colocar como compromisso, porque esse compromisso estava assumido, ainda que não tivesse assumido, a partir do momento que uma organização tem conhecimento da despesa deve fazer (dizem as leis da boa contabilidade) registo, o que acontecia muitas vezes, a*

*despesa só era carregada no SIC há posteriori (não dava para perceber ao fim ao cabo quais eram as despesas efetivas) e mesmo olhando para os compromissos assumidos e não pagos, não se podia tirar dali informação que efetivamente ia ser aquela despesa, chegava haver casos que estávamos no mês 7, no mês 8, ou no mês 9, numa fase em que o orçamento não deve estar todo gasto (diz a regra de uma boa gestão do duodécimo e a maior parte das despesas evolui com o duodécimo), chegávamos a nível de compromissos e o orçamento deveria estar praticamente todo certinho, e ocorriam pedidos de reforço por parte da Guarda há DGO e depois a DGO olhava para SIC - na parte dos compromissos e “então vocês pediram reforços e ainda tem tanto dinheiro por gastar”, o que acontecia! eram compromissos que ainda não estavam registados, andávamos aqui um bocado aos solavancos (quando as unidades faziam pedidos de orçamentos andava-se a fazer compromissos todos os meses ou todos os dias e/ou todas as semanas, com base um no que era as previsões de despesa, para dar a informação que efetivamente aquela despesa seria realizada). No entanto, mesmo que a Guarda tivesse conhecimento que em determinada rúbrica ia ter uma despesa acima da dotação anual, naquela rúbrica não podia fazer um compromisso acima do valor normal e o próprio sistema não deixava. A nível de pontos fortes do SIC, não permitia fazer pagamentos acima dos compromissos.”*

**b) Quais eram as potencialidades associadas a sua utilização?**

*“Ao fim ao cabo é o que se pretende de um sistema de gestão orçamental, em que o próprio sistema de contabilidade integrado deve dar uma imagem se a informação que contém as dotações é a correta, e a respetiva informação subsequente é correta, qualquer órgão que tenha acesso ao SIC e que tenha a possibilidade de retirar aquele centro de custo que é a Guarda, dá para ter uma imagem se respeita o orçamento, quais as rúbricas que está a consumir (ainda que as rúbricas tenham uma margem relativa (...)) isto permite a quem está a ver da parte de fora consultar e (...) fazer a sua gestão com base no que era o SIC. Todas as unidades tinham um centro de custo e tinham o SIC atribuído, o que permitia fazer pagamentos (...).*

*A Guarda fazia os relatórios anuais de gestão e ao fazer as contas de gerência baseava-se na informação do SIC, porque essa sim em termos de tesouraria, o que foi gasto e o orçamento que foi atribuído além de que dá também a imagem das dotações iniciais, do que foram reforços, as anulações, e permitia comparar o que foi a proposta de orçamentado e o orçamentado que foi atribuído (comparar entre o previsto e o efetivamente gasto, o que permitia tirar N ilações). (...).”*

### **3. Como era processada a informação em SIC?**

*“O processo de despesa a nível de registo começava no sistema de requisição (no S400) onde tinha a informação toda registada (...) depois essa informação com base nas requisições era introduzida no SIC, e simultaneamente ou posteriormente é que se utilizavam as notas ou mapas em Excel. Esses mapas em Excel eram mais para auxiliar internamente, na altura o Chefe de Secção de Recursos Financeiros fazia uso para dar essa informação ao Comandante e fazer o controlo da evolução da despesa.”*

### **4. Que funcionalidades tinha o SIC?**

*“Permitia mensalmente fazer a extração de mapas, dava para ter uma imagem dos balancetes orçamentais mensais, que estavam garantidos automaticamente, permitia fazer o controlo orçamental, desde o momento que era carregado as dotações iniciais (atenção que estas dotações eram geridas externamente - quem está na unidade não pode mexer, só através da Divisão de Orçamento da Guarda que solicita há DGO, que é quem mexe no seu orçamento). O SIC foi um ferramenta boa, só que entretanto foi necessário dar o passo na Guarda, tal como, o Exército fez. (...). O Exército desde de 2006 com o SIG (...) fez a migração dados, mediante a necessidade de haver uma informação fidedigna num só sistema que permitisse ao responsável pela gestão orçamental, carregar no botão e ter a informação que necessitava.*

*O SIC tinha esta dificuldade era um sistema (...) a nível de tesouraria, porque só se podia gastar efetivamente o que estava carregado e quem carregava era uma identidade exterior. (...), havia a necessidade efetivamente de dar um novo passo, e esperamos que GeRFiP de resposta a isso.”*

### **5. Em que medida se justificava a operacionalização do SIC na GNR?**

*“A Guarda sentiu a necessidade de mudar e evoluir para o SICPLUS, não foi mais cedo porque as organizações grandes e seculares agarram-se muito as coisas e como elas eram feitas, e muitas vezes tem de haver, um impulso exterior e a obrigação legal veio dar resposta a esta situação. A Guarda tinha a questão das várias unidades, do antecedente, tinha: 4 brigadas territoriais; brigadas especiais; brigada de trânsito; fiscal; tinha uma unidade de intervenção; entre outras, e todas estas unidades tinham os seus recursos atribuídos, efetuavam os seus pagamentos, ora o SIC veio garantir uma unidade de tesouraria e um local único onde se faziam os pagamentos. A nível de controlo de gestão de orçamento deu a possibilidade de ter uma informação fidedigna e atual do orçamento*

---

*geral da Guarda, ou seja, fazer o somatório das receitas e despesas em cada uma das unidades, no anterior isso não se sucedia, (...), sei que cada uma das unidades tinha o orçamento atribuído em SIC e faziam pagamentos, uma conta gerência e a Chefia de Finanças funcionava só como um órgão técnico de acompanhamento e controlo, as unidades, tinham autonomia a mais.”*

## **6. Deseja acrescentar mais alguma coisa?**

*“O SICPLUS dava resposta a problemas que havia no SIC. Quando o SICPLUS foi implementado foi mais ou menos quando eu vim aqui para a academia, vi a funcionar, mas não tive no dia-a-dia a acompanhar o seu funcionamento. (...). Outra dificuldade do SIC, relativamente ao tratamento e o processamento de vencimentos, sendo essa uma função que necessariamente tem que haver acompanhamento e ligação com a Gestão de Recursos Humanos, atual, Direção de Recursos Humanos que tem uma Divisão de Vencimentos faz pagamentos, esta Divisão de Vencimentos tem que ter uma ligação muito estreita com a parte financeira, com a Direção de Recursos Humanos. O SIC não integrava a informação de vencimentos, portanto, do que eu tenho conhecimento, esta Divisão de Vencimentos estando a trabalhar na Direção de Recursos Humanos todos os meses fazia a compilação dos vencimentos da Guarda, colocava tudo num ficheiro que a seguir ia integrar e entregar uma informação da parte orçamental e financeira, porque ao fim ao cabo estamos a falar de +90% do que é a despesa da Guarda, e era tratada a parte. O GeRFiP vem dar resposta a isso, ou seja, a informação está toda introduzida. Na Guarda existe muitos gratificados, descontos sociais, entre outros, em que esta informação e o sistema estando integrado não há necessidade de estarmos a fazer migração de dados, o próprio sistema vai buscar esta informação há funcionalidade do GEREPEs, da parte de gestão pessoal, (...) assim não há migrações, não há duplicação de funções e permite dar resposta a parte patrimonial do SIC (...).*

*O SIC foi uma boa ferramenta quando foi implementado para dar resposta (...) que houvesse menos erros e se calhar houve numa 1ª fase maior dissuasão a atos ilícitos porque a informação estava integrada e qualquer pessoa podia ver, não havia ali uma cortina sobre os orçamentos (...).”*

## Apêndice II - Codificação de dados

Neste apêndice pretendemos com as entrevistas integrantes, encontrar pontos comuns que sintetizem ideias chave. Para o efeito, foram codificadas as possíveis respostas e elaborada a enumeração dos entrevistados.

Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas	
<b>IE Oficiais</b>	
Questão 3	
Segmento 3.1	O SIC permitia o <i>interface</i> direto com a DGO.
Segmento 3.2	O SIG não permitia o <i>interface</i> automático com a DGO.
Segmento 3.3	Não se justifica pela duplicação de registos.
Questão 4	
Segmento 4.1	Não, para além do SIC e do SIG no Exército Português.
Segmento 4.2	Sim, em comparação com a dimensão de outros organismos.
Segmento 4.3	Sim, em organismos que utilizavam em pleno o SIC.
<b>IE Sargentos</b>	
Questão 3 a)	
Segmento 3.1	Informação em SIC era processada em ciclo mensal estático e central.
Segmento 3.2	A Informação contabilística obrigava ao registo manual entre os sistemas.
Segmento 3.3	Obrigando a utilização de outros auxiliares de processamento da informação contabilística.
Segmento 3.4	Considera o SIC limitativo e seletivo, apesar da sua simplicidade.
Questão 3 b)	
Segmento 3.1	O <i>Software</i> era compatível.
Segmento 3.2	O <i>Software</i> era incompatível.
Questão 4	
Segmento 4.1	O SIC contem duas vertentes: Execução Orçamental da receita e da despesa.
Segmento 4.2	Permitia o saque de verbas à Fazenda Nacional.
Segmento 4.3	O SIC permite apoiar a DGO na tomada de decisões.

Ilustração 56 - Matriz de Codificação Alfanumérica e Cromática das Entrevistas  
Fonte: Elaboração própria



Nº	Posto	Nome
1	Tcor	Manuel Jesus
2	Cap	Rui Henriques
3	Cap	Nina Martins
4	Cap	Nuno Henriques
5	Alf	Ana Costa
6	SCh	Victor Marta
7	SAj	Mário Ramos
8	1Sarg	António Castro

**Ilustração 57 - Codificação numérica dos entrevistados**  
**Fonte: Elaboração própria**

## Apêndice JJ - Análise estatística de dados

Análise Quantitativa											
	Entrevistados								f	%	
	1	2	3	4	5	6	7	8			
<b>IE Oficiais</b>											
Questão 3											
Segmento 3.1	X	X	X	X	X					5	100%
Segmento 3.2		X	X		X					3	60%
Segmento 3.3					X					1	20%
Questão 4											
Segmento 4.1			X							1	20%
Segmento 4.2	X	X		X						2	40%
Segmento 4.3		X								1	20%
<b>IE Sargentos</b>											
Questão 3 a)											
Segmento 3.1						X		X		2	67%
Segmento 3.2						X		X		2	67%
Segmento 3.3						X		X <sup>110</sup>		2	67%
Segmento 3.4						X	X	X <sup>111</sup>		3	100%
Questão 3 b)											
Segmento 3.1										0	0%
Segmento 3.2						X	X	X		3	100%
Questão 4											
Segmento 4.1						X	X	X		3	100%
Segmento 4.2						X	X			2	67%
Segmento 4.3						X	X			2	67%

Ilustração 58 - Tabela com respostas obtidas  
Fonte: Elaboração própria

<sup>110</sup> A resposta que sustenta o presente segmento foi referenciada na questão 3 b) do IE realizado aos Sargentos do Exército Português.

<sup>111</sup> A resposta que sustenta o presente segmento foi referenciada na questão 3 b) do IE realizado aos Sargentos do Exército Português.

**Apêndice KK - Análise de conteúdo do Inquérito por Entrevista feito ao Cap AM<sup>1</sup>****Jorge Roma**

Seguidamente, efetuamos a análise de conteúdo das questões que compõem o IE aplicado ao Oficial da GNR.

<b>Pergunta 1. A título interno, no que diz respeito ao SIC na GNR: a) Quais eram os pontos fracos que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias centrais</b>
<p><i>“O orçamento que era carregado no SIC era pura e simplesmente as dotações iniciais que a partir de uma proposta de orçamento da unidade no ano N-1, que era consolidada pela Direção de Recursos Financeiros, que consolidava todas as unidades da Guarda, dava o orçamento geral de Guarda prosseguindo para a DGO, (...). Além das dotações iniciais, e falando a nível de gestão orçamental, as eventuais alterações que havia eram solicitadas novamente pelas unidades para fazer o ajustamento (...) no SIC isto implicava, (...) não poder fazer projeções a longo prazo. (...) porque dificilmente a fatura vinha de acordo com o que estava previsto. (...). Quem está a fazer a análise e a integrar a informação que está no escalão da Divisão do Orçamento, só olhando para os mapas do SIC não dá para ter uma imagem fidedigna. (...), recorria-se a Excel, (a Guarda um altura teve alguma dificuldade em arranjar uma solução que agradasse a todas as unidades e a todos os responsáveis pelo orçamento, o que ia fazer com que cada um, ao fim ao cabo tivesse a sua forma de gerir informação interna), (...) não se olhava muito para o SIC como uma ferramenta. (...).</i></p> <p><i>Um outro ponto fraco, o facto de SIC (...) não permitia fazer as requisições a nível interno, (...).”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Direção de Recursos Financeiros consolidava as propostas de orçamento elaboradas pelas unidades da guarda em N-1;</li> <li>- Dificuldade em fazer análises de plaform a longo prazo;</li> <li>- Como não tinham outro sistema de gestão interna recorriam a mapas Excel;</li> </ul>

**Ilustração 59 - Quadro com análise de conteúdo à pergunta 1. a)**  
**Fonte: elaboração própria**

<b>Pergunta 1. A título interno, no que diz respeito ao SIC na GNR: b) Quais são os pontos fortes que podiam ser acometidos ao anterior processo de gestão Orçamental?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias centrais</b>
<p><i>“O facto de efetivamente da informação que estava no SIC, relativamente as dotações estar correta e dava uma informação integrada de todas as unidades, a nível do que eram as dotações, a nível do que era a despesa não havia dúvidas, uma vez que garantia a unidade de tesouraria. (...) o fundo de maneiio cada vez que era restituído era através do SIC, (...), pois a gestão orçamental da Guarda estava a parte.(...)”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O SIC fornecia um conjunto de informações contabilísticas integrada;</li> <li>- Garantia a Unidade de Tesouraria;</li> </ul>

**Ilustração 60 - Quadro com análise de conteúdo à pergunta 1. b)**  
**Fonte: elaboração própria**

<b>Pergunta 2. A título externo e relativamente SIC na GNR: a) Quais eram as vulnerabilidades associadas a sua utilização?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias centrais</b>
<p><i>“Uma grande vulnerabilidade para quem estava a fazer auditorias, fiscalizações, a fazer acompanhamento e quem lia a informação no dia-a-dia que era a DGO, entre outras, era o facto de (...) a despesa ser carregada no SIC há posteriori (não dava para perceber ao fim ao cabo quais eram as despesas efetivas) (...). No entanto, mesmo que a Guarda tivesse conhecimento que em determinada rúbrica ia ter uma despesa acima da dotação anual, naquela rúbrica não podia fazer um compromisso acima do valor normal e o próprio sistema não deixava. A nível de pontos fortes do SIC, não permitia fazer pagamentos acima dos compromissos.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o Sistema só permitia a realização de despesa conforme dotação na rubrica;</li> <li>- os pagamentos tinham de ter valor igual ou inferior ao compromisso.</li> </ul>

**Ilustração 61 - Quadro com análise de conteúdo à pergunta 2. a)**  
**Fonte: elaboração própria**

<b>Pergunta 2. A título externo e relativamente SIC na GNR: b) Quais eram as potencialidades associadas a sua utilização?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias centrais</b>
<p><i>“ (...) qualquer órgão que tenha acesso ao SIC e que tenha a possibilidade de retirar aquele centro de custo que é a Guarda, dá para ter uma imagem se respeita o orçamento, quais as rubricas que está a consumir (...) fazer a sua gestão com base no que era o SIC. Todas as unidades tinham um centro de custo e tinham o SIC atribuído, o que permitia fazer pagamentos (...). A Guarda fazia os relatórios anuais de gestão e ao fazer as contas de gerência baseava-se na informação do SIC, porque essa sim em termos de tesouraria, o que foi gasto e o orçamento que foi atribuído além de que dá também a imagem das dotações iniciais, do que foram reforços, as anulações, e permitia comparar (...).”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todas as Unidades da Guarda trabalhavam em SIC;</li> <li>- Toda a informação era processada em SIC, permitindo orçamental e de tesouraria;</li> </ul>

**Ilustração 62 - Quadro com análise de conteúdo à pergunta 2. b)**  
**Fonte: elaboração própria**

<b>Pergunta 3. Como era processada a informação em SIC?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias centrais</b>
<p><i>“O processo de despesa a nível de registo começava no sistema de requisição (no S400) onde tinha a informação toda registada (...) depois essa informação com base nas requisições era introduzida no SIC, e simultaneamente ou posteriormente é que se utilizavam as notas ou mapas em Excel. Esses mapas em Excel eram mais para auxiliar internamente, na altura o Chefe de Secção de Recursos Financeiros fazia uso para dar essa informação ao Comandante e fazer o controlo da evolução da despesa.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O processo de despesa obedecia ao estabelecido legalmente;</li> <li>- Toda a informação era registada em SIC;</li> <li>- Faziam uso de outro tipo de apoios informáticos, mas a nível interno;</li> </ul>

**Ilustração 63 - Quadro com análise de conteúdo à pergunta 3**  
**Fonte: elaboração própria**

<b>Pergunta 4. Que funcionalidades tinha o SIC?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias centrais</b>
<p><i>“Permitia mensalmente fazer a extração de mapas, (...), que estavam garantidos automaticamente, permitia fazer o controlo orçamental, (...) quem está na unidade não pode mexer, só através da Divisão de Orçamento da Guarda que solicita há DGO, (...). O SIC tinha esta dificuldade era um sistema (...) a nível de tesouraria, porque só se podia gastar efetivamente o que estava carregado e quem carregava era uma identidade exterior. (...), havia a necessidade efetivamente de dar um novo passo, e esperamos que GeRFiP de resposta a isso.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Extração automática de mapas com informação orçamental;</li> <li>- Todas as unidades podiam visualizar a execução orçamental;</li> <li>- Apenas um órgão era responsável pelas alterações integradas;</li> <li>- Deixou de ser utilizado o SIC, e foi atualmente adotado um novo sistema.</li> </ul>

**Ilustração 64 - Quadro com análise de conteúdo à pergunta 4**  
 Fonte: elaboração própria

<b>Pergunta 5. Em que medida se justificava a operacionalização do SIC na GNR?</b>	
<b>Expressões-chave</b>	<b>Ideias centrais</b>
<p><i>“A Guarda sentiu a necessidade de mudar e evoluir para o SICPLUS, não foi mais cedo porque as organizações grandes e seculares agarram-se muito as coisas e como elas eram feitas, e muitas vezes tem de haver, um impulso exterior e a obrigação legal veio dar resposta a esta situação. (...) o SIC veio garantir uma unidade de tesouraria e um local único onde se faziam os pagamentos. A nível de controlo de gestão de orçamento deu a possibilidade de ter uma informação fidedigna e atual do orçamento geral da Guarda (...) cada uma das unidades tinha o orçamento atribuído em SIC e faziam pagamentos, (...).”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização do SIC em pleno, com o SICPLUS;</li> <li>- Resistência a mudança;</li> <li>- Imposição legal;</li> <li>- O SIC na Guarda permitia a existência da Unidade de Tesouraria;</li> <li>- Informação Orçamental era atual;</li> <li>- Permitia processar pagamentos;</li> </ul>

**Ilustração 65 - Quadro com análise de conteúdo à pergunta 5**  
 Fonte: elaboração própria