



## **ACADEMIA MILITAR**

# **OTIMIZAÇÃO DO SIG/DN NA GESTÃO DE IMOBILIZADO NO EXÉRCITO**

**Aspirante Aluno de Administração Militar Rodrigo Vicente da  
Costa Mendonça**

**Orientadora: Professora Catedrática Doutora Ana Bela Santos Bravo**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, Julho de 2015**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **OTIMIZAÇÃO DO SIG/DN NA GESTÃO DE IMOBILIZADO NO EXÉRCITO**

**Aspirante Aluno de Administração Militar Rodrigo Vicente da  
Costa Mendonça**

**Orientadora: Professora Catedrática Doutora Ana Bela Santos Bravo**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada  
Lisboa, Julho de 2015**

## **Dedicatória**

À minha família e à Ana,  
por todo o apoio neste meu percurso.

## **Agradecimentos**

Toda a execução deste Trabalho de Investigação Aplicada apenas foi conseguida com o enorme e relevante contributo, e auxílio de várias pessoas. Nesse sentido, guardo este espaço única e exclusivamente para lhes apresentar os mais sinceros agradecimentos.

Assim sendo, primeiramente, destaco a minha Orientadora, Senhora Professora Catedrática Doutora Ana Bela Bravo, por todo o interesse demonstrado, pela sua disponibilidade conduzir-me e auxiliar na execução deste trabalho. De notar também a forma como sempre me elucidou, e toda a sua dedicação ao longo da realização deste trabalho.

Ao Senhor Major ADMIL (Doutor) David Pascoal Rosado, na qualidade de Diretor de Curso, por todo o seu apoio nas minhas mais diversas solicitações, no que diz respeito à componente metodológica do trabalho. Foi bastante preciosa a sua ajuda.

Ao gabinete de Administração Militar da Academia Militar por nunca ter negado auxílio ao longo do trabalho, aprovando-me alguns instrumentos de investigação. Aproveito para especificamente salientar a disponibilidade e apoio do Senhor Capitão ADMIL Hélio Fernandes que me sugeriu o tema do trabalho e desde então mostrou total disponibilidade para me ajudar, tanto com o rumo da investigação, como com a aplicação dos instrumentos, indicando-me os melhores interlocutores a inquirir para apurar e finalizar este moroso trabalho.

Quero também reservar aqui espaço para agradecer a todos os elementos que deram o seu contributo através das entrevistas recolhidas para este trabalho, sendo assim, estou bastante grato, sem qualquer ordem de importância, ao Senhor Tenente-Coronel Tms Hélder Dores, ao Senhor Tenente-Coronel Cav Amado Rodrigues, ao Senhor Major TManMat Jorge Silvestre, ao Senhor Capitão ADMAER Luís Torres, à Senhora Major GNR ADM Idalina Bispo, ao Senhor Capitão ADMIL Edgar Fontes, ao Senhor. Capitão ADMIL Rodrigo Brito, ao Senhor Major TABST Manuel Cardoso, ao Senhor Coronel ADMAER João Mata, ao Senhor Major Mat Luís Costa, ao Senhor Capitão-Tenente Gaspar Mota e ao Senhor Capitão-Tenente Santos do Carmo.

Ao Senhor Tenente ADMIL Martins, um especial obrigado, pela disponibilidade para a realização da entrevista apresentada no trabalho, bem como por todo o seu prestimoso e

constante apoio em grande parte do trabalho, facultando todo o material necessário à investigação, incluindo o de sua autoria.

Quero também endereçar um agradecimento a todos os Sargentos de Materiais de todas as unidades do universo de inquiridos, para o questionário. Foi fundamental o seu contributo, pois sem estes, não teria qualquer complemento às entrevistas.

Aproveito também para apresentar o meu profundo e rasgado agradecimento ao Diretor do Tirocínio para Oficiais de Administração Militar, o Senhor Capitão ADMIL Pedro Ferreira e ao Comando da Companhia de Formação do Batalhão de Serviços e Apoio à Formação da Escola Prática dos Serviços, por, dentro da possibilidade, me concederem algum espaço temporal para o adiantamento e elaboração deste trabalho.

Os meus sinceros agradecimentos, ao Senhor Alferes ADMIL André Moreira pela forma voluntária e própria com que me ajudou na transcrição das entrevistas por mim realizadas. Foi uma ajuda valiosa, numa fase complicada do TPO.

A todos os meus camaradas de turma de Administração e amigos pela ajuda prestada em todos os trechos deste trabalho, e ao longo de todo o curso na Academia Militar.

Por último, um especial agradecimento a minha família e à minha namorada, não só por todo o carinho e apoio demonstrado, mas também pela compreensão em todos os momentos que abdiquei do nosso tempo, não só durante a realização deste trabalho mas ao longo de todo o meu percurso na Academia Militar. Foram, sem dúvida, um pilar importante no desenrolar de todo o meu curso.

**A todos vós um profundo obrigado!**

## Resumo

O presente Trabalho de Investigação Aplicada subordinado ao tema “*Otimização do SIG/DN na Gestão de Imobilizado no Exército*”, emerge no plano de estudos do Mestrado Integrado em Administração Militar.

Sabendo que o Exército é parte integrante da Administração Direta do Estado e que esta se rege pelo Plano Oficial de Contabilidade Pública, a Contabilidade Patrimonial assume relevância na prestação de contas da organização, manifestando-se nas contas da classe 4 – Imobilizado e classe 3 – Existências, refletidas no Balanço.

Este plano foi introduzido no Exército, em simultâneo com a implementação do Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional, tendo sido dada maior importância à contabilidade orçamental e deixando a contabilidade patrimonial por implementar. Mais tarde, com as anotações do Tribunal de Contas, quanto às contas do Balanço, o Exército avançou com a implementação do módulo de *Asset Accounting* do Sistema Integrado de Gestão, realizando uma migração de dados do sistema logístico em vigor, Gestão de Reabastecimento para o Windows.

A migração em questão não foi totalmente implementada e desde essa data que não se registaram evoluções significativas no módulo de Gestão de Imobilizado, o que se refletiu em erros na informação para a prestação de contas.

Neste âmbito, procurou-se entender a gestão de imobilizado, olhando a realidade das demais forças militares, de modo a identificar lacunas à nossa gestão e propondo desafios para melhorar a gestão de imobilizado, utilizando o módulo.

Assim, conclui-se que o módulo de *Asset Accounting* é suficiente para efetuar a Gestão de Imobilizado, desde que extinto o *software* de Gestão de Reabastecimento para o Windows.

Do mesmo modo, sugere-se ao Exército que aceite os conceitos de Imobilizado e Existências da contabilidade patrimonial, estabeleça relações de cooperação entre os órgãos logístico e financeiro, dê formação aos utilizadores e constitua uma equipa dedicada unicamente à correção dos dados em sistema.

Por fim, deve-se explorar no módulo de *Asset Accounting* a localização de imobilizados, a leitura ótica de códigos de barras, introduzir a informação contabilística dos bens militares em sistema e fazer um levantamento, através de inventários, dos imobilizados registados como existências.

**Palavras-Chave:** Gestão de Imobilizado, Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional, Imobilizado, Existências, Gestão de Reabastecimento para o Windows.

## Abstract

The present Applied Investigation Work subordinated to the theme “*SIG/DN’s Optimization in the Asset Management of the Portuguese Army*”, emerges from the study plan of the Integrated Master’s degree in Military Management.

Knowing that the Army is an integrant part of the Direct Public Administration of the State, and that it is managed by the Official Plan of Public Accounting, the Patrimonial Accounting takes relevance in the provision of organization accounts, manifesting in the accounts of the class 4 – Asset and class 3 – Existences, reflected in the Balance.

This plan was introduced in the Army, simultaneously with the implementation of the Integrated System of the National Defence Ministry, being given the greatest importance to the budget accounting, and leaving the patrimonial accounting unimplemented. Later, with the annotations of the Court of Auditors, as for the accounts of the Balance, the Army advanced with the implementation of the Asset Accounting module of the Integrated Management System, making a data migration of the logistical system in vigour, Resupply Management for Windows.

The migration in question was not totally implemented and since that date no significant evolutions have been recorded in the module of Asset Management, what reflected in errors in the information used on the accountability.

In this field, we sought to understand the asset management, looking to the reality of all of the military forces, so the identification of gaps to our management and proposing challenges to improve the asset’s management, using the module.

Therefore, it is concluded that the module of Asset Accounting is sufficient to do the asset management, substituting the software of Resupply Management for Windows.

It is also suggested to the Army that it embraces the concepts of the Asset’s Management and Existences of the patrimonial accounting, to establish relationships of cooperation between the logistical and financial organs, giving instructions to the users and establish a dedicated team for the sole purpose of correcting the system’s data.

Lastly, the module of Asset Accounting should be explored, namely the localization of assets, the optical reading of bar codes, introducing the accounting information of the military assets in the system, and to make an inventory, of the assets registered as existences.

**Key-Words:** Asset Management, Integrated Management System of the National Defence Ministry, Asset, Existences, Resupply Management for Windows.

## Índice Geral

<b>Dedicatória</b> .....	<b>ii</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>iii</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice Geral</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Índice de Gráficos</b> .....	<b>xiv</b>
<b>Índice de Quadros</b> .....	<b>xvi</b>
<b>Índice de Tabelas</b> .....	<b>xviii</b>
<b>Lista de Anexos e Apêndices</b> .....	<b>xix</b>
<b>Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos</b> .....	<b>xxi</b>
<b>Epígrafe</b> .....	<b>xxiv</b>
<b>Capítulo 1: Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1. Enquadramento .....	1
1.2. Problema de investigação: escolha, formulação e justificação .....	2
1.3. Questão Central.....	3
1.4. Questões de investigação .....	3
1.5. Hipóteses de investigação .....	4
1.6. Objetivos .....	4
1.7. Metodologia .....	5
1.8. Estrutura.....	6
<b>Capítulo 2: Contabilidade Patrimonial e Imobilizado</b> .....	<b>8</b>
2.1. Enquadramento Legal .....	8
2.2. Plano Oficial de Contabilidade Pública .....	9
2.3. Contabilidade Patrimonial .....	10
2.3.1. Cadastro e Inventário dos Bens do Estado .....	11
2.3.2. Balanço .....	13

2.4. Imobilizado .....	14
<b>Capítulo 3: Sistemas de Informação e Gestão .....</b>	<b>16</b>
3.1. Sistemas e Tecnologias de Informação .....	16
3.2. Gestão de Reabastecimento para o Windows .....	18
3.3. Sistema Integrado de Gestão .....	19
3.3.1. Módulo Asset Accounting .....	22
<b>Capítulo 4: Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação.....</b>	<b>24</b>
4.1. Tipo de Estudo .....	24
4.2. Amostra.....	25
4.3. Instrumentos.....	26
4.4. Procedimentos.....	28
<b>Capítulo 5: Apresentação, Análise e Discussão de Resultados.....</b>	<b>29</b>
5.1. Inquéritos por Entrevista.....	29
5.2. Inquéritos por Questionário .....	30
5.2.1. Análise da Fiabilidade dos questionários .....	30
5.2.2. Caracterização dos inquiridos.....	31
5.2.3. Análise dos Resultados dos Questionários .....	32
5.2.4. Conclusão dos Questionários.....	40
<b>Capítulo 6: Gestão de Imobilizado .....</b>	<b>41</b>
6.1. Introdução .....	41
6.2. Gestão de Imobilizado no Exército.....	41
6.3. Gestão de Imobilizado na Força Aérea.....	44
6.4. Gestão de Imobilizado na Marinha .....	46
6.5. Gestão de Imobilizado na Guarda Nacional Republicana .....	47
<b>Capítulo 7: Conclusões e Recomendações.....</b>	<b>51</b>
7.1. Verificação das hipóteses de investigação .....	51
7.2. Cumprimento dos objetivos .....	52
7.3. Resposta às Questões de Investigação .....	52
7.4. Resposta à Questão Central .....	54
7.5. Limitações da investigação .....	55
7.6. Desafios para investigações futuras .....	55

<b>Bibliografia .....</b>	<b>56</b>
<b>Apêndices .....</b>	<b>Ap1</b>
Apêndice A – Normas comuns do CIBE – Valorimetria.....	Ap2
Apêndice B – Preparação da implementação de um ERP.....	Ap3
Apêndice C – Listagem de artigos em GRW .....	Ap4
Apêndice D – Organização das equipas do projeto SIG/DN .....	Ap5
Apêndice E – Módulos do SIG/DN.....	Ap6
Apêndice F – Inquérito por Questionário.....	Ap7
Apêndice G – Alfa de <i>Cronbach</i> dos inquéritos por questionário .....	Ap15
Apêndice H – Gráficos da Caracterização dos Inquiridos .....	Ap16
Apêndice I – Gráficos dos Resultados dos Questionários.....	Ap18
Apêndice J – Gráfico de Perfil das Respostas.....	Ap25
Apêndice K – Grupo dos Entrevistados .....	Ap26
Apêndice L – Entrevista Exploratória ao Tenente-Coronel Tms Dores .....	Ap27
Apêndice M – Entrevista Exploratória ao Tenente-Coronel Cav Francisco Amado Rodrigues .....	Ap36
Apêndice N – Entrevista Exploratória ao Major TManMat Jorge Silvestre .....	Ap41
Apêndice O – Modelo de Guião de Entrevista Estruturada .....	Ap46
Apêndice P – Entrevista Estruturada ao Capitão ADMAER Luís Torres .....	Ap49
Apêndice Q – Entrevista Estruturada à Major GNR ADM Idalina Bispo .....	Ap55
Apêndice R – Entrevista Estruturada ao Capitão ADMIL Edgar Fontes .....	Ap60
Apêndice S – Entrevista Estruturada ao Capitão ADMIL Rodrigo Brito .....	Ap65
Apêndice T – Entrevista Estruturada ao Major TABST Manuel Cardoso .....	Ap71
Apêndice U – Entrevista Estruturada ao Coronel ADMAER João Mata .....	Ap78

Apêndice V – Entrevista Estruturada ao Major Mat	
Luís Costa .....	Ap84
Apêndice W – Entrevista Estruturada ao Tenente ADMIL	
António Martins .....	Ap87
Apêndice X – Entrevista Estruturada ao Capitão-Tenente	
Gaspar Mota.....	Ap90
Apêndice Y – Entrevista Estruturada ao Capitão-Tenente	
Santos do Carmo .....	Ap94
Apêndice Z – Análise de Conteúdo dos Inquéritos por Entrevista – Caso	
Exército .....	Ap97
Apêndice AA – Análise de Conteúdo dos Inquéritos por Entrevista – Caso	
Força Aérea .....	Ap120
Apêndice AB – Análise de Conteúdo dos Inquéritos por Entrevista – Caso	
Marinha .....	Ap147
<b>Anexos .....</b>	<b>An1</b>
Anexo A – Anexo A da Diretiva Técnica - DMT 03.2013 .....	An2
Anexo B – Tabela de equivalências da classe logística à	
classificação contabilística.....	An3
Anexo C – Fluxo de Reabastecimento de Imobilizado como Existências .....	An4

## Índice de Figuras

Figura 1 – Estrutura do Trabalho de Investigação.....	7
Figura 2 – Normas comuns do CIBE – Valorimetria .....	Ap2
Figura 3 – Passos para a implementação de um ERP.....	Ap3
Figura 4 – Listagem de artigos em GRW .....	Ap4
Figura 5 – Organização das equipas funcionais do projeto SIG/DN.....	Ap5
Figura 6 – Impresso para aquisição de imobilizado através de verbas próprias.....	An2
Figura 7 – Fluxo de Reabastecimento de Imobilizado como Existências. ....	An4

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Género dos inquiridos. ....	Ap16
Gráfico 2 – Faixa etária dos inquiridos. ....	Ap16
Gráfico 3 – Habilitações literárias dos inquiridos ....	Ap16
Gráfico 4 – Posto dos inquiridos. ....	Ap16
Gráfico 5 – Arma/Serviço dos inquiridos.....	Ap17
Gráfico 6 – Comando funcional da U/E/O. ....	Ap17
Gráfico 7 – Tempo de serviço. ....	Ap17
Gráfico 8 – Resultados obtidos da questão 11.....	Ap18
Gráfico 9 – Resultados obtidos da questão 12.....	Ap18
Gráfico 10 – Respostas obtidas da questão 13. ....	Ap18
Gráfico 11 – Respostas obtidas da questão 14. ....	Ap18
Gráfico 12 – Respostas obtidas da questão 15. ....	Ap18
Gráfico 13 – Respostas obtidas da questão 16. ....	Ap18
Gráfico 14 – Respostas obtidas da questão 17. ....	Ap19
Gráfico 15 – Respostas obtidas da questão 18. ....	Ap19
Gráfico 16 – Resultados obtidos da questão 19.....	Ap19
Gráfico 17 – Resultados obtidos da questão 20.....	Ap19
Gráfico 18 – Resultados obtidos da questão 21.....	Ap19
Gráfico 19 – Resultados obtidos da questão 22.....	Ap19
Gráfico 20 – Respostas obtidas da questão 23. ....	Ap20
Gráfico 21 – Respostas obtidas da questão 24. ....	Ap20
Gráfico 22 – Respostas obtidas da questão 25. ....	Ap20
Gráfico 23 – Respostas obtidas da questão 26. ....	Ap20
Gráfico 24 – Resultados obtidos da questão 27.....	Ap20
Gráfico 25 – Resultados obtidos da questão 28.....	Ap20
Gráfico 26 – Respostas obtidas da questão 29. ....	Ap21
Gráfico 27 – Respostas obtidas da questão 30. ....	Ap21
Gráfico 28 – Respostas obtidas da questão 31. ....	Ap21

Gráfico 29 – Respostas obtidas da questão 32. ....	Ap21
Gráfico 30 – Respostas obtidas da questão 33. ....	Ap21
Gráfico 31 – Respostas obtidas da questão 34. ....	Ap21
Gráfico 32 – Respostas obtidas da questão 35. ....	Ap22
Gráfico 33 – Respostas obtidas da questão 36. ....	Ap22
Gráfico 34 – Resultados obtidos à questão 37.....	Ap22
Gráfico 35 – Resultados obtidos à questão 38.....	Ap22
Gráfico 36 – Respostas obtidas à questão 39. ....	Ap22
Gráfico 37 – Respostas obtidas à questão 40. ....	Ap22
Gráfico 38 – Respostas obtidas à questão 41. ....	Ap23
Gráfico 39 – Respostas obtidas à questão 42. ....	Ap23
Gráfico 40 – Respostas obtidas da questão 43. ....	Ap23
Gráfico 41 – Respostas obtidas da questão 44. ....	Ap23
Gráfico 42 – Respostas obtidas da questão 45. ....	Ap23
Gráfico 43 – Respostas obtidas da questão 46. ....	Ap23
Gráfico 44 – Resultados obtidos da questão 47.....	Ap24
Gráfico 45 – Resultados obtidos da questão 48.....	Ap24
Gráfico 46 – Respostas obtidas à questão 49. ....	Ap24
Gráfico 47 – Perfil das Respostas.....	Ap25

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Módulos do SIG/DN.....	Ap6
Quadro 2 – Grupo dos Entrevistados.....	Ap26
Quadro 3 – Análise conteúdo da questão n.º 1 – Exército.....	Ap97
Quadro 4 – Análise conteúdo da questão n.º 2 – Exército.....	Ap100
Quadro 5 – Análise conteúdo da questão n.º 3 – Exército.....	Ap102
Quadro 6 – Análise conteúdo da questão n.º 4 – Exército.....	Ap104
Quadro 7 – Análise conteúdo da questão n.º 5 – Exército.....	Ap106
Quadro 8 – Análise conteúdo da questão n.º 6 – Exército.....	Ap108
Quadro 9 – Análise conteúdo da questão n.º 7 – Exército.....	Ap110
Quadro 10 – Análise conteúdo da questão n.º 8 – Exército.....	Ap111
Quadro 11 – Análise conteúdo da questão n.º 9 – Exército.....	Ap113
Quadro 12 – Análise conteúdo da questão n.º 10 – Exército.....	Ap116
Quadro 13 – Análise conteúdo da questão n.º 11 – Exército.....	Ap118
Quadro 14 – Análise conteúdo da questão n.º 1 – Força Aérea. ....	Ap120
Quadro 15 – Análise conteúdo da questão n.º 2 – Força Aérea. ....	Ap125
Quadro 16 – Análise conteúdo da questão n.º 3 – Força Aérea. ....	Ap127
Quadro 17 – Análise conteúdo da questão n.º 4 – Força Aérea. ....	Ap129
Quadro 18 – Análise conteúdo da questão n.º 5 – Força Aérea. ....	Ap131
Quadro 19 – Análise conteúdo da questão n.º 6 – Força Aérea. ....	Ap134
Quadro 20 – Análise conteúdo da questão n.º 7 – Força Aérea. ....	Ap137
Quadro 21 – Análise conteúdo da questão n.º 8 – Força Aérea. ....	Ap140
Quadro 22 – Análise conteúdo da questão n.º 9 – Força Aérea. ....	Ap141
Quadro 23 – Análise conteúdo da questão n.º 10 – Força Aérea. ....	Ap143
Quadro 24 – Análise conteúdo da questão n.º 11 – Força Aérea. ....	Ap145
Quadro 25 – Análise conteúdo da questão n.º 1 – Marinha.....	Ap147
Quadro 26 – Análise conteúdo da questão n.º 2 – Marinha.....	Ap149
Quadro 27 – Análise conteúdo da questão n.º 3 – Marinha.....	Ap150
Quadro 28 – Análise conteúdo da questão n.º 4 – Marinha.....	Ap152

Quadro 29 – Análise conteúdo da questão n.º 5 – Marinha.....	Ap153
Quadro 30 – Análise conteúdo da questão n.º 6 – Marinha.....	Ap154
Quadro 31 – Análise conteúdo da questão n.º 7 – Marinha.....	Ap155
Quadro 32 – Análise conteúdo da questão n.º 8 – Marinha.....	Ap156
Quadro 33 – Análise conteúdo da questão n.º 9 – Marinha.....	Ap157
Quadro 34 – Análise conteúdo da questão n.º 10 – Marinha.....	Ap158
Quadro 35 – Análise conteúdo da questão n.º 11 – Marinha.....	Ap158

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise estatística por questão do questionário. ....	32
Tabela 2 – Alfa de <i>Cronbach</i> .....	Ap15
Tabela 3 – Tabela de equivalências. ....	An3

## **Lista de Anexos e Apêndices**

<b>Apêndice A</b>	Normas comuns do CIBE – Valorimetria
<b>Apêndice B</b>	Preparação da implementaç
<b>Apêndice C</b>	Listagem de artigos em GRW
<b>Apêndice D</b>	Organização das equipas do projeto SIG/DN
<b>Apêndice E</b>	Módulos do SIG/DN
<b>Apêndice F</b>	Inquérito por Questionário
<b>Apêndice G</b>	Alfa de <i>Cronbach</i> dos inquéritos por questionário
<b>Apêndice H</b>	Gráficos de Caracterização dos Inquiridos
<b>Apêndice I</b>	Gráficos dos Resultados dos Questionários
<b>Apêndice J</b>	Gráfico de Perfil das Respostas
<b>Apêndice K</b>	Grupo dos Entrevistados
<b>Apêndice L</b>	Entrevista Exploratória ao Tenente-Coronel Tms Dores
<b>Apêndice M</b>	Entrevista Exploratória ao Tenente-Coronel Cav Amado Rodrigues
<b>Apêndice N</b>	Entrevista Exploratória ao Major TManMat Jorge Silvestre
<b>Apêndice O</b>	Modelo de Guião de Entrevista Estruturada
<b>Apêndice P</b>	Entrevista Estruturada ao Capitão ADMAER Luís Torres
<b>Apêndice Q</b>	Entrevista Estruturada à Major GNR ADM Idalina Bispo
<b>Apêndice R</b>	Entrevista Estruturada ao Capitão ADMIL Édgar Fontes
<b>Apêndice S</b>	Entrevista Estruturada ao Capitão ADMIL Rodrigo Brito
<b>Apêndice T</b>	Entrevista Estruturada ao Major TABST Manuel Cardoso
<b>Apêndice U</b>	Entrevista Estruturada ao Coronel ADMAER João Mata
<b>Apêndice V</b>	Entrevista Estruturada ao Major Mat Luís Costa
<b>Apêndice W</b>	Entrevista Estruturada ao Tenente ADMIL António Martins
<b>Apêndice X</b>	Entrevista Estruturada ao Capitão-Tenente Gaspar Mota
<b>Apêndice Y</b>	Entrevista Estruturada ao Capitão-Tenente Santos do Carmo
<b>Apêndice Z</b>	Análise de Conteúdo dos Inquéritos por Entrevista – Caso Exército

- Apêndice AA** Análise de Conteúdo dos Inquéritos por Entrevista – Caso Força Aérea
- Apêndice AB** Análise de Conteúdo dos Inquéritos por Entrevista – Caso Marinha
- 
- Anexo A** Anexo A da Diretiva Técnica – DMT 03.2013
- Anexo B** Tabela de equivalências da classe logística à classificação contabilística
- Anexo C** Fluxo de Reabastecimento de Imobilizado como Existência

## Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

<b>%</b>	Por cento
<b>€</b>	Euros
<b>AA</b>	<i>Asset Accounting</i>
<b>ADM</b>	Administração
<b>ADMAER</b>	Administração Aeronáutica
<b>ADMIL</b>	Administração Militar
<b>AFA</b>	Academia da Força Aérea
<b>al.</b>	Alínea
<b>AM</b>	Academia Militar
<b>An</b>	Anexo
<b>AP</b>	Administração Pública
<b>Ap</b>	Apêndice
<b>APA</b>	American Psychological Association
<b>art.º</b>	Artigo
<b>Asp Al</b>	Aspirante-Aluno
<b>BA1</b>	Base Aérea n.º 1
<b>Cap</b>	Capitão
<b>Cap-Ten</b>	Capitão-Tenente
<b>Cav</b>	Cavalaria
<b>CEME</b>	Chefe de Estado-Maior do Exército
<b>CIBE</b>	Cadastro e Inventário dos Bens do Estado
<b>CID</b>	Comando de Instrução e Doutrina
<b>CIIDE</b>	Cadastro e Inventário dos Imóveis e Direitos do Estado
<b>CPA</b>	Código de Procedimento Administrativo
<b>CIME</b>	Cadastro e Inventário dos Móveis do Estado
<b>CIVE</b>	Cadastro e Inventário dos Veículos do Estado
<b>CRP</b>	Constituição da República Portuguesa
<b>CTen</b>	Capitão-Tenente

<b>D</b>	Despesa
<b>DFin</b>	Direção de Finanças
<b>DGME</b>	Depósito Geral de Material do Exército
<b>DGO</b>	Direção-Geral do Orçamento
<b>DGT</b>	Direção Geral do Tesouro
<b>DHCM</b>	Direção de História e Cultura Militar
<b>diap.</b>	Diapositivo
<b>DL</b>	Decreto-Lei
<b>DMT</b>	Direção de Material e Transportes
<b>DP</b>	Desvio Padrão
<b>DSSI</b>	Direção de Serviços dos Sistemas de Informação
<b>ERP</b>	<i>Enterprise Resource Planning</i>
<b>eSPap</b>	Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública
<b>etc.</b>	<i>et cetera</i>
<b>Ex<sup>2</sup></b>	Exército
<b>FA</b>	Força Aérea
<b>FFAA</b>	Forças Armadas
<b>GNR</b>	Guarda Nacional Republica
<b>GRW</b>	Gestão de Reabastecimento para o Windows
<b>HI</b>	Hipótese de Investigação
<b>I&amp;D</b>	Investigação e Desenvolvimento
<b>IGCP</b>	Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública
<b>LOMDN</b>	Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional
<b>LOE</b>	Lei Orgânica do Exército
<b>m</b>	Minutos
<b>NT</b>	Nota Técnica
<b>Maj</b>	Major
<b>Mat</b>	Material
<b>Max</b>	Máximo
<b>MDN</b>	Ministério da Defesa Nacional
<b>Med</b>	Média
<b>Min</b>	Mínimo
<b>MM</b>	<i>Materials Manegement</i>

<b>Mod</b>	Moda
<b>n.º</b>	Número
<b>NEP</b>	Norma de Execução Permanente
<b>OCAD</b>	Órgão Central de Administração e Direção
<b>p.</b>	página
<b>POCP</b>	Plano Oficial de Contabilidade Pública
<b>QI</b>	Questão de Investigação
<b>R</b>	Receita
<b>RAFE</b>	Regime da Administração Financeira do Estado
<b>RGFC</b>	Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>SAP</b>	Systems, Applications and Products in Data Processing
<b>SASI</b>	Secção de Apoio aos Sistemas de Informação
<b>SECA</b>	Secção de Catalogação
<b>SecLog</b>	Secção Logística
<b>SI</b>	Sistemas de Informação
<b>SIG</b>	Sistema Integrado de Gestão
<b>SIG/DN</b>	Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional
<b>SP</b>	Setor Público
<b>SPSS</b>	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
<b>Sr.</b>	Senhor
<b>Sr.<sup>a</sup></b>	Senhora
<b>STI</b>	Sistemas e Tecnologias de Informação
<b>TA</b>	Taxa de Amortização
<b>TABST</b>	Técnico de Abastecimento
<b>TC</b>	Tribunal de Contas
<b>TCor</b>	Tenente-Coronel
<b>Ten</b>	Tenente
<b>TI</b>	Tecnologias de Informação
<b>TIA</b>	Trabalho de Investigação Aplicada
<b>Tms</b>	Transmissões
<b>U/E/O</b>	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos

## Epígrafe

*“A nossa tarefa não é atribuir culpas pelo passado, mas definir o rumo futuro”*

John F. Kennedy

# Capítulo 1:

## Introdução

### 1.1. Enquadramento

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) emerge, incluído no plano de estudos do Mestrado Integrado em Administração Militar (ADMIL), subordinado ao tema: “*Otimização do SIG/DN na Gestão de Imobilizado no Exército*”.

O Exército (Ex<sup>2</sup>), por ser parte da estrutura da administração pública, rege-se pelas normas contempladas no Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), explanadas aquando a publicação do Decreto-Lei (DL) número (n.º) 232/97 de 03 de setembro; nas quais a Contabilidade Orçamental, Patrimonial e Analítica passa a ser obrigatória. Assim, o Exército, juntamente com todo o Ministério da Defesa Nacional (MDN), teve de adotar medidas para a execução de uma contabilidade analítica eficiente e introduzir a contabilidade patrimonial, visto que, na perspetiva da contabilidade orçamental anterior, só eram contabilizadas as variações patrimoniais.

Em 2006, com a implementação de um *Enterprise Resource Planning*<sup>1</sup> (ERP), nomeadamente o Sistema Integrado de Gestão (SIG) surgiu uma ferramenta capaz de responder a todas essas necessidades e com uma estrutura flexível e adaptável à evolução. Este sistema tem uma estrutura modular, que interage entre si, permitindo-nos a sua utilização plena como ferramenta de gestão, bem como um cumprimento eficaz dos lançamentos contabilísticos e na realização das demonstrações financeiras.

Desde então que o grau de operacionalidade deste sistema tem vindo a evoluir, mas devido à utilização de sistemas paralelos, certos módulos encontram-se estagnados, destacando-se para o trabalho o módulo de Gestão de Imobilizado.

Assim, com o conjunto das obrigações legais, patrimoniais e a utilização de um sistema capaz, urge este trabalho, na perspetiva de, através da investigação no seio interno e

---

<sup>1</sup> Um *Enterprise Resource Planning* é um sistema “*integrado e possui uma arquitetura aberta, viabilizando a operação com diversos sistemas operacionais, banco de dados e plataformas de hardware*” (Jesus & Oliveira, 2007, p. 318).

da observação nos outros ramos das Forças Armadas (FFAA), conseguir encontrar as lacunas à implementação e evolução do módulo, bem como sugestões de melhoria.

## **1.2. Problema de investigação: escolha, formulação e justificação**

A escolha deste tema prende-se com lacunas apontadas em trabalhos de investigação anteriores no que ao tema diz respeito, bem como na proposta de implementação inicial datada da fase de “arranque” do SIG/DN; propondo analisar os avanços na (tentativa) de implementação do módulo e apresentar soluções na otimização do SIG/DN, mais concretamente na gestão do Imobilizado, a aplicar ao Exército Português.

O Ex<sup>2</sup>, como forte estrutura e organismo público de autonomia administrativa, tem uma constante preocupação com o seu património.

É fundamental compreender os aspetos básicos relacionados com o conceito depreendido por imobilizado, bem como pelo seu modo de gestão, desde do processo de aquisição até ao seu abate. Acima de tudo, será compreender o fluxo de Imobilizado e a ferramenta de gestão que o Ex<sup>2</sup> utiliza, procurando centralizar os seus esforços num só *software* capaz e versátil.

Assim, procurámos observar as ferramentas de gestão presentes na instituição e quais as potencialidades de centralizar a gestão de imobilizado numa só ferramenta. Dentro dos variadíssimos Sistemas e Tecnologias de Informação (STI), o SIG evidencia-se pela capacidade de resposta em várias áreas técnicas e capacidade de interface com outros sistemas e organismos exteriores.

A sua implementação nas FFAA deveu-se à necessidade de cumprimento legal de implementação do POCP, passando a ter-se em consciência as contabilidades orçamental, patrimonial e analítica.

Sabendo que uma das potencialidades do SIG é a prestação de contas dentro dos normativos legais e o cumprimento das várias normas definidas, como por exemplo o cumprimento da portaria CIBE; partimos à investigação, olhando a investigações passadas, normativos, literatura e à experiência de vários militares, para perceber a viabilidade do sistema e suas verdadeiras capacidades.

Nesta perspetiva o trabalho decorrente fica circunscrito à contabilidade patrimonial via SIG, nomeadamente no seu módulo de *Asset Accounting* (AA), mais concretamente à gestão de imobilizado.

Neste âmbito, procuraremos debruçar-nos sobre a mesma gestão nos outros ramos das FFAA, bem como na Guarda Nacional Republicana (GNR), por utilizarem o mesmo sistema<sup>2</sup> e manterem a mesma preocupação com o imobilizado.

### 1.3. Questão Central

De forma a desenhar, primariamente, um fio condutor à investigação propusemos uma questão central (QC) que permitisse “*exprimir o mais exatamente possível o que (se) procura saber, elucidar, compreender melhor*” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 32). Esta questão observa-se como ponto de partida e delimita o rumo da investigação, tendo de ser precisa, concisa e clara, realista e pertinente, cimentada numa intenção de compreensão dos conceitos a abordar (Idem).

Nesta linha de raciocínio aduzimos a seguinte questão central: “***Como funciona o módulo AA no SIG/DN e como poderá ser otimizado de modo a representar, de forma transparente, o valor e a localização do Imobilizado total do Exército?***”

### 1.4. Questões de investigação

Sabendo que uma questão de investigação (QI) procura desdobrar os conceitos da QC para que se estruture uma linha de investigação que responda à questão explanada, pretendemos na sua formulação ter em conta que, cada uma indique “*claramente a direção que se pretende tomar, quer seja descrever conceitos ou fenómenos, (...) quer seja explorar relações ou fenómenos*” (Fortin, Fillion, & Côté, 2009, p. 53).

Assim emergiram as seguintes QI:

- **QI 1:** Na migração do imobilizado para o módulo AA será que este foi corretamente inventariado e valorizado?
- **QI 2:** Estão a ser imputadas todas as amortizações e depreciações nos imobilizados das U/E/O do Exército?
- **QI 3:** É possível saber, em tempo real, o Imobilizado afeto a determinada instalação?

---

<sup>2</sup> A GNR não utiliza o SIG, utiliza a Gestão de Recursos Financeiros em modo partilhado (GeRFiP), mas a estrutura é semelhante à do SIG pois ambos foram desenvolvidos pela empresa alemã Systems, Applications and Products in Data Processing (SAP) e por isso alargámos a investigação a este organismo.

- **QI 4:** Com o módulo AA em produção plena no SIG, existe a necessidade de recorrer a outros *softwares* paralelos ou para bens específicos?

### 1.5. Hipóteses de investigação

Tendo como hipóteses de investigação (HI) “*um enunciado formal de relações previstas entre duas ou mais variáveis*” (Fortin M. F., 2009, p. 102) e sabendo que “*a hipótese antecipa características prováveis do objeto a ser investigado e que deverá ser confirmada*” (Sarmiento, 2013, p. 13), formulámos as seguintes hipóteses tendo em conta as variáveis expostas pelas questões de investigação:

- **HI1:** O módulo AA - SIG/DN não terá valorizado todo o Imobilizado do Exército corretamente;
- **HI2:** As amortizações e depreciações não estão a ser imputadas no seu valor real;
- **HI3:** Não é possível saber que Imobilizado está afeto a uma determinada instalação;
- **HI4:** O módulo AA tem potencialidades para assegurar toda a gestão de Imobilizado no Exército com eficácia e eficiência.

### 1.6. Objetivos

Na definição dos objetivos devemos “*fazer uma descrição detalhada da problemática a estudar, especificando o objetivo global e os objetivos específicos da investigação*” (Barañano, 2004, p. 40).

Considerando que a implementação do SIG no Exército deu primazia à perspetiva financeira e não impulsionou todos os seus módulos, partimos do pressuposto que esta ineficiência se refletiu no módulo de gestão de materiais.

Assim, sabendo que algumas das desvantagens funcionais dos sistemas ERP são a necessidade de recursos humanos especializados e com formação para inserir, gerir e analisar os dados em certos módulos como o MM - *Materials Management* (Gestão de Materiais) e olhando ao incumprimento de prazos e orçamentos estimados aquando a implementação do SIG/DN (Barnabé, 2007, p. 103), procura-se com este trabalho identificar

os problemas na implementação do módulo AA no SIG/DN para que se possa inventariar e valorizar corretamente o Imobilizado do Exército.

Do objetivo global derivam os objetivos específicos, onde pretendemos compartimentar as matérias a ter em conta na linha de pensamento do objetivo geral, obtendo como resultado objetivos que procurarão:

- Verificar se durante a migração do Imobilizado para o módulo AA no SIG/DN, este foi contabilizado devidamente;
- Identificar se as respetivas amortizações e depreciações estão a ser todas valorizadas;
- Analisar se a representação dos imobilizados é real e fidedigna;
- Determinar se há necessidade de se utilizar sistemas paralelos para o controlo do Imobilizado;
- Identificar lacunas e oportunidades no módulo AA de modo a poder propor soluções para a otimização deste módulo.

## 1.7. Metodologia

Na formulação deste trabalho de investigação orientámos o documento pelo normativo estipulado na Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 520 da AM (2013), bem como na 6ª edição das Normas APA<sup>3</sup> e na sua redação segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, em vigor desde 13 de maio de 2008. Na carência ou omissão do normativo, adotámos como referência a autora Marie-Fabienne Fortin.

Segundo Fortin, (2009, p. 38), durante o processo de investigação são identificáveis três fases distintas: a fase concetual, a fase metodológica e a fase empírica. Na primeira, escolhemos e formulamos um problema de investigação, estudamos a literatura pertinente, elegemos os autores de referência e enunciamos os objetivos, questões de investigação e hipóteses. Na segunda, escolhemos a estrutura da investigação, onde definimos a população e amostra em estudo, as variáveis e os métodos de colheita e análise de dados. Na última, fazemos a colheita dos dados e analisamo-los de modo a que nos seja possível compreender e interpretar os resultados, concluindo e comunicando à comunidade o culminar da investigação.

---

<sup>3</sup> Normas para elaboração de Bibliografias, Referências Bibliográficas e Citações – *American Psychological Association*

Assim, como metodologia a utilizar, seguimos a Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas.

Quanto aos métodos de abordagem, temos vários métodos, tais como: o método dedutivo, o método indutivo, o método hipotético-dedutivo, o método dialético e o fenomenológico. Podemos abordar, também, os métodos de procedimento, sendo estes: o método histórico, o método comparativo, o método estatístico e o estudo de caso (Fortin, 2009).

Para a nossa investigação socorremo-nos do método hipotético-dedutivo, apresentando as questões e hipóteses supra referidas, pois *“a construção parte de um conceito totalizante como interpretação do modelo de interpretação do fenómeno estudado. Este modelo gera, através de um simples trabalho lógico, hipóteses, conceitos e indicações para os quais se terão de procurar correspondentes no real”* (Quivy e Campenhoudt, 1992, p. 145).

## **1.8. Estrutura**

A estrutura do trabalho que apresentamos encontra-se em conformidade com as demais investigações, tendo sido dividida em duas partes fundamentais: a componente teórica e a componente prática.

A parte correspondente à teoria debruça-se essencialmente nos primeiros três capítulos, estando no primeiro – Introdução estipulado o tema e todo o enredo do trabalho, sendo apresentados um primeiro enquadramento introdutório, o problema de investigação, bem como as questões que levaram à sua escolha, formulação e justificação, as QC, QI e respectivas HI, os objetivos correspondentes e metodologia de investigação seguida, bem como a estrutura presente.

Nos dois capítulos seguintes temos a Revisão de Literatura do trabalho que pretende tratar conceitos fundamentais ao entendimento da investigação.

No segundo – Contabilidade patrimonial e Imobilizado, pretendemos enquadrar o Exército no setor público de forma a conseguir contextualizar a necessidade de cumprir os diplomas legais que obrigam à adoção de várias práticas contabilísticas, fundamentalmente na gestão de imobilizado, enquadrado na ótica da contabilidade patrimonial.

O terceiro – Sistemas Informação e Gestão, aborda os vários *softwares* de gestão tratados no trabalho para que mais adiante os conceitos estejam bem definidos para a componente prática.

Seguidamente, o trabalho segue pela parte prática da investigação sendo logo no quarto capítulo – Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação, apresentados o tipo de estudo, a amostra, os instrumentos da investigação e os seus procedimentos.

No quinto capítulo – Gestão de Imobilizado, olhamos à análise de conteúdo dos inquéritos por entrevista e caracterizamos a gestão de imobilizado dos ramos das Forças Armadas (FFAA) e da GNR, procurando no final fazer uma análise comparativa entre todos.

No capítulo seguinte, o sexto – Apresentação, Análise e Discussão de Resultados, como o próprio nome nos indica, apresentamos os resultados dos inquéritos por questionário bem como a sua análise e discussão, com reflexão crítica.

Seguidamente surge o capítulo sétimo – Conclusões e Recomendações onde verificamos as HI e o cumprimento dos objetivos, damos a resposta às QI e QC e expomos as limitações da investigação e desafios para investigações futuras.

Por fim, encontramos a Bibliografia, os Apêndices e os Anexos, sendo que na primeira está a referência a todos as obras, documentos e legislação consultadas e de importância na realização do trabalho de investigação, na segunda encontram-se os inquéritos por entrevista, a sua análise de conteúdo e os inquéritos por questionário, e nos Anexos estão os documentos de terceiros importantes de referenciar anexamente ao trabalho.

Assim, apresentamos a seguinte figura que sintetiza o trabalho:

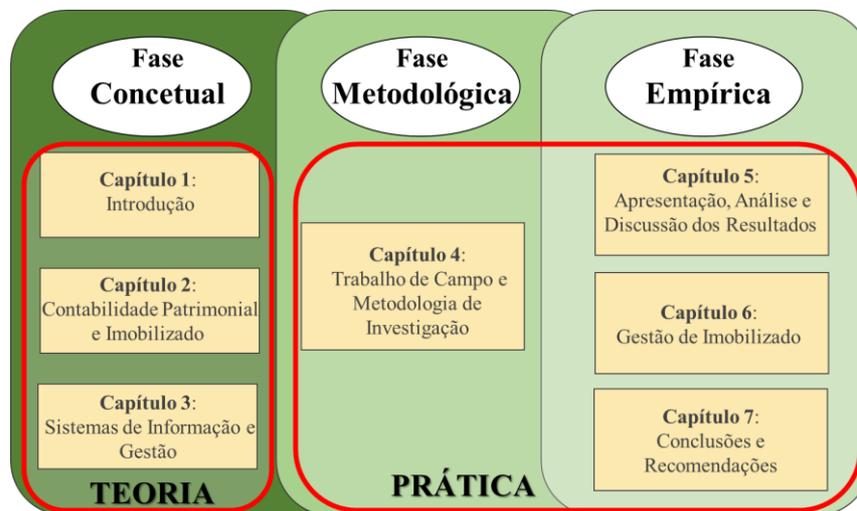


Figura 1 – Estrutura do Trabalho de Investigação.

Fonte: Elaboração Própria.

## Capítulo 2: Contabilidade Patrimonial e Imobilizado

### 2.1. Enquadramento Legal

Primariamente, assumimos como pertinente contextualizar o Exército enquanto organismo, quanto à sua estrutura no Estado, nomeadamente, na Administração Financeira do Estado, focando ensejos essenciais na sua reestruturação ou revisão, para posteriormente nos debruçarmos sobre a Gestão de Imobilizado.

Começando por designar o Sector Público (SP), focámos a ótica de Caiado e Pinto (2002, p. 25) onde *“pode definir-se Sector Público como o conjunto de atividades económicas de qualquer natureza exercidas por entidades públicas (Estado, associações e instituições públicas, quer assentes na representatividade, quer na descentralização por eficiência)”*. Simultaneamente, consideramos que podemos entender como Sector Público *“todas as entidades controladas pelo poder político”* (Pereira, Afonso, Arcanjo & Santos, 2009, p. 359).

Integrado o Exército no SP, vamos imediatamente defini-lo como parte integrante da Administração Direta do Estado, como presente na alínea (al.) *b*) do n.º 1 do art.º 4º do DL n.º 183/2014, de 29 de novembro, Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional (LOMDN)

Cumulativamente, o mesmo se evidencia no art.º 1º do DL n.º 186/2014, de 29 de dezembro, Lei Orgânica do Exército (LOE), onde se lê que, *“O Exército é um ramo das Forças Armadas, dotado de autonomia administrativa, que se integra na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional”*.

As responsabilidades do Exército, sendo órgão constituinte da Administração Pública (AP), evidenciam-se desde logo na Constituição da República Portuguesa (CRP) no seu art.º 269º que *“No exercício das suas funções, os trabalhadores da Administração Pública e demais agentes do Estado e outras entidades públicas estão exclusivamente ao serviço do interesse público, tal como é definido, nos termos da lei, pelos órgãos competentes da Administração”*, logo, compete ao Ex<sup>2</sup> enquanto órgão administrativo, *“prosseguir o*

*interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos”<sup>4</sup>.*

Neste âmbito, a LOE, no seu art.º 5º explana a administração financeira do Exército, estipulando os instrumentos legais e regulamentos que se lhe aplicam, definindo a origem das receitas e o modo como se constituem as despesas. Patenteia ainda a competência do Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME) para autorizar a execução de despesa e no n.º 5 do mesmo art.º afirma que *“compete ao Chefe do Estado -Maior do Exército a administração financeira e patrimonial do Exército”*.

Sabemos também que o Exército, à semelhança de outros organismos, “devem regular o seu controlo orçamental, contabilização de Receitas (R) e Despesas (D) pela Lei de Bases da Contabilidade Pública” (Lei 8/90, de 20 de fevereiro).

Por forma a complementar a nova arquitetura legislativa ao nível da reforma orçamental e da Contabilidade Pública, através do DL n.º 155/92, de 28 de julho, surge o novo Regime da Administração Financeira do Estado (RAFE) que tinha como objetivos uma maior racionalização e um controlo mais eficiente das despesas públicas, mais informação disponível, atempadamente, e um reforço na responsabilidade dos gestores públicos (Agrochão, 2011).

## **2.2. Plano Oficial de Contabilidade Pública**

O POCP é aprovado pelo DL n.º 232/97, de 3 de setembro, que segundo o seu preâmbulo, constitui um *“um passo fundamental na reforma da administração financeira e das contas públicas”*. Como âmbito da sua aplicação, conforme o n.º 1 do art.º 2º, *“o Plano Oficial de Contabilidade Pública é obrigatoriamente aplicável a todos os serviços e organismos da administração central, regional e local que não tenham natureza, forma e designação de empresa pública, bem como à Segurança Social”*.

Observando a importância do documento, podemos afirmar que para além das normas contabilísticas o POCP veio permitir conhecer *“aspetos essenciais de gestão (...) com efetivo prejuízo do princípio da transparência que está inerente ao cumprimento do princípio do interesse público”* (Frade, 2003, p. 157).

Este diploma legal visa a *“criação das condições necessárias para a integração da (...) contabilidade orçamental, patrimonial e analítica”* (Marques, s. d., p. 105), sendo, desta

---

<sup>4</sup> Cfr. o princípio da prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos, segundo o art.º 4º do DL n.º 4/2015, de 7 de janeiro, Código de Procedimento Administrativo (CPA).

forma, um poderoso instrumento de apoio aos gestores, permitindo o controlo financeiro. Além destas valências, o POCP permite “*o acompanhamento da execução orçamental, a obtenção atempada de elementos, com vista ao cálculo de grandezas, numa ótica de contabilidade nacional e acesso à informação sobre a situação patrimonial de cada organismo*” (Idem).

### **2.3. Contabilidade Patrimonial**

Uma vez que a Contabilidade Orçamental é de fluxos, “*não permite apresentar a situação patrimonial da Administração Pública*” (Agrochão, 2011, p.10). Desta forma, e no sentido de aumentar a transparência na prestação de contas e disponibilizar nova informação de suporte à decisão, a contabilidade patrimonial permite avaliar os ativos; monitorizar as necessidades, no que diz respeito aos ativos; e avaliar ganhos e proveitos, incluindo a utilização e depreciações ou amortizações, num determinado período (Arnaboldi e Lapsley, 2009).

Muitos são os conceitos que património assume. Na ótica pública, património público entende um universo vasto de “*bens, direitos, e obrigações, que sofrem sistemáticas alterações de valor, de titularidade, de usos, de classificações (...), de reafectações, consoante a sua finalidade*” (Frade, 2003, p. 223). Tradicionalmente, a definição de património é-nos facultada por Pinto, Santos e Melo (2013, p. 43) como sendo “*o conjunto dos bens (como edifícios, equipamentos, mercadorias em armazém), direitos (como dívidas de terceiros) e obrigações (como dívidas a terceiros)*”. Para efeitos do presente trabalho, património é considerado como “*bens tangíveis, com duração superior a um ano, equivalente ao que no POCP se designa por imobilizado corpóreo*” (Ferreira, 2014, p. 1).

A gestão do património é de extrema importância considerando o património como potencial para a atividade da entidade contabilística; como os bens, que por constituírem valores relevantes, devem ser protegidos e preservados. Tendo em conta estas dimensões, decorrem responsabilidades patrimoniais do Estado no que diz respeito à qualidade de vida dos cidadãos e da salvaguarda do interesse público (Frade, 2003).

No que respeita à inventariação de bens (identificação, classificação, valorização e amortização) esta é feita a partir do Cadastro de Inventário de Bens do Estado (CIBE), sendo a gestão dos bens uma combinação dessa inventariação, com a contabilização de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade Pública (Ferreira, 2014).

Para efeitos de prestação de contas acerca da contabilidade patrimonial, o balanço é o principal mapa para espelhar esta realidade (Pinto, Santos e Melo, 2013).

### 2.3.1. Cadastro e Inventário dos Bens do Estado

Para a inventariação podemos definir, segundo Silva (2011), logo à partida três tipos diferentes de inventários: os iniciais, sendo aqueles que se realizam no início de uma atividade ou passados muitos anos, e são caracterizados por ser em massa e em grande escala, os relatórios, que são aqueles posteriores aos iniciais, ocorrendo por norma passado um ano económico e tendo como objetivo determinar erros ou omissões desde os últimos, e temos os extraordinários, feitos normalmente por razões de controlo ou fiscalizações ou até quando a entidade entra em liquidação.

Com a entrada em vigor do POCP, o Estado deparou-se com a necessidade de manter o controlo do seu património, mas sem regularizar métodos de inventariar. Desta necessidade nasce o CIBE.

Inicialmente, ainda anterior ao POCP, aparece o Cadastro e Inventário dos Móveis do Estado (CIME), pela Portaria n.º 378/94, de 16 de junho, no entanto esta portaria deixava os bens imóveis. Com o surgimento do POCP introduz-se o conceito de imobilizado corpóreo e passa a ser exigido uma inventariação sistemática, criando-se a Portaria n.º 671/2000, de 17 de abril, o CIBE, de modo a colmatar essas lacunas.

Esta Portaria procura nos seus objetivos, conforme o art.º 1º nos indica, sistematizar os inventários do património do Estado, sendo inventários de bens móveis, veículos, imóveis e direitos neles inerentes. Para isso, define critérios coincidentes com a contabilidade patrimonial do POCP de modo a obter resultados no balanço.

Assim, no seu art.º 2º, o CIBE abrange: o Cadastro e Inventário dos Móveis do Estado (CIME); o Cadastro e Inventário dos Veículos do Estado (CIVE); e o Cadastro e Inventário dos Imóveis e Direitos do Estado (CIIDE).

No mesmo art.º, delimita a abrangência dos inventários aos organismos da administração central sujeitos ao regime geral de autonomia administrativa, como é o caso do Exército, ainda que na al. a) do n.º3 do mesmo art.º conste que não são abrangidos pelo CIBE *“os bens do Estado afetos às Forças Armadas”*. Isto é, embora se possa entender que as FFAA se encontram exclusas de cumprir a Portaria, estas não têm definido nenhum modelo para a sua estrutura, por isso acabam por seguir a Portaria *“bastando apenas ajustar o classificador dos bens e as respetivas taxas de amortização para que o CIBE possa*

*responder a este subsector”* (Frade, 2003, p. 282). Por isso criou-se *“a título provisório, a classe 501 aplicável aos bens de natureza militar, que deverá ser usada até à alteração do CIBE”* (Ferreira, 2014, p. 2).

A portaria aplica-se a todos os bens duradouros, sendo que os não duradouros, são os estipulados pelo n.º 2 do art.º 3º da mesma Portaria sendo *“bens não duradouros os que têm consumo imediato, em regra, com duração útil estimada inferior a um ano”*, regularizados segundo o POCP como existências.

Assim sendo, as FFAA regulam-se pela Portaria, que fixa a vida útil para cada tipo de bem, associado a um código CIBE, bem como a taxa de amortização por quotas constantes, não sendo depreciáveis bens com relevância cultural.

Cada bem deve ser inventariado por si só, excetuando os casos dos bens imóveis que são vistos como um agrupamento imóvel ou como um imóvel autónomo, sendo para cada qual constituídas três fichas: a ficha de identificação ou registo histórico, onde se poderá observar: a informação do bem, com toda a informação patrimonial ao longo da vida útil do bem móvel, a ficha de inventário, com se registam as alterações patrimoniais ao artigo, e a ficha de amortizações, com os registos contabilísticos de todos os decréscimos ao valor em função do tempo decorrido.

As regras gerais para todos os cadastros e inventários estão patentes no art.º 28º da Portaria CIBE, onde verificamos que os bens de imobilizado corpóreo mantêm o seu registo em inventário desde que são adquiridos, rececionados e inventariados até ao momento do seu abate, geralmente associado ao *terminus* da sua vida útil<sup>5</sup>. O mesmo artigo define ainda o conceito de *“vida útil dos bens”*, compreendido como *“o período durante o qual se espera que os mesmos possam ser utilizados em condições de produzir benefícios futuros para a entidade que os usa ou controla”*.

De modo a poder atribuir um valor ao bem de imobilizado, a Portaria CIBE estipula os critérios de valorimetria<sup>6</sup> no seu art.º 31º, sem que contradiga o POCP. Caso se trate de um bem de relevância histórico-cultural, assumimos valor 0 ou, caso seja necessário, o valor do seguro do bem, com as devidas amortizações. Todos os valores supra referidos assumem também o valor necessário à conservação para manter o grau de operacionalidade.

---

<sup>5</sup> Quando não seja possível determinar o ano em que se adquiriu o bem de imobilizado, assume-se o ano do inventário inicial.

<sup>6</sup> Cfr. Apêndice A – Normas Comuns do CIBE – Valorimetria.

As amortizações<sup>7</sup>, explanadas no art.º 32º como sendo por quotas constantes, aplicam-se aos bens do ativo imobilizado por estes estarem, segundo Frade (2003), sujeitos ao desgaste físico provocado pelo uso, que corresponde ao desgaste associado à vida útil; ao desgaste físico resultante de fatores extrínsecos a atividade e ação normal do bem; e o desgaste físico provocado por fatores inesperados ou estranhos. Aplicamos uma amortização única<sup>8</sup>, como nos indica a Portaria CIBE no n.º 1 do art.º n.º 34º, aqueles bens de imobilizado cujo “valores unitários não ultrapassem 80% do índice 100 da escala salarial das carreiras do regime geral do sistema remuneratório da função pública”, valor esse indicado como 274 Euros (€)<sup>9</sup>, mantendo o seu registo em inventário até ao momento de abate.

Por fim, a Portaria referida define no seu art.º 36º que os bens móveis de natureza cultural, os animais para alimentação, os veículos automóveis com relevância histórica, os bens imóveis que não sejam possíveis de avaliar ou que se valorizem pela raridade e os terrenos em geral, não são sujeitos a amortizações como os restantes bens de ativo imobilizado.

Concluindo, podemos afirmar que “o CIBE inclui todos os bens móveis e imóveis com duração superior a um ano, definindo para isso três principais objetivos: a definição de critérios de inventariação, a unificação de critérios e a inventariação” (Silva, 2011, p. 18).

### 2.3.2. Balanço

De todas as demonstrações financeiras, o Balanço ganha a maior importância, como nos é evidenciado no POCP, por ter sido “criada uma conta de imobilizado específica para os bens de domínio público”<sup>10</sup>. É nesta demonstração financeira que se encontram explanados os bens afetos à organização, numa relação quantitativa e com informação financeira relevante. Segundo Pinto, Santos e Melo (2013, p. 49), o balanço é “uma demonstração da posição financeira da entidade, (...) permitindo estudar uma entidade na perspetiva da liquidez, da flexibilidade financeira, e da sua capacidade de gerar rendimentos e pagar as suas dívidas”.

---

<sup>7</sup> As amortizações aplicadas pelo CIBE são designadas por amortizações técnicas, visto representarem uma redução gradual do valor contabilístico dos elementos do Imobilizado.

<sup>8</sup> No final do ano de aquisição.

<sup>9</sup> Esclarecido pela Nota Técnica (NT) 03/FIN/09, de 17 de dezembro, que estabelece os procedimentos para imobilizados de baixo valor. Este valor é sofrível de atualização, mas mantém-se desde a data da publicação da NT referida.

<sup>10</sup> Cfr. n.º 2.1 – Balanço, do Anexo ao DL n.º 232/97, de 3 de setembro.

Neste ponto de vista, o Balanço verte a situação patrimonial da organização fazendo a distinção entre o Ativo, que compreende o capital fixo e o capital circulante; e os Fundos Próprios e Passivo, que compreendem fontes de financiamento das aplicações, resultados e créditos concedidos à organização (Frade, 2003).

Nesta relação par, deveremos ter sempre um equilíbrio entre o Ativo e Passivo, sendo o primeiro constituído pelas classes 1 – disponibilidades, classe 2 – dívidas a receber, classe 3 – existências e classe 4 – imobilizado, e o segundo pelas dívidas a terceiros, também contemplados pela classe 2, e os diferimentos e acréscimos. Salientam-se para a matéria em estudo as classes 3 – existências, anteriormente designada por consumíveis, onde mantemos presente uma relação quantitativa dos bens, estes relacionados com as despesas e consumos correntes, sendo perecíveis de armazenamento; e a classe 4 – imobilizado, classe essa que inclui os bens do imobilizado corpóreo, onde designamos o tipo de bem e o seu uso final, estando-lhe associadas despesas de carácter plurianual e estabelecendo uma relação forte com o CIBE (Idem).

#### **2.4. Imobilizado**

De modo a timonar o rumo do restante trabalho, primariamente deveremos estipular aquilo que se assume como imobilizado, apresentando o seu conceito nas várias óticas literárias.

Olhando ao definido pelo manual do módulo de *Asset Accounting* do SIG, que acompanha o estipulado pelo DL n.º 232/97, de 3 de setembro, depreendemos por imobilizado aqueles bens que *“são detidos com continuidade ou permanência e que não se destinam a ser vendidos ou transformados no decurso normal das operações da entidade (...) incluindo bens de domínio público”*.

Por outro lado, o conceito transmitido na Circular n.º 02 de 11 de janeiro de 2011, da Direção de Finanças, assumimos como Imobilizado *“o conjunto de elementos patrimoniais do ativo que têm como principal característica a permanência no tempo [...]”* sendo que serão *“[...]bens detidos com continuidade ou permanência e que não se destinem a ser vendidos ou transformados no decurso normal das operações da entidade[...]”*.

Assim, podemos logo deduzir que temos como fator comum num Imobilizado, ter uma certa permanência, não sendo estes bens vendidos ou transformados pela entidade, neste caso o Exército, na sua atividade operacional.

Um desiderato crucial é distinguir bem os bens que são considerados como imobilizado e os que são considerados como existências. Os conceitos, supra elucidados, tem de estar bem interiorizados e devem ser esclarecidos e estipulados para toda a organização. No Ex<sup>2</sup>, a DFin pela Circular n.º 02/2011, de 11 de janeiro clarifica, dentro das classes logísticas, quais os bens a considerar como classe 4 – imobilizado e como classe 3 – existências.

Como se pode ver no anexo à circular referida<sup>11</sup>, as classes em que consideramos todos os seus artigos como existências são: a classe I, a classe III, a classe V, a classe VI e a classe IX. Nas restantes classes, a classificação varia dentro dos tipos de artigos que constituem a mesma, sendo na classe II os artigos de vestuário, fardamento e os abastecimentos para administração interna considerados como existências e os restantes artigos desta classe como imobilizado; na classe IV os artigos consumidos na construção são considerados como existências e os equipamentos que são artigos completos considerados como imobilizado; na classe VII todos os seus artigos serão considerados como imobilizado; na classe VIII os artigos completos ou equipamentos são considerados como imobilizado, e os restantes como existências; e na classe X todos os artigos completos ou equipamentos deverão ser considerados como imobilizado enquanto os consumíveis são existências.

Aos restantes bens aplica-se o estabelecido pela Portaria CIBE supra mencionada.

Consideramos importante evidenciar a Diretiva n.º 5/CEME/15, de 19 de janeiro, emanada pelo Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME), onde são dadas as instruções aos vários comandos para que estes contribuam para a Prestação de Contas do Exército.

Relevante para a investigação, são as normas impostas ao Comando da Logística, que é responsável por garantir *“a implementação plena dos módulos de MM e AA do SIG/DN, e consequentemente a desativação do GRW, até 31DEC15”*<sup>12</sup>.

Estas direções vêm na sequência da Informação n.º REPSTECNINFO-2012-000229, de 12 de abril de 2012, que se constitui como um estudo ao ponto de situação da implementação do SIG no Ex<sup>2</sup>. Nesta informação salienta-se várias vezes que os módulos MM e AA não estão a ser implementados no Ex<sup>2</sup> o que leva à falta de qualidade/coerência dos dados carregados. Conclui-se, no estudo, que o Ex<sup>2</sup> é o ramo que menos explora o SIG/DN, o que evidencia a necessidade de reunir esforços para evoluir neste âmbito.

---

<sup>11</sup> Cfr. Anexo B – Tabela de equivalências da classe logística à classificação contabilística.

<sup>12</sup> Cfr. Diretiva n.º 5/CEME/15.

## Capítulo 3: Sistemas de Informação e Gestão

### 3.1. Sistemas e Tecnologias de Informação

Acompanhando de forma continuada todo o processo de Investigação e Desenvolvimento (I&D), naturalmente no que concerne às Tecnologias de Informação (TI), é possível afirmar-se que se tem assistido a uma azáfama constante naquilo que é a gestão da informação, o que tem vindo a criar inúmeras e profundas mudanças no quadro concetual da gestão e da estratégia das organizações, levando estas a adotar novas posturas no âmbito da produção, informação e comunicação, gestão de recursos humanos (RH) e materiais, entre outros (Carvalho, 2012). Desta feita, urge a necessidade de obterem cada vez mais informação de diferentes sectores no mais curto espaço de tempo possível, o que implica que nas organizações se implementem cada vez mais sistemas de informação (SI), dotando assim as organizações de sistemas auxiliares e facilitadores do processo de tomada de decisão, e por sua vez, sua atividade operacional. (Escabelado, 2010).

Desta forma, as TI, assentes no suporte físico e informacional dos computadores, estão a proporcionar uma nova infraestruturas para as várias atividades produtivas e comunicativas no seio das organizações, onde “*os administradores, em geral, investem em novas TI porque acreditam que isso lhes permitirá realizar as suas operações mais rapidamente e a um custo mais baixo*” (Brito, Antonialli & Santos, 1997). Quer estas vantagens quer outras das TI concorrem para uma das capacidades principais dos SI a possibilidade de apoio à tomada de decisão.

Por conseguinte, devemos entender como Sistema de Informação, um grupo de recursos que trabalham em conjunto para recolher, tratar e fornecer informação para os diferentes utilizadores (Pinto, 2010). Assim, como é lógico, num ambiente altamente dominado pelas TI e, por sua vez, pelos SI, estas tecnologias prestam apoio desde o processo de tomada de decisão, à influência sobre o comportamento das pessoas, passando a constituir-se como um vetor multiplicador de sinergias entre as várias áreas intrínsecas à atividade das organizações (Carvalho, 2012).

Assim sendo, e analisando a perspectiva de Stair (1998), os sistemas de informações fornecem um mecanismo de feedback, onde as informações interrelacionadas que coletam (entrada), manipulam, armazenam (processo) e disseminam (saída) os dados e informações.

Embora a literatura seja rica em exemplos do uso das TI, nomeadamente dos SI, por outro lado é passível de se constatar alguns autores que apontam para as diversas dificuldades que as organizações podem enfrentar aquando da adoção destas realidades. De acordo com Steinbart & Nath (1992), destacam-se “*a necessidade de comprar equipamentos específicos, que muitas vezes não são totalmente compatíveis com os equipamentos existentes na organização*”. Isto pode fazer com que haja uma “*rápida obsolescência dos equipamentos e uma sobrelevação dos custos de introdução das tecnologias; falta de padronização de equipamentos e a pouca importância atribuída às TI por parte de alguns gestores*”, entre muitos mais (Brito, Antonialli e Santos, 1997., p. 26).

Sistemas de Informação e Gestão, em inglês denominados de *Enterprise Resource Planning* (ERP), são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização num único sistema. Esta integração pode ser vista sob a perspectiva funcional, como são exemplos os sistemas de finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras; e por outro lado, sob a perspectiva sistémica, através de sistemas de processamento de transações, sistemas de informações de gestão, sistemas de apoio à decisão, etc. Desta feita, consideremos como ERP “*um sistema integrado e possui uma arquitetura aberta, viabilizando a operação com diversos sistemas operacionais, banco de dados e plataformas de hardware*” (Padilha & Martins, 2005, p. 104).

Segundo Oliveira (2013), o ERP pretende contribuir para a gestão global dos diferentes fluxos numa empresa, nos seus diversos níveis (estratégico, tático e operacional), sendo que deverá assegurar a unicidade da informação, a atualização dos dados e disponibilizar os elementos de rastreabilidade total das operações.

Uma das maiores dificuldades que está associada aos sistemas convencionais é a inexistência ou a dificuldade em estabelecer ligações entre os sistemas dos diferentes departamentos, impossibilitando assim a transmissão de informações relevantes que acabam por apenas ser acessíveis a partir dos departamentos que lhes deram origem, impossibilitando o cruzamento de dados relevantes à tomada de decisão (Jesus & Oliveira, 2007). Contrariamente, os sistemas ERP permitem colmatar esta falha, tentando romper com a necessidade de mecanismos paralelos (outros *softwares*), de forma a tratar e integrar os dados nas diversas dependências das organizações, para que os utilizadores autorizados possam aceder à informação que necessitam de forma completa, rápida e verdadeira.

Contudo, a abrangência e as transformações que se realizam após a adoção de um sistema destes numa organização, torna os sistemas ERP um *software* muito complexo. Por conseguinte, a sua implementação é naturalmente difícil, lenta, acima do orçamento previsto, e, por sua vez, falham no atingir dos objetivos da organização.

Torna-se evidente que para acolher os sistemas ERP é preciso considerar os fatores críticos de sucesso na sua implementação (Davenport, 1998). Assim, para se poder tirar todo o partido de ferramentas como os ERP, para além de se efetuar uma cuidada gestão do risco, é necessário que os responsáveis e os seus operadores possuam elevadas competências técnicas, quer no âmbito da informática quer da organização (Oliveira, 2013). Neste âmbito, é necessário que as organizações efetuem um estudo prévio e aprofundado sobre a viabilidade de introduzir um sistema deste tipo, em que respeite as etapas definidas na figura 2 - Passos para a implementação de um ERP<sup>13</sup>.

### 3.2. Gestão de Reabastecimento para o Windows

No passado, o Ex<sup>2</sup> tinha na sua posse vários depósitos, diferenciados pelo tipo de materiais e classificação logística<sup>14</sup>. Em 2003, com uma reestruturação estes 5 depósitos extinguiram-se e concentraram-se naquilo que viria a ser o Depósito Geral de Material do Exército (DGME), conforme o Despacho n.º 23755/2002, de 08 de novembro de 2002, efetivado pelo Despacho n.º 210/CEME/02, de 01 de janeiro de 2003; em Benavente. O DGME passa a ter sobre a sua responsabilidade todos os materiais das diferentes classes logísticas (Paiva, 2008).

Deste modo, nasce a necessidade de “*desenvolvimento de uma ferramenta informática, suficientemente prática e eficiente que permitisse continuar a reabastecer o Exército com o mínimo de perturbação*” (Pereira J. , 2012, p. 26). Surge então o *software* Gestão de Reabastecimento para Windows (GRW), caracterizado por ser um “*sistema de informação único que, por ser operado por módulos, aplicados às diferentes secções e organismos que controlam o reabastecimento, permite uma «distribuição de responsabilidades eletrónicas»*” (Monteiro, 2010, pp. 22-23).

---

<sup>13</sup> Cfr. Apêndice B – Preparação da implementação de um ERP.

<sup>14</sup> A Classificação Logística segue o estipulado pela publicação doutrinária do EME PDE 4-00 Logística, 11 de Abril de 2013.

Sucintamente, podemos definir o GRW como *“um software de gestão logística á nível nacional que gere a maior carga de artigos pertencentes a uma só unidade”* (Paiva, 2008, p. 24).

Em 2004 inicia-se a criação do projeto GRW que visava *“solucionar as necessidades que existiam no Exército Português relativamente à gestão de abastecimentos e reabastecimentos”* (Paiva, 2008, p. 24). No momento da sua aplicação, o GRW inovou face ao antecedente, passando a permitir etiquetar com códigos de barras todos os artigos, bem como, a fazer a leitura ótica desses códigos de barras, eliminando o excesso de informação e registos em papel.

Na sua utilização, num processo *“muito mais simples, rápido e eficaz”* (Pereira, 2012, p. 26), é possível observar as cargas afetas a uma unidade, bem como a carga que se encontra em depósito (ou em canal), podendo fazer-se a pesquisa tanto por classes como pelo nome ou NNA<sup>15</sup>. Quando consultamos o artigo, o sistema facultava-nos o estado de operacionalidade do mesmo, através de um código de cores perceptível pelo utilizador<sup>16</sup>.

Assim, a *“uniformidade dos processos logísticos e a importação correta dos dados passaram a ser garantidas pela aplicação, que (...) facilita a transição para o SIG”* (Monteiro, 2010, p. 23).

Por fim, concluímos com base no defendido por Pereira (2012), que a implementação do GRW promoveu uma modernização dos processos logísticos e garantiu um controlo do inventário e do património material do Exército.

### **3.3. Sistema Integrado de Gestão**

A Reforma da Administração Pública veio definir a obrigatoriedade de uma gestão por objetivos, elaborada pela Resolução de Conselho de Ministros 95/2003. Com base nesta resolução, ressaltam-se alguns pontos importantes, como é a racionalização dos recursos e a redução das despesas, elementos estes que são alvo de análise através da prestação de contas ao Tribunal de Contas. Estas novas medidas de controlo e contenção vieram criar uma grande dependência e sinergias entre a Direção-Geral do Orçamento (DGO), Direção Geral do Tesouro (DGT) e a SAP<sup>17</sup>. Esta profunda proximidade entre estes organismos levou

---

<sup>15</sup> Cfr. Apêndice C – Listagem de artigos em GRW.

<sup>16</sup> Cfr. observado nos guias de apoio ao utilizador disponíveis na Intranet do Exército.

<sup>17</sup> A SAP é responsável pela criação e manutenção do SIG.

à criação de mecanismos e procedimentos que vão ao encontro de todos os trâmites legais, levando ao cumprimento da lei.

Paralelamente a estes fatores impulsionadores, a otimização das TI disponíveis ao MDN, a aderência ao RAFE e as dificuldades com a implementação do POCP espoletaram no Exército a adoção do Sistema Integrado de Gestão – Ministério da Defesa Nacional (SIG/DN)<sup>18</sup>.

Enquanto ERP, o SIG/DN tem como objetivo “*otimizar a solução de TI do Ministério da Defesa no sentido de aumentar a eficiência e eficácia de uma forma sustentada*” (MDN, 2004, p. 6), e é “*um sistema de informação transversal e único que consubstancia procedimentos comuns e normalizados em todo o universo da Defesa Nacional*” (Santos, 2014, diap. 11), abrangendo as áreas de finanças, logística, recursos humanos e operações. A sua implementação teve como objetivos centrais e orientadores a centralização de processos financeiros, logísticos e de pessoal, infraestruturas e centro de dados, prestação de contas e compras; a integração com outros sistemas, sobretudo o do pedido de libertação de créditos<sup>19</sup> mensal (DGO) e Tesouraria única, no caso Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública (IGCP); e a evolução com base na transmissão de indicadores de gestão (Idem, 2014, diap. 11).

Com a publicação Despacho n.º 109/MEDN/2002, de 7 de agosto, surge a necessidade da Defesa Nacional implementar um sistema de gestão responsável por integrar as funções financeira, logística e recursos humanos, numa plataforma comum para uniformizar procedimentos. Neste sentido, tendo por base a Diretiva n.º 193/CEME/2003, o Ex<sup>2</sup> comprometia-se a “*conjugar esforços com o MDN, para estruturar e implementar um sistema integrado gestão*” (Fernandes, 2010, p. 8). Posteriormente, só com a publicação do Despacho n.º 2579/MDN/2006, de 18 de janeiro, é que ficou definida a sua implementação, introduzindo-se num “*contexto de uniformização das tecnologias de informação nas FFAA*” (Silva, 2011, p. 7).

Segundo Barnabé (2007), no sentido de corresponder ao cumprimento dos objetivos superiormente determinados, o projeto SIG foi dividido em 3 grandes grupos, sendo estes posteriormente subdivididos em blocos, conforme se visualiza na figura 3 - Organização das equipas funcionais do projeto SIG/DN<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Cfr. Despacho conjunto n.º 148/2005, de 23 de fevereiro.

<sup>19</sup> Operação mensal que permite ao requerente pedir ao IGCP que seja libertado o valor solicitado e previsto em orçamento.

<sup>20</sup> Cfr. Apêndice D - Organização das equipas do projeto SIG/DN.

Conforme ilustra a figura supracitada, os blocos relacionados com o Grupo 1 têm como principal desiderato o cumprimento e implementação do POCP no E<sup>2</sup>, bem como o cumprimento dos desígnios estipulados pelo RAPE. Por sua vez, o segundo grupo encontra-se mais vocacionado para o desenvolvimento e otimização da área logística e dos recursos humanos. Por último, o terceiro grupo prende-se com a criação e obtenção de informação integrada que sustente e apoie a tomada de decisão dos Comandantes/ Diretores/ Chefes, com recurso a um leque vasto de indicadores de gestão (MDN, 2004).

Desde 2006 que o Exército tem mantido esforços constantes na tentativa de implementar todos os módulos do SIG em pleno, contudo sem sucesso. Primeiramente, quanto à área financeira, apenas o módulo FI se encontra implementado na sua plenitude. Em relação à contabilidade analítica, esta encontra-se numa fase de projeto piloto com base no módulo CO. Relativamente à área logística, o módulo MM está em fase de implementação, no que concerne às compras locais. A área dos Recursos Humanos encontra-se em fase de produção, prevendo-se a sua entrada em produtivo em 2016. No entanto, face à lacuna no sistema de RH, no Exército existem dois sistemas a funcionar em paralelo, que permitem colmatar algumas incongruências. Em relação à componente orçamental, o módulo EAPS é o único a funcionar na íntegra. Por último, no que diz respeito à gestão do imobilizado, este apresenta-se em fase de construção, através do módulo AA, pois o registo do imobilizado é feito em GRW e AA (Santos, 2014).

Face à sua abrangência e tecnicidade, este *software* é considerado como “*um dos maiores ERP (...) até agora implantado na Administração Pública em Portugal e, seguramente, o mais importante nos organismos integrados da Administração Central do Estado*” (Pereira, 2012, p. 30).

Podemos então, afirmar que o “*o SIG visa integrar as diferentes áreas funcionais do MDN, otimizando recursos, ganhando eficiência e reduzindo custos operacionais*” e assim, procura “*otimizar a solução de TI do Ministério da Defesa no sentido de aumentar a eficiência e eficácia de uma forma sustentada*”<sup>21</sup>.

Conforme nos indica o Manual do SIG (2008) o sistema divide-se em dois blocos principais, sendo que cada um deles se divide em vários módulos, os quais passamos a apresentar no Apêndice E – Módulos do SIG/DN.

---

<sup>21</sup> Cfr. <http://10.105.0.55/Áreas%20Funcionais/Paginas/SIG%20-%20Sistema%20Integrado%20de%20Gestão.aspx>, consultado em 30 de janeiro de 2015, pelas 14h26m.

Cada módulo atua sobre a sua área de gestão e em simultâneo interage com os outros módulos dentro do mesmo bloco. A interação entre blocos é processada diariamente e mantido o *interface* de informação dentro das partes do sistema.

Epilogando, “o SIG deve ser encarado com uma alavanca para a modernização das Forças Armadas Portuguesas, no sentido de aumentar a eficiência e a eficácia de uma forma sustentada” (Pereira, 2012, p. 31).

### 3.3.1. Módulo Asset Accounting

Relativamente ao funcionamento deste módulo, “*atualmente a aquisição, a devolução e as correções de imobilizado são realizadas através do módulo MM, no entanto existem, funcionalidades do módulo AA que não estão em funcionamento, nomeadamente a localização de bens e a emissão de documentos daí decorrentes*” (Ferreira, 2014, p. 4).

O módulo AA permite inventariar e efetuar o registo contabilístico dos bens de imobilizado no sistema SAP R/3, facultando informação detalhada sobre os mesmos.

Olhando ao manual de AA (2011), conseguimos perceber as várias funcionalidades do módulo. Este, relativamente aos dados mestres<sup>22</sup>, permite criar, modificar, exibir, bloquear e eliminar um imobilizado, sendo que na aquisição contempla a aquisição, a doação, a incorporação por produção interna<sup>23</sup> e a nota de crédito. O módulo permite que se lance a subvenção<sup>24</sup> e a amortização<sup>25</sup>, fazendo o registo do imobilizado distinto de se é depreciable ou não. Permite também transferir imobilizado ente unidades, fazer a correção de valores, abater ou alienar imobilizado, estornar um movimento no processo e gerir um imobilizado em curso<sup>26</sup>. Contempla ainda a possibilidade de definir as estruturas para a localização, imprimir as etiquetas de códigos de barras para a leitura ótica e extrair relatórios, bem como folhas de carga (Idem).

---

<sup>22</sup> Os Dados Mestre são a ficha de informação do imobilizado, ou seja, são os dados que ficam registados e que caracterizam o imobilizado.

<sup>23</sup> Caso seja o Exército a produzir o imobilizado.

<sup>24</sup> Deverá ser considerado na subvenção a fonte de financiamento com que se adquiriu o imobilizado, por exemplo entre Despesas Com Compensação na Receita.

<sup>25</sup> Desgaste físico que representa um custo no exercício.

<sup>26</sup> São os imobilizados que ainda não reúnem condições para se considerarem imobilizados, mas cujo o propósito e objetivo final é a sua utilização como imobilizado.

### 3.3.1.1. Imobilizado de Baixo Valor

As amortizações aplicáveis ao período de vida útil dos bens duradouros nem sempre implicam a sua execução em períodos plurianuais. No caso de termos presente um imobilizado de baixo valor, o montante a depreciar é considerado aplica-se no final do ano de aquisição.

A Nota Técnica (NT) n.º 03/FIN/2009, de 17 de dezembro, estabelece um valor limite de 274€ para o ano de 2009, valor este que se tem mantido inalterado desde a presente nota<sup>27</sup>. Posteriormente, na mesma NT estipula as chaves de depreciação a utilizar em SIG AA para este tipo de bens.

Simultaneamente, esclarece-se a correspondência entre as classes de imobilizado previstas no POCP referenciando que “*as classes 4230 – Imob. Corpóreas-Equipamento e material básico e a classe 4540 – Bens domínio público – Infra-estruturas e equip. natureza militar não admitem a chave de depreciação ZBBV em conformidade com o n.º 3 do art.34º do CIBE*”; afirmando ainda qual a chave de amortização para os casos em que as classes contabilísticas abrangem um imobilizado não sujeito a depreciação.

Aquando a aquisição dos bens é por várias quantidades, o sistema verifica o cumprimento do limite dos valores impostos legalmente para aqueles de baixo valor, aplicando a fórmula de cálculo:  $\frac{\text{Valor de aquisição}}{\text{Quantidade}}$ .

Caso se trate de um bem de baixo valor único, a fórmula admite que este se valoriza pelo preço de aquisição. Este procedimento não é capaz de detetar erros no lançamento ou de DM dos imobilizados.

É essencial salientar que as alterações aplicadas ao nível das amortizações refletem-se no balanço do Exército, fazendo lançamentos extraordinários e correções de valor patrimonial, por isso, é de extrema importância lançar logo, no momento de aquisição, a chave de lançamento e classificação corretas para que as amortizações sejam reais e transparentes

<sup>27</sup> Cfr. consulta em <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=9e569f81-68f4-49c5-bab4-c698b807cd9a>, em 01 de julho de 2015, pelas 15h34m.

## Capítulo 4:

### Trabalho de Campo e Metodologia de Investigação

#### 4.1. Tipo de Estudo

Considerando que a necessidade de investigação começa com a curiosidade do investigador, mas não tem um caminho desnordeado. Este segue uma metodologia de investigação no seu tipo de estudo e socorre-se de várias ferramentas.

Como nos é indicado por Fortin (2009, p. 133) *“a cada tipo de estudo corresponde a um desenho que especifica as atividades que permitirão obter respostas fiáveis às questões de investigação ou às hipóteses.”* Assim, adotámos um tipo de estudo exploratório-descritivo onde se *“descobrem e clarificam conceitos”* (Idem, p. 69) além do registo bibliográfico. Posteriormente, debruçar-nos-emos sobre a metodologia de investigação, bem como no processo de amostragem, nos instrumentos utilizados e nos procedimentos que permitem tecer as conclusões.

Tendo em conta que o *“método científico suporta-se na racionalidade, entendida esta como o estabelecimento de uma adequação entre a coerência lógica (descritiva, explicativa) e uma realidade empírica”* (Mortin, 1994 apud Carvalho, 2002, p. 86); elencamos os vários métodos de abordagem: o método indutivo, o dedutivo, o hipotético-dedutivo, o dialético e o fenomenológico (Pinto, 2014, diap. 5). Numa outra perspetiva, serão métodos de procedimento: o histórico, o comparativo, o estatístico e o estudo de caso (Idem, diap. 12). Portanto, para a nossa investigação estabelecemos o método hipotético-dedutivo e o método comparativo como os principais a seguir neste trabalho.

Ainda num mesmo intuito, Fortin (2009, p. 22) afirma: *“os dois métodos de investigação que concorrem para o desenvolvimento do conhecimento são o método quantitativo e qualitativo.”* Por isso, na investigação procurámos utilizar instrumentos que reunissem ambos os métodos, bem como na análise dos dados.

## 4.2. Amostra

De modo a estabelecer a relação entre fase metodológica e a fase empírica e a complementar a informação concetual, recorreremos ao processo de amostragem, estabelecido como “*o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhida com vista a obter informações relacionadas com o fenómeno, e de tal forma que a população inteira que nos interessa esteja representada*” (Fortin, 2009, p. 202).

Sabendo que “*as informações úteis, muitas vezes, só podem ser obtidas junto dos elementos que constituem o conjunto*” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 161), definimos como população “*todos os elementos (pessoas, grupos, objetos) que partilham características comuns, as quais são definidas pelos critérios estabelecidos para o estudo*” (Fortin, 2009, p. 41), sendo no caso da investigação todos os elementos utilizadores de plataformas de gestão, quanto à gestão de imobilizado. Assim, para os inquiridos por entrevista, a população caracteriza-se por todos os elementos intervenientes fazerem parte na gestão de imobilizado, nomeadamente, aqueles que utilizam plataformas de gestão. Para os inquiridos por questionário, temos como população todos os militares responsáveis pela gestão de imobilizado<sup>28</sup> no Exército.

Depois de estabelecida a população, debruçemo-nos sobre a amostra, esta que se define como “*um subconjunto de elementos ou de sujeitos tirados da população*” (Fortin M. F., 2009, p. 41) e que, segundo Pinto (2009) pode ser distinguida entre a amostragem aleatória e a amostragem não aleatória.

A amostra para os inquiridos por entrevista procurou falar com especialistas na gestão de imobilizado, tanto na atualidade, como no processo de implementação em SIG, no módulo AA. Como o tipo de estudo é comparativo, entrevistámos presencialmente<sup>29</sup>, no período compreendido entre 10 de março e 29 de abril do ano corrente, um total de 13 militares, dos quais 7 oficiais do Exército, 3 oficiais da Força Aérea, 2 oficiais da Marinha e 1 oficial da Guarda Nacional Republicana. Dos 7 oficiais do Ex<sup>2</sup> inquirimos aqueles que têm funções na DMT, tanto ao nível da gestão de imobilizado e da catalogação, como no apoio aos sistemas de informação, nomeadamente ao SIG; aqueles desempenham funções na DFin e formularam estudos sobre a temática, bem como, pela elaboração de circulares sobre gestão de imobilizado; aquele que teve um papel preponderante na migração dos dados

---

<sup>28</sup> Normalmente têm à sua responsabilidade todos os materiais, nos quais se compreendem imobilizados.

<sup>29</sup> Exceto uma entrevista a um oficial da Marinha.

do GRW para o módulo AA do SIG; e aquele que é responsável pela gestão dos bens museológicos.

Dos 3 oficiais da FA que inquirimos, falámos com aqueles que estiveram envolvidos na implementação do SIG e especificamente no módulo AA. Comunicámos também com um utilizador diário do sistema enquanto ferramenta de gestão logística. Relativamente aos 2 oficiais de Marinha, inquirimos oficiais tanto na vertente logística como na de contabilidade e gestão. Por fim, inquirimos apenas uma militar, porque a gestão de imobilizado não é feita via SIG, sendo essa militar a chefe da Repartição de Registo de Divisão de Aquisições da Direção de Recursos Logísticos da GNR, pois tem responsabilidades quanto à gestão de imobilizado na Guarda.

No caso dos inquéritos por questionário, limitámos a amostra aos Sargentos de Materiais das SecLog das unidades do Exército, sendo que no caso das Brigadas<sup>30</sup>, visto estas não operarem com o GRW, questionámos os Sargentos de Materiais das unidades ao nível de escalão batalhão. Foi circunscrita a este grupo por serem estes aqueles que operam diariamente com o material à carga nas unidades e, por sua vez, com os *softwares* de gestão de imobilizado. Esta amostra é constituída por 68 militares, dos quais responderam 54 inquiridos.

### 4.3. Instrumentos

Os instrumentos de investigação deverão ser capazes de “*produzir todas as informações adequadas e necessárias para testar as hipóteses*” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 183). Neste âmbito socorremo-nos da observação direta, observação indireta, recolha documental, bibliográfica e na recolha de dados através de inquéritos por entrevista e inquéritos por questionário.

A observação direta “*é aquela em que o próprio investigador procede diretamente à recolha das informações*” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 165), tendo a maior importância na investigação e experimentação dos *softwares* abordados no trabalho, bem como nas ferramentas associadas aos mesmos.

A pesquisa decorreu principalmente em fontes primárias<sup>31</sup> como documentos bibliográficos, documentos, teses, diretivas e notas técnicas, sendo deveras importante para

---

<sup>30</sup> Brigada Mecanizada, Brigada de Reação Rápida e Brigada de Intervenção.

<sup>31</sup> Segundo Fortin (2009, p. 75) as fontes bibliográficas dividem-se em fontes primárias, fontes secundárias e fontes terciárias.

a construção da parte teórica do trabalho, a revisão de literatura, onde procurámos “*fazer o inventário e o exame crítico do conjunto de publicações pertinentes sobre um domínio de investigação*” (Fortin, 2009, p. 74).

Os instrumentos da observação indireta, onde “*o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada*” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 166), resumiram-se às entrevistas exploratórias e estruturadas.

Tendo como presente que o inquérito “*pode ser definido como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objetivo de generalizar*” (Carvalho, 2002, p. 7), estes podem ser inquéritos por questionário e inquéritos por entrevista<sup>32</sup>. Para efeitos deste trabalho, realizaram-se treze inquéritos por entrevistas<sup>33</sup>, três exploratórias e dez estruturadas, sendo que para estas últimas foi elaborado um único guião<sup>34</sup>. Após a elaboração das mesmas, iniciou-se a análise de conteúdo por questão e por ramo das FFAA e GNR. Segundo Sarmiento (2013, p. 53), a análise de conteúdo “*consiste em efetuar a categorização dos dados brutos da entrevista, que passam a dados organizados e com sentido bem estabelecido*”.

Outro instrumento utilizado para complementar os inquéritos por entrevista foram os inquéritos por questionário, uma vez que a “*combinação de teorias e de métodos deveria ser efetuada de maneira refletida, com o objetivo de aumentar a amplitude ou a profundidade das análises*” (Fortin, 2009, p. 322). Depois de construídos os inquéritos, é necessário submetê-los a um teste de fiabilidade, que consiste na “*capacidade de fornecer resultados semelhantes sob condições constantes em qualquer ocasião*” (Bell, 1997, p. 87). Para a construção dos inquéritos por questionário utilizámos a ferramenta *Google Docs* que nos permite construir formulários *on-line* e mais celeremente obter as respostas e trabalhar os dados, extraindo-os para o *Microsoft Excel 2013*. Além desse programa, os dados recolhidos no inquérito por questionário foram alvo de uma análise quantitativa recorrendo ao *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* aplicando o alfa de *Cronbach* aos resultados para saber a fiabilidade dos mesmos.

---

<sup>32</sup> Segundo Barañano (2004, p. 92) “*existem duas técnicas de inquérito: entrevistas e questionários*”.

<sup>33</sup> Cfr. Apêndice K – Grupo dos Entrevistados.

<sup>34</sup> Cfr. Apêndice O – Guião da Entrevista.

#### 4.4. Procedimentos

A investigação para a realização do Relatório Científico Final teve início com a escolha do tema no início do ano curricular transato e culmina com a sua apresentação no *terminus* do presente ano curricular. Das várias etapas já referidas em capítulos anteriores, a primeira fase teve lugar logo na definição do tema e área de investigação, na construção da questão central e questões de investigação, na formulação das hipóteses de investigação, no estabelecimento dos objetivos central e específicos e na escolha da metodologia a aplicar.

Paralelamente, a edificação da fase concetual procedeu-se através da pesquisa bibliográfica em livros requisitados nas bibliotecas da AM, do Seixal, de Torres Vedras, do Instituto Superior de Economia e Gestão, do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), e da EPS, livros adquiridos, consulta de teses, trabalhos de investigação e reflexão sobre artigos, e observação de documentação doutrinária do Exército, bem como de circulares internas, notas técnicas e legislação em vigor.

Enquanto procedíamos à elaboração da revisão de literatura, procurámos construir os instrumentos, nomeadamente, inquéritos por entrevista, no seu guião estruturado, e os inquéritos por questionário, trabalhando em conjunto com a nossa orientadora.

Na formulação dos inquéritos por entrevista começámos por fazer uma pesquisa primária recorrendo a algumas entrevistas exploratórias, de modo a elaborar o guião de entrevista, no qual foi preponderante o auxílio do Cap ADMIL Hélio Fernandes. De seguida, validou-se o guião junto do gabinete de Administração Militar da AM e com a orientadora, para, mais tarde, aplicar a várias entidades já definidas na amostra. De todos os contactos efetuados não foi possível entrevistar um representante da SAP e o Diretor da Direção de Infraestruturas do Exército, por motivos alheios à investigação. Os dados recolhidos foram alvo de uma análise qualitativa, apresentada posteriormente no trabalho.

Os inquéritos por questionário tomaram mais tempo na sua construção, isto porque fizemos um pré-teste a 5 militares antes da sua aplicação, do qual foi possível realizar correções para que fosse aprovado pela orientadora. Após aprovação, aplicámos os inquéritos por questionário à amostra supra mencionada, tendo sido contactados 68 Sargentos de Materiais das SecLog das várias U/E/O, tendo obtido 54 respostas aos inquéritos, o que representa cerca de 79,41% de respostas.

Concluindo, o trabalho desenrolou-se segundo as fases apresentadas na metodologia e o planeamento a que nos propusemos, tendo-se aplicado os vários instrumentos de modo a recolher os dados suficientes para fazer a análise quantitativa e qualitativa.

## Capítulo 5:

### Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

#### 5.1. Inquéritos por Entrevista

No presente capítulo pretendemos expor as entrevistas exploratórias, deixando as entrevistas estruturadas para o capítulo seguinte, onde será caracterizado a gestão de imobilizado nos diferentes ramos.

Os Inquéritos por Entrevista realizados no âmbito da investigação dividiram-se por 3 entrevistas exploratórias e 10 entrevistas estruturadas. As exploratórias tiveram pertinência pela sua especificidade e por terem servido para timonar a restante investigação.

A entrevista exploratória com o TCor Tms Dores<sup>35</sup> realizou-se numa fase primária da investigação e permitiu orientar-nos na problemática envolvente à gestão de imobilizado, dando uma perspetiva sobre a implementação do SIG AA, o processo de migração e as lacunas tanto na componente financeira como na logística.

Para a entrevista com o TCor Cav Amado Rodrigues da DHCM, realizámos uma entrevista exploratória<sup>36</sup> onde se procurou explorar, especificamente, o caso dos bens museológicos e da sua base de dados *Inarte Premium*<sup>37</sup>, recorrendo também a observação direta desta base onde se verificaram as características necessárias à gestão de dados destes bens.

Na gestão de imobilizado via GRW, fizemos uma entrevista exploratória ao Maj TManMat Jorge Silvestre<sup>38</sup> onde investigámos as características da catalogação e as funcionalidades do GRW, de modo percebermos as diferenças face ao SIG.

O conteúdo dos inquéritos por entrevista sofre análise de conteúdo segundo Bardin (1977, p. 65) “*com o objetivo de tirar partido de um material dito «qualitativo»*”, para depois se apresentar no próximo capítulo, expondo os pontos-chave das respostas dos

---

<sup>35</sup> Cfr. Apêndice L – Entrevista Exploratória ao Tenente-Coronel Tms Dores.

<sup>36</sup> Cfr. Apêndice M – Entrevista Exploratória ao Tenente-Coronel Cav Amado Rodrigues.

<sup>37</sup> Base de dados utilizada pela DHCM.

<sup>38</sup> Cfr. Apêndice N – Entrevista Exploratória ao Major TManMat Jorge Silvestre.

interlocutores permitindo perceber a apresentar a gestão de imobilizado nos vários ramos das FFAA e na GNR.

## 5.2. Inquéritos por Questionário

Uma vez que um inquérito por questionário permite “*compreender fenómenos como as atitudes, as opiniões, as preferências, as representações (...) que só são acessíveis de forma prática*” (Ghiglione e Matalon, 2001, p. 13), foi elaborado um questionário com 50 perguntas<sup>39</sup>, sendo das dez primeiras, nove de resposta fechada, pois como Sarmento (2013, p. 107) refere “*as questões de resposta fechada são mais fáceis de tratar, no que concerne a construção da base de dados, devido à codificação e normalização da informação*”.

A partir da Parte IV, a escala utilizada foi a de *Likert*, ímpar, com cinco níveis, caracterizados como 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não Sei/Não concordo, Nem Discordo; 4 – Concordo; e 5 – Concordo Totalmente. A utilização desta escala permite “*medir a intensidade de resposta*” (Idem, p. 109).

Durante o mês de Abril foram enviados os questionários aos diferentes Sargentos de Materiais das várias SecLog, tendo sido estabelecido a data final de aceitação de respostas o dia 8 de Maio de 2015. No decorrer deste período foram recebidas 54 respostas.

Neste questionário pretendemos observar o grau de conhecimento dos interlocutores quanto aos vários sistemas de gestão de materiais, como o RMW<sup>40</sup>, e GRW e SIG AA, bem como as suas vantagens e limitações.

### 5.2.1. Análise da Fiabilidade dos questionários

De modo a observar o grau de fiabilidade dos resultados aos inquéritos por questionário aplicámos o alfa de *Cronbach*, sendo que consideramos que “*é a técnica mais correntemente utilizada para estimar a consistência interna de um instrumento de medida, quando existem várias escolhas para o estabelecimento dos scores, como na escala de Lickert*” (Fortin, 2009, p. 227).

Os dados recolhidos do questionário foram inseridos e tratados recorrendo ao SPSS, tendo-se aplicado os diferentes métodos estatísticos. Com o SPSS foram calculadas as frequências respetivas a cada questão e a obtenção de medidas como a média e moda, e outras como o desvio padrão, mínimos e máximos. Calculou-se o indicador de Alfa de

---

<sup>39</sup> Cfr. Apêndice F – Inquérito por Questionário.

<sup>40</sup> O RMW é uma aplicação informática utilizada pelos Sargentos de Materiais das unidades que permite atribuir os materiais às várias subunidades, sendo criada a localização de forma livre por cada utilizador.

*Cronbach* tendo sido obtido o resultado de 0,807 pelo que, conclui-se que o questionário tem muito bom nível de consistência e fiabilidade (Coutinho, 2011).

### 5.2.2. Caracterização dos inquiridos

Após a obtenção dos dados, com recurso ao *software Microsoft Excel* elaboraram-se os gráficos que são apresentados no presente trabalho. Os Gráficos 1, 2, 3, 4, 5 e 6 correspondem às primeiras 6 questões do questionário que tiveram como objetivo a caracterização dos inquiridos.

Através da análise dos gráficos em apêndice<sup>41</sup>, é possível verificar que, do total de inquiridos, 94% são do sexo masculino e 6% são do sexo feminino<sup>42</sup>. No que respeita à faixa etária, 65% dos inquiridos apresenta idades entre os 41 e os 50 anos de idade, 19% apresenta mais de 50 anos de idade, 9% dos inquiridos tem idades compreendidas entre 31 e 40 anos e 7% apresenta idades entre os 20 e os 30 anos.

Relativamente às habilitações literárias dos inquiridos, conclui-se a partir do Gráfico 3 que 85% dos inquiridos tem o 12º ano de escolaridade, 6% tem o 9º ano de escolaridade, 4% apresenta o grau de bacharelato e 4% tem o grau de licenciatura. Em relação ao posto dos inquiridos, segundo o Gráfico 4, verifica-se que o posto de maior predominância é o sargento-ajudante (59%), sargento-chefe é referente a 30% da população, 5% tem o posto de primeiro-sargento, 4% tem o posto de segundo-sargento e apenas 2% tem o posto de furriel.

No que respeita à arma ou serviço dos inquiridos, conclui-se através do Gráfico 5 que 73% dos inquiridos pertencem à arma de infantaria, 15% à arma de cavalaria, 7% à arma de engenharia, 3% ao serviço de saúde e 2% ao serviço geral. Tendo em conta o comando funcional das unidades a que pertencem os inquiridos, é possível verificar que 68% das unidades pertencem ao Comando das Forças Terrestres (CFT), 9% pertencem ao Comando da Logística, 9% pertencem ao Comando do Exército, 5% pertencem ao Comando Pessoal, 5% ao Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército e 4% estão sob comando funcional do Comando e CCS da Brigada Mecanizada.

Pelos dados inscritos no Gráfico 7 do Apêndice H, verificamos que 33% dos inquiridos tem mais de 3 anos de serviço como Sargento de Materiais, 28% tem entre 2 e 3 anos de serviço como Sargento de Materiais, 11% tem entre 1 e 2 anos como Sargento de Materiais e 28% dos inquiridos tem menos de 1 ano de serviço como Sargento de Materiais.

---

<sup>41</sup> Cfr. Apêndice G – Gráfico de Caracterização dos Inquiridos.

<sup>42</sup> Cfr. Gráfico 1 – Género dos inquiridos.

### 5.2.3. Análise dos Resultados dos Questionários

Após a caracterização dos inquiridos, apresenta-se de seguida os resultados obtidos nas restantes questões do questionário, nomeadamente na Parte IV do inquérito por questionário.

Foi feita uma análise a cada questão relativamente a valores estatísticos, como a média, moda, desvio padrão, mínimos e máximos, conforme esta apresentada na Tabela 1.

**Tabela 1 – Análise estatística por questão do questionário.**

Questões	N	Med	Mod	DP	Min	Máx
11. Considero como imobilizado todo o bem de aumento à carga.	54	3,93	4	0,821	2	5
12. Com o GRW sei todo o material que tenho à carga na minha U/E/O.	54	3,85	4	0,878	1	5
13. O GRW representa/transmite a realidade do material à carga na minha U/E/O.	54	3,50	4	1,042	1	5
14. O RMW representa/transmite a realidade do material à carga de todas as subunidades da minha U/E/O.	54	3,28	4	1,265	1	5
15. Consigo saber a localização exata (edifício, piso, sala) dos meus materiais em GRW.	54	2,28	1	1,309	1	5
16. Consigo saber a localização exata (edifício, piso, sala) dos meus materiais em RMW.	54	3,48	4	1,145	1	5
17. As folhas de carga transmitem a realidade.	54	3,17	4	1,342	1	5
18. São feitas verificações por inventário, listando os materiais presentes e comparando com o que está nas folhas de carga.	54	3,22	4	1,127	1	5
19. Nas folhas de carga registam-se apenas imobilizados.	54	3,37	4	1,138	1	5
20. No GRW consigo diferenciar entre bens duradouros e bens de consumo.	54	2,43	2	0,924	1	4
21. No RMW consigo diferenciar entre bens duradouros e bens de consumo.	54	2,59	3	1,000	1	4
22. Realizo controlos por inventariação dos materiais à carga da minha unidade.	54	3,52	4	1,023	1	5
23. Tenho, em RMW, descrito ao pormenor, todos as localizações possíveis para os meus materiais.	54	3,28	4	0,940	1	5
24. Todas as localizações onde estão imobilizados têm folha de carga.	54	3,11	4	1,110	1	5
25. As folhas de cargas estão atualizadas e transmitem a realidade.	54	2,96	4	1,273	1	5
26. Todos os materiais têm etiquetas com o seu número de identificação.	54	2,28	2	0,979	1	4
27. Todos os imobilizados têm número de imobilizado representado.	54	2,24	2	0,823	1	4
28. Conheço o GRW e sei operar com o mesmo.	54	3,56	4	1,254	1	5
29. Conheço o RMW e sei operar com o mesmo.	54	3,69	4	1,096	1	5

30. Utilizo o GRW para a gestão do imobilizado afeto à minha U/E/O.	54	3,24	4	1,258	1	5
31. Utilizo o RMW para a gestão do imobilizado afeto à minha U/E/O.	54	3,61	4	0,979	1	5
32. O GRW limita a gestão do imobilizado na minha U/E/O.	54	2,72	3	0,998	1	5
33. O RMW limita a gestão do imobilizado na minha U/E/O.	54	3,06	3	1,054	1	5
34. Consigo distinguir no GRW um bem de consumo duradouro de um imobilizado.	54	2,44	2	0,861	1	4
35. Consigo distinguir no RMW um bem de consumo duradouro de um imobilizado.	54	2,74	2	0,894	1	4
36. Na gestão do imobilizado, é necessário ter mais que um software para a sua gestão.	54	2,80	3	1,016	1	5
37. Preciso de um software que consiga ter fotografias para cada imobilizado.	54	3,83	4	1,005	2	5
38. O número de imobilizado e NNA são a mesma coisa.	54	2,56	3	0,945	1	5
39. Os bens de aumento á carga são todos os que classifico em investimento (indicativo 07 da class económica).	54	3,17	3	0,607	2	3
40. A utilização do módulo AA é vantajosa para a gestão do imobilizado na minha U/E/O.	54	3,22	3	0,816	1	3
41. Utilizo o módulo AA do SIG para a gestão do imobilizado afeto à minha U/E/O.	54	2,50	3	0,966	1	3
42. Tenho, no módulo AA do SIG , descrito ao pormenor, todos as localizações possíveis para os meus materiais.	54	2,65	3	0,872	1	3
43. Conheço o módulo do AA do SIG e sei operar com o mesmo.	54	2,37	3	1,033	1	3
44. Considero vantajoso fazer a verificação das cargas com pistola de leitura ótica de todos os bens com códigos de barras.	54	4,00	5	0,911	2	4
45. O SIG é mais fácil de operar que o GRW.	54	3,07	3	0,949	1	3
46. O SIG é mais fácil de operar que o RMW.	45	3,07	3	0,949	1	3
47. Consigo saber, em sistema, todas as alterações (transferências, alterações de NNA, reparações) que os meus bens de aumento à carga sofreram.	45	2,81	3	0,892	1	3
48. A classificação CIBE (Cadastro de Inventários de Bens do Estado) é fácil de atribuir aos imobilizados.	45	2,94	3	0,452	2	3
49. Distingo facilmente entre custos e investimento.	45	3,26	3	0,894	2	3

Fonte: SPSS.

Desta forma, com auxílio da Tabela 1 e incluindo gráficos, no Apêndice I - Gráficos dos Resultados do Questionário, como suporte para interpretação dos resultados, apresenta-se os resultados de todas as questões.

OS Gráficos 8 e 9 apresentam os resultados obtidos da questão 11 e 12. Relativamente à questão 11 “**Considero como imobilizado todo o bem de aumento à carga**”, denota-se que mais de 70% responderam afirmativamente, sendo que 56% respondeu “concordo” e

22% respondeu “concordo totalmente”, apenas 7% dos inquiridos responderam “discordo” e 15% dos inquiridos responderam “não sei/não discordo nem concordo”. A média desta questão é de 3,93 e o desvio padrão de 0,821.

No que respeita à questão 12 **“Com o GRW sei todo o material que tenho à carga da minha U/E/O”** 59% dos inquiridos “concordam”, 19% dos inquiridos “concordam totalmente”. É de referir que mais de mais de 75% dos inquiridos responderam na parte positiva da escala. Ficando 13% dos inquiridos pela resposta “não sei/não discordo nem concordo”, 7% responderam “discordo” e apenas 2% responderam “discordo totalmente”. A questão apresenta uma média de respostas de 3,85 e um desvio padrão de 0,878.

O Gráfico 10 e 11 apresentam os resultados obtidos nas questões 13 e 14. No que concerne à questão 13 **“O GRW representa/transmite a realidade do material à carga na minha U/E/O”** 50% dos inquiridos responderam “concordo”, 22% dos inquiridos responderam “discordo”, 13% responderam “concordo totalmente” e 13% dos inquiridos responderam “não sei/não concordo nem discordo”. Esta questão apresenta uma média de 3,50 e um desvio padrão de 1,042.

Relativamente à questão 14 **“O RMW representa/transmite a realidade do material à carga de todas as subunidades da minha U/E/O”**, denota-se opiniões algo divergentes, sendo que 33% dos inquiridos responderam “concordo” e 28% responderam “discordo”, 19% dos inquiridos responderam “concordo totalmente” e 7% responderam “discordo totalmente”, por sua vez 13% dos inquiridos responderam “não sei/não concordo nem discordo”. Esta questão apresenta uma média de 3,28 e um desvio padrão de 1,265.

O Gráfico 12 e 13 representam as respostas obtidas das questões 15 e 16. Relativamente à questão 15 **“Consigo saber a localização exata (edifícios, piso, sala) dos meus materiais em GRW”** é de referir que 65% dos inquiridos responderam na parte negativa da escala, sendo que 37% dos inquiridos responderam “discordo totalmente” e 28% dos inquiridos responderam “discordo”. Apenas 15% dos inquiridos responderam “concordo” e 7% responderam “concordo totalmente”. Esta questão apresenta uma média de respostas de 2,28 e um desvio padrão de 1,145.

No que respeita à questão 16 **“Consigo saber a localização exata (edifícios, piso, sala) dos meus materiais em RMW”**, 46% dos inquiridos responderam “concordo”, as restantes respostas encontram-se distribuídas uniformemente da seguinte forma: 20% - “não sei/não concordo nem discordo”; 15% - “concordo totalmente”; 9% - “discordo” e 9% - “discordo totalmente”. Esta questão apresenta uma média de 3,48 e um desvio padrão de 1,145.

As respostas obtidas às questões 17 e 18 encontram-se representadas pelos Gráficos 14 e 15. No que concerne à questão 17 **“As folhas de carga transmitem a realidade”** 44% dos inquiridos responderam “concordo”, 20% dos inquiridos responderam “discordo totalmente”, 15% responderam “não sei/não concordo nem discordo”, 11% “concordo totalmente” e 9% “discordo”. A média de respostas para esta questão é de 3,17 e o desvio padrão de 1,342.

Relativamente à questão 18 **“São feitas verificações por inventário, listando os materiais presentes e comparando com o que está nas folhas de carga”**, denota-se que 48% dos inquiridos responderam “concordo”, 20% dos inquiridos “não sei/não concordo nem discordo”. É de referir que mais de 25% dos inquiridos responderam “discordo” e “discordo totalmente”. A média desta questão de 3,22 e um desvio padrão de 1,127.

As respostas às questões 19 e 20 representam-se pelos Gráficos 16 e 17. No que respeita à questão 19 **“Nas folhas de carga registam-se apenas imobilizados”** 39% dos inquiridos responderam “concordo”, 20% responderam “não sei/não concordo nem discordo”, 20% responderam “discordo”, 15% dos inquiridos responderam “concordo totalmente” e 6% dos inquiridos responderam “discordo totalmente. Esta questão apresenta uma média de respostas de 3,37 e um desvio padrão de 1,138.

No que concerne à questão 20 **“No GRW consigo diferenciar entre bens duradouros e bens de consumo”**, denota-se que mais de 50% dos inquiridos responderam na parte negativa da escala, sendo que 37% dos inquiridos responderam “discordo” e 17% dos inquiridos responderam “discordo totalmente”. Por sua vez, 33% dos inquiridos deram uma resposta neutra “não sei/não concordo nem discordo” e apenas 13% dos inquiridos responderam na parte positiva da escala, respondendo “concordo”, é de referir que ninguém respondeu “concordo totalmente”. Esta questão apresenta uma média de 2,43 e um desvio padrão de 0,924.

Os resultados obtidos às questões 21 e 22 estão representados nos Gráficos 18 e 19. No que concerne à questão 21 **“No RMW consigo diferenciar entre bens duradouros e bens de consumo”**, 35% dos inquiridos responderam “não sei/não concordo nem discordo”, 28% dos inquiridos responderam “discordo”, 20% responderam “concordo” e 17% dos inquiridos responderam “discordo totalmente”. Esta questão apresenta uma média de 2,59 e um desvio padrão de 1.

Relativamente à questão 22 **“Realizo controlos por inventariação dos materiais à carga da minha unidade”**, denota-se que 39% dos inquiridos responderam “concordo” e 26% responderam “não sei/não concordo nem discordo”, 17% dos inquiridos responderam

“concordo totalmente” e 17% responderam “discordo”. Por sua vez, 2% dos inquiridos responderam “discordo totalmente”. Esta questão apresenta uma média de 3,52 e um desvio padrão de 0,940.

As respostas obtidas às questões 23 e 24 encontram-se representadas pelos Gráficos 20 e 21. No que diz respeito à questão 23 **“Tenho, em RMW, descrito ao pormenor, todas as localizações possíveis para os meus materiais”** 43% dos inquiridos responderam “concordo”, 28% dos inquiridos responderam “não sei/não concordo nem discordo”, 22% responderam “discordo”, 6% “concordo totalmente” e 2% “discordo totalmente”. A média de respostas para esta questão é de 3,38 e o desvio padrão de 0,940.

Relativamente à questão 24 **“Todas as localizações onde estão imobilizados têm folha de carga”**, denota-se que 41% dos inquiridos responderam “concordo”, 22% dos inquiridos “não sei/não concordo nem discordo”, 22% responderam “concordo”, 9% “discordo totalmente” e 6% “concordo totalmente”. A média desta questão de 3,11 e um desvio padrão de 1,110.

Relativamente às questões 25 e 26, esta apresentam os resultados elucidados pelos Gráficos 22 e 23. No que respeita à questão 25 **“As folhas de carga estão atualizadas e transmitem a realidade”**, a maioria dos inquiridos responderam “concordo” (41%), 20% responderam “discordo totalmente”, 19% dos inquiridos responderam “não sei/não concordo nem discordo”, 15% dos inquiridos responderam “discordo” e 6% dos inquiridos responderam “concordo totalmente”. A média das respostas a esta questão é de 2,96 e o desvio padrão é de 1,273.

No que concerne à questão 26 **“Todos os materiais têm etiquetas com o seu número de identificação”** tem um média de respostas de 2,28 e um desvio padrão de 0,979, uma vez que 43% dos inquiridos responderam “discordo”, 22% responderam “discordo totalmente”, 20% dos inquiridos responderam “não sei/não concordo nem discordo” e 15% dos inquiridos responderam “concordo” não tendo obtido respostas “concordo totalmente”.

As respostas às questões 27 e 28 são representadas pelos Gráficos 24 e 25. Em relação à questão 27 **“Todos os imobilizados têm número de imobilizado”** apresenta as seguintes respostas: 50% responderam “discordo”, 26% responderam “não sei/não concordo nem discordo”, 17% dos inquiridos responderam “discordo totalmente” e 7% responderam “concordo”. A média de resposta é de 2,24 e o desvio padrão é de 0,823.

Relativamente à questão 28 **“Conheço o GRW e sei operar com o mesmo”** denota-se que mais de 65% dos inquiridos responderam na parte positiva da escala, sendo 48% de

“concordo” e 20% de “concordo totalmente”. A média desta questão é de 3,56 e o desvio padrão de 1,254.

Em relação à questão 29 **“Conheço o RMW e sei operar com o mesmo”**, cujos resultados são apresentados no Gráfico 26, apresenta uma percentagem de 50% para a resposta “concordo”, 20% para “concordo totalmente”, 13% para a resposta “não sei/não concordo nem discordo”, 11% para a resposta “discordo” e 6% para a resposta “discordo totalmente”.

Relativamente à questão 30 **“Utilizo o GRW para a gestão do imobilizado afeto à minha U/E/O”**, representada pelo Gráfico 27, verifica-se que 43% dos inquiridos responderam “concordo”, 22% dos inquiridos responderam “discordo”, 20% responderam “concordo totalmente” e 11% dos inquiridos responderam “discordo totalmente”. A média das respostas a esta questão é de 3,24 e o desvio padrão é de 1,258.

Os Gráficos 28 e 29 apresentam os resultados obtidos das questões 31 e 32. Relativamente à questão **“Utilizo o RMW para a gestão do imobilizado afeto à minha U/E/O”** denota-se que mais de 70% dos inquiridos respondeu na parte positiva da escala, sendo 69% de respostas “concordo” e 7% de “concordo totalmente”. A média de respostas a esta questão é de 3,61 e o desvio padrão é de 0,979.

No que concerne à questão 32 **“O GRW limita a gestão do imobilizado na minha U/E/O”** as respostas obtidas foram as seguintes: 33% responderam “não sei/não concordo nem discordo”, 31% responderam “discordo”, 22% responderam “concordo”, 11% responderam “discordo totalmente” e 2% dos inquiridos responderam “concordo totalmente”. Esta questão apresenta uma média de 2,72 e um desvio padrão de 0,998.

Em relação à questão 33 **“O RMW limita a gestão do imobilizado na minha U/E/O”** representada pelo Gráfico 30, apresenta uma média de 3,06 e um desvio padrão de 1,054. O resultados apresentados são bastantes uniformes, sendo que 30% do inquiridos responderam “concordo”, 30% responderam “não sei/não concordo nem discordo”, 28% dos inquiridos responderam “discordo”, 7% responderam “não sei/não concordo nem discordo” e 6% responderam “discordo totalmente”.

No que respeita à questão 34 **“Consigo distinguir no GRW um bem de consumo duradouro de um imobilizado”** as respostas obtidas são representadas pelo Gráfico 31, tendo sido obtido os seguintes resultados: 46% responderam “discordo”, 30% responderam “não sei/nem concordo nem discordo”, 13% responderam “concordo” e 11% responderam “discordo totalmente”. A média das respostas a esta questão é de 2,44 e o desvio padrão é de 0,861.

As respostas obtidas às questões 35 e 36 encontram-se representadas pelos Gráficos 32 e 33. No que concerne à questão 35 **“Consigo distinguir no RMW um bem de consumo duradouro de um imobilizado”**, 39% dos inquiridos responderam “discordo”, 31% dos inquiridos responderam “não sei/não concordo nem discordo”, 24% responderam “concordo” e 6% “discordo totalmente”. A média de respostas para esta questão é de 2,74 e o desvio padrão de 0,894.

Relativamente à questão 36 **“Na gestão do imobilizado, é necessário ter mais que um software para a sua gestão”**, denota-se que 39% dos inquiridos responderam “não sei/não concordo nem discordo”, 24% dos inquiridos “concordo”, 22% responderam “discordo”, 13% “discordo totalmente” e 2% “concordo totalmente”. A média desta questão de 2,80 e um desvio padrão de 1,016.

Os Gráficos 34 e 35 apresentam os resultados obtidos as questões 37 e 38. Relativamente à questão 37 **“Preciso de um software que consiga ter fotografias para cada imobilizado”** é de referir que mais de 70% dos inquiridos responderam na parte positiva da escala. 48% dos inquiridos responderam “concordo”, 26% dos inquiridos responderam “concordo totalmente”, 17% dos inquiridos responderam “discordo” e 9% responderam “não sei/não concordo nem discordo”. A questão apresenta o valor de 3,82 de média e 1,005 de desvio padrão.

No que diz respeito à questão 38 **“O número de imobilizado e NNA são a mesma coisa”** 54% dos inquiridos responderam “não sei/não concordo nem discordo”, 26% dos inquiridos responderam “discordo”, 15% dos inquiridos responderam “discordo” e 6% responderam “concordo totalmente”. A média de respostas para esta questão é de 2,56 e 0,945 de desvio padrão.

Os Gráficos 36 e 37 do refletem os resultados obtidos às questões 39 e 40, respetivamente. Em relação à questão 39 **“Os bens de aumento à carga são todos os que classifco em investimento (indicativo 07 da classificação económica) ”** 67% do inquiridos responderam “não sei/não concordo nem discordo”, 22% responderam “concordo” e 9% responderam “discordo”. A média a esta resposta é de 3,17 e o desvio padrão é de 0,607.

No que concerne à questão 40 **“A utilização do módulo AA é vantajosa para a gestão do imobilizado na minha U/E/O”** a maioria dos inquiridos responderam “não sei/não concordo nem discordo” (69%), 19% responderam “concordo”, 7% “concordo totalmente” e 6% “discordo totalmente”. A média obtida a esta questão é de 3,22 e o desvio padrão é 0,816.

O Gráfico 38 e 39 representam as respostas obtidas das questões 41 e 42. Em relação à questão 41 **“Utilizo o módulo AA do SIG para a gestão do imobilizado afeto à minha U/E/O”** é de referir que 50% dos inquiridos responderam “não sei/não concordo nem discordo”, 22% dos inquiridos responderam “discordo totalmente”, 17% dos inquiridos responderam “discordo” e 11% responderam “concordo”. Esta questão apresenta uma média de respostas de 2,50 e um desvio padrão de 0,966.

No que respeita à questão 42 **“Tenho, no módulo AA do SIG, descrito ao pormenor, todas as localizações possíveis para os meus materiais”** 63% dos inquiridos responderam “não sei/não concordo nem discordo” as restantes respostas encontram-se distribuídas uniformemente da seguinte forma: 17% - “discordo totalmente”; 11% - “discordo” e 9% - “concordo”. Esta questão apresenta uma média de 2,65 e um desvio padrão de 0,872.

Os resultados obtidos às questões 43 e 44 estão apresentados nos Gráficos 40 e 41. No que respeita à questão 43 **“Conheço o módulo AA do SIG e sei operar com o mesmo”** é de referir que apenas 9% dos inquiridos respondeu na parte positiva da escala, tendo a grande maioria dos inquiridos respondido na parte negativa (31% - “discordo totalmente” e 9% - “discordo”) e 50% dos inquiridos responderam “não sei/não concordo nem discordo”. A média desta resposta é de 2,37 e o desvio padrão é de 1,033.

No que concerne à questão 44 **“Considero vantajoso fazer a verificação das cargas com pistola de leitura ótica de todos os bens com códigos de barras”** denota-se que 70% dos inquiridos responderam na parte positiva da escala, 35% “concordo” e 35% “concordo totalmente”, 24% dos inquiridos responderam “não sei/não concordo nem discordo” e 6% dos inquiridos responderam “discordo”. Esta questão apresenta uma média de respostas de 4,00 e um desvio padrão de 0,991.

Em relação à questão 45 **“O SIG é mais fácil de operar que o GRW”** representado pelo Gráfico 42, apresenta uma média de 3,07 e um desvio padrão de 0,949, sendo que 61% dos inquiridos responderam “não sei/não concordo nem discordo”, 13% responderam “concordo”, 9% dos inquiridos responderam “discordo”, 7% responderam “discordo totalmente” e 9% responderam “concordo totalmente”.

No que respeita à questão 46 **“O SIG é mais fácil de operar que o RMW”** as respostas obtidas são representadas pelo Gráfico 43, tendo sido obtido os seguintes resultados: 61% responderam “não sei/nem concordo nem discordo”, 13% responderam “concordo”, 9% responderam “discordo”, 9% responderam “concordo totalmente” e 7%

responderam “discordo totalmente”. A média das respostas a esta questão é de 3,07 e o desvio padrão é de 0,949.

Em relação à questão 47 **“Consigo saber, em sistema, todas as alterações (transferências, alterações de NNA, reparações) que os meus bens de aumento à carga sofreram”** representado pelo Gráfico 44, apresenta uma média de 2,81 e um desvio padrão de 0,892, sendo que 57% do inquiridos responderam “não sei/não concordo nem discordo”, 19% responderam “concordo”, 13% dos inquiridos responderam “discordo totalmente” e 11% responderam “discordo”.

No que respeita à questão 48 **“A classificação CIBE (Cadastro de Inventários de Bens do Estado) é fácil de atribuir aos imobilizados”** as respostas obtidas são representadas pelo Gráfico 45 do Apêndice X, tendo sido obtido os seguintes resultados: 80% responderam “não sei/não concordo nem discordo”, 13% responderam “discordo” e 7% responderam “concordo”. A média das respostas a esta questão é de 2,44 e o desvio padrão é de 0,861.

#### 5.2.4. Conclusão dos Questionários

De modo a traçar uma conclusão sobre os resultados obtidos nos inquéritos por questionário, prestemos atenção ao Gráfico 47 – Perfil das respostas<sup>43</sup>.

Nesse gráfico as questões n.ºs 27, 15, 26, 43, 20 e 34 apresentam-se a amarelo, sendo a média das respostas “discordo”; as questões n.ºs 41, 38, 21, 42, 32, 35, 36, 47, 48 e 25 apresentam-se a azul, sendo a média das respostas “discordo” com tendência para “não sei/não concordo nem discordo”; as questões n.ºs 33, 45, 46, 24, 17, 39, 18, 40, 30, 49, 14 e 23 estão a laranja e referem-se às médias das respostas de “não sei/não concordo nem discordo”; a verde encontram-se as questões n.ºs 19, 16, 13, 22, 28, 31, 29, 37, 12 e 11 representando uma média das respostas de “não sei/não concordo nem discordo” com tendência para “concordo”. A roxo encontramos a questão n.º 44 onde a média da resposta é “concordo”.

Epilogando, a média global encontra-se a preto para “não sei/não concordo nem discordo”, o que demonstra ou que os inquiridos não se quiseram comprometer com a resposta, ou que não têm presentes os conceitos patrimoniais e não conhecem o módulo AA do SIG/DN, logo não estão familiarizados com a localização de imobilizados e a leitura ótica de códigos de barras, mesmo considerando vantajoso a sua utilização.

---

<sup>43</sup> Cfr. Apêndice J – Gráfico de Perfil das Respostas.

## Capítulo 6: Gestão de Imobilizado

### 6.1. Introdução

O seguinte capítulo trata da análise de conteúdos dos inquéritos por entrevista realizados às demais entidades, onde procuramos expor as ideias principais extraídas dos inquéritos por entrevista.

### 6.2. Gestão de Imobilizado no Exército

De forma a conseguir caracterizar a gestão de imobilizado no Exército é necessário perceber o momento da sua implementação e o porquê de existirem vários sistemas para a sua gestão. Para o conseguir inquirimos várias pessoas na organização, sendo o próximo segmento dedicado a expor a análise de conteúdo<sup>44</sup> das entrevistas aplicadas.

Assim, entrevistámos o Coordenador da área técnica de Desenvolvimento e Dados Mestre, por ter feito a migração dos dados de GRW para SIG; o Chefe da Repartição de Património da DHCM, por ser o responsável pela gestão do património museológico; o Chefe da Secção de Catalogação e da Secção de Imobilizado, por ser o responsável pela gestão de imobilizado do Exército através do GRW; o Chefe da Secção de Apoio aos Sistemas de Informação e o seu Adjunto, por prestarem apoio ao SIG, no Exército; o Adjunto do Chefe da Secção de Contabilidade e o Adjunto da Secção de Contabilidade e Prestação de Contas da Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade (RGFC) da DFin, pela experiência e perspetiva financeira.

No caso do Exército, o POCP em 2006 arrancou sem problemas na componente orçamental, tendo dado menos importância à componente patrimonial. No entanto, na parte “*patrimonial podemos referir a questão da migração dos imobilizados, realizada em 2009, na sequência de umas anotações do Tribunal de Contas*”<sup>45</sup>. Neste momento introduzimos o SIG como um sistema capaz de responder a estas obrigações legais, tendo a sua

---

<sup>44</sup> Cfr. Apêndice Z – Análise de Conteúdo dos Inquéritos por Entrevista – Caso Exército.

<sup>45</sup> Cfr. afirmação de Brito (ver Apêndice S – Entrevista Estruturada ao Capitão ADMIL Rodrigo Brito).

implementação coincido com a do POCP que “*veio melhorar exponencialmente aquilo que é obrigatório por lei*”<sup>46</sup>.

A implementação teve várias fases<sup>47</sup> e cedo sucederam algumas limitações “*ao nível das contas de Existências e Imobilizado*”<sup>48</sup> o que provocou “*erros graves nos relatórios de prestações de contas*”<sup>49</sup>. Num estudo interno conclui-se que “*70 milhões de existências carregadas em sistema, 80% são imobilizados e não existências*”<sup>50</sup> havendo até infraestruturas carregadas como existências.

Os dados apresentados para o Balanço vão buscar informações à classificação CIBE, sendo as depreciações aplicadas automaticamente através de uma operação central e mecânica, e incidindo sobre todo o valor em SIG. Ora, sabendo que existe uma discrepância entre o registado e o real, concluímos que dos imobilizados existentes “*70% não sofrem quaisquer depreciações*”<sup>51</sup>.

Desde a sua implementação, o módulo de gestão de imobilizado sofreu pouca evolução, registando-se apenas que as “*depreciações passaram de ser anuais para mensais*”<sup>52</sup> e depois de 2010 “*as unidades começaram a trabalhar com o módulo AA para efeitos de aquisições*”<sup>53</sup>, ficando a faltar a localização dos imobilizados, a inventariação pela leitura ótica de códigos de barras e conferências, migrações e validações de modo a corrigir erros passados.

Exploradas todas as capacidades do módulo AA, consideramos que “*o GRW depois vai ter de parar*”<sup>54</sup>, isto porque “*a partir do momento que se faz uma migração para um sistema, passa a ser esse sistema que temos de alimentar e continuar, porque se aquilo não for continuado, fica parado*”<sup>55</sup>.

Devido ao seu processo de reabastecimento, o Exército adotou a Gestão de Imobilizado como Existência<sup>56</sup>, no qual se contempla o processo aquisitivo com entrega no depósito geral<sup>57</sup> ficando o imobilizado registado como existência enquanto está no depósito,

<sup>46</sup> Cfr. afirmação de Brito (ver Apêndice S – Entrevista Estruturada ao Capitão ADMIL Rodrigo Brito).

<sup>47</sup> Cfr. afirmação de Fontes (ver Apêndice R – Entrevista Estruturada ao Capitão ADMIL Edgar Fontes).

<sup>48</sup> Cfr. afirmação de Martins (ver Apêndice W – Entrevista Estruturada a Tenente ADMIL António Martins).

<sup>49</sup> Idem.

<sup>50</sup> Cfr. afirmação de Brito (ver Apêndice S – Entrevista Estruturada ao Capitão ADMIL Rodrigo Brito).

<sup>51</sup> Idem.

<sup>52</sup> Cfr. afirmação de Fontes (ver Apêndice R – Entrevista Estruturada ao Capitão ADMIL Edgar Fontes).

<sup>53</sup> Cfr. afirmação de Brito (ver Apêndice S – Entrevista Estruturada ao Capitão ADMIL Rodrigo Brito).

<sup>54</sup> Cfr. afirmação de Silvestre (ver Apêndice N – Entrevista Exploratória ao Major TManMat Jorge Silvestre).

<sup>55</sup> Cfr. afirmação de Dores (ver Apêndice L – Entrevista Exploratória ao Tenente-Coronel Hélder Dores).

<sup>56</sup> Cfr. Anexo C – Fluxo de Reabastecimento de Imobilizado como Existências.

<sup>57</sup> Antigo Depósito Geral de Material do Exército apelidado agora de Unidade de Apoio Geral de Material do Exército.

o que permite saber em sistema quantos bens estão disponíveis para serem transferidos para uma localização, momento esse em que passam a configurar imobilizados.

Deste modo, e sabendo que não é possível saber em tempo real onde está afeto determinado imobilizado, é de extrema importância desenvolver em AA o sistema da localização, para depois poder acertar inventários e atualizar a informação em sistema, visto de momento não ser possível fazer “*porque os dados estão mal lançados*”<sup>58</sup>.

Em suma, os inquiridos apontam como limitações à atual gestão: “*a existência de um software paralelo que faz com que os militares não se dediquem a 100% ao SIG*”<sup>59</sup> e a migração incompleta que não foi corrigida ou validada. Podemos apontar também a falta de cooperação entre os órgãos financeiro e logístico, a percepção de segurança; os conceitos pré-concebidos e a cultura organizacional, bem como a rotatividade das pessoas, que impossibilita estas de acompanharem um projeto de início ao fim e implica uma constante formação.

Para isso, estabelecemos como desafio principal fazer o registo correto de todos os imobilizados. Assim sendo, devemos também conseguir estabelecer uma cooperação entre os órgãos financeiro e logístico, utilizar o módulo AA para a gestão dos materiais das subunidades<sup>60</sup>, alterar o conceito de “material à carga” para os conceitos de “imobilizado” e “existências”, e esclarecer que os bens militares devem estar em sistema, não constituindo uma falha de segurança.

Por fim, olhemos aos bens museológicos que pela sua especificidade merecem uma atenção distinta. No caso do Ex<sup>2</sup> estes são geridos pela DHCM que utiliza uma base de dados própria para o efeito, o *Inarte Premium*. As vantagens apontadas para a utilização desta base de dados foram a capacidade da mesma poder atribuir um texto descritivo e imagens à ficha de informação do bem, sendo evidenciada a história associada ao mesmo, e imagens de marcas distintas<sup>61</sup> que caracterizam a peça como única. Também é importante a capacidade de atribuir uma localização aos bens, sendo esta definida entre interna e externa, conforme se encontra em instalações do Ex<sup>2</sup> ou fora<sup>62</sup>, sendo posteriormente definida livremente pelo utilizador.

Sabendo que o módulo AA é capaz de associar imagens aos dados mestre de um bem, de definir a localização do mesmo, e independentemente de os bens estarem registados

---

<sup>58</sup> Cfr. afirmação de Martins (ver Apêndice W – Entrevista Estruturada a Tenente ADMIL António Martins).

<sup>59</sup> Cfr. afirmação de Costa (ver Apêndice V – Entrevista Estruturada a Major Mat Luís Costa).

<sup>60</sup> Em vez de se utilizar o RMW, que é um *software* incapaz de responder às imposições legais.

<sup>61</sup> Números de série, marcas de batalha, assinaturas ou brasões.

<sup>62</sup> Muitas vezes cedidas a outras países para exposições.

noutra base de dados têm de ser registados em SIG/DN, não se considera necessário a utilização de dois sistemas para o controlo dos bens em questão, sendo o SIG AA capaz de corresponder às necessidades destes bens específicos.

### 6.3. Gestão de Imobilizado na Força Aérea

Para representar a gestão de imobilizado na Força Aérea, expomos neste segmento a análise de conteúdos das entrevistas<sup>63</sup> ao Chefe do Serviço Administrativo e Financeiro da DFin da FA<sup>64</sup>, pela função que desempenha e pela sua ação durante a implementação do SIG, ao Cmdt da Esquadra de Abastecimento da BA1<sup>65</sup>, pela sua perspetiva logística e experiência, e ao Consultor da Área Técnica de Informação Financeira do SIG/DN<sup>66</sup>, pela sua ação preponderante no processo de implementação e migração.

A implementação do POCP iniciou-se na FA em 2006, num processo moroso e gradual até 2010, o que proporcionou drasticamente a implementação do SIG por ser a ferramenta capaz de responder às obrigações legais, pela sua aptidão em estabelecer interfaces entre as várias áreas.

Os resultados desta implementação corresponderam às expectativas dos entrevistados, mas evidencia-se que o foco está na contabilidade orçamental e tem de se *“tem caminhar bastante para dar a devida importância que a contabilidade patrimonial”*<sup>67</sup>, incidindo tanto ao imobilizado como às existências.

Não sendo o esforço direcionado para esta vertente, registaram-se logo lacunas à implementação, havendo: pouco tempo para introduzir muita informação, desconhecimento dos normativos legais e erros de valorização dos bens, refletindo-se nas classes 3 e 4, muito porque não se verifica a existência de *“um órgão central no ramo que explique, informe e que depois coordene o processo junto com as unidades”*<sup>68</sup>.

Apesar disso, a FA é vista como referência quanto à implementação e gestão do imobilizado pelo SIG, tendo desenvolvido a localização e a leitura ótica por código de barras, que permite fazer inventários e conferências dando informação sobre a operacionalidade dos bens, o local e se está conforme o pretendido, e o estado de utilização o que proporciona

---

<sup>63</sup> Cfr. Apêndice AA – Análise de Conteúdos dos Inquéritos por Entrevista – Caso Força Aérea.

<sup>64</sup> Cfr. Apêndice U – Entrevista Estruturada ao Coronel ADMAER João Mata.

<sup>65</sup> Cfr. Apêndice T – Entrevista Exploratória ao Major TABST Manuel Cardoso.

<sup>66</sup> Cfr. Apêndice P – Entrevista Estruturada ao Capitão ADMAER Luís Torres.

<sup>67</sup> Cfr. afirmação de Mata (ver Apêndice U – Entrevista Estruturada ao Coronel João Mata).

<sup>68</sup> Cfr. afirmação de Torres (ver Apêndice P – Entrevista Estruturada ao Capitão ADMAER Luís Torres).

uma racionalização de recursos, havendo mais transferências entre unidades e menos aquisições.

O imobilizado é depreciado de forma automática e central, lançando-se as amortizações<sup>69</sup> conforme o registado em sistema e segundo a portaria CIBE, incidindo sobre o todo o imobilizado registado e sofrível de depreciação, evidenciando como exceção o património histórico que *“não é possível valorizar, obras de arte, por exemplo, não é possível valorizar, mas é possível inseri-lo em SIG na classe 4 através de um valor simbólico. Ou pôr em anexo, numa listagem. Porque assim está inventariado e sabe-se que ele existe.”*<sup>70</sup>.

Com estas funcionalidades e virtudes, na FA consideram que o SIG é suficiente pela sua estrutura modular e não existe necessidade de ter softwares paralelos. Contudo, existe a limitação da gestão de material classificado, grande parte por falta perceção das capacidades do SIG. Para este tipo de materiais podemos estabelecer que o sistema não divulga a sua informação, ou não colocar a informação que ponha em risco a segurança<sup>71</sup>, ficando apenas registado a quantidade, tipo de material e valor patrimonial, visto que estes dados são públicos logo na sua aquisição<sup>72</sup>. Encaram-se como desafios para a FA a consciencialização dos responsáveis, sendo que o *“grande desafio será a formação das pessoas”*<sup>73</sup>.

Por fim, a FA destaca-se dos demais ramos quanto à gestão de imobilizado, procurando manter uma constante evolução, apontando para o futuro a introdução de tecnologia RFID<sup>74</sup>. Continuando a perspetiva de melhoria, é necessário que as chefias tomem consciência da importância na gestão do seu património, estabelecendo uma relação de parceria entre ramos, dando importância à formação das pessoas e verificando se de momento se encontra na solução ótima.

<sup>69</sup> As amortizações são lançadas mensalmente a crédito na classe 48 e a débito na classe 66.

<sup>70</sup> Cfr. afirmação de Mata (ver Apêndice U – Entrevista estruturada ao Coronel João Mata).

<sup>71</sup> Dados como a localização e grau de operacionalidade.

<sup>72</sup> Estes materiais são sempre adquiridos com recurso a Concurso Público e apenas é necessário relatar para o Tribunal de Contas a informação do concurso não confidencial.

<sup>73</sup> Cfr. afirmação de Torres (ver Apêndice P – Entrevista Estruturada ao Capitão ADMAER Luís Torres).

<sup>74</sup> Esta tecnologia funciona *“através de frequências eletromagnéticas, uma vez que o leitor capta automaticamente todos os itens que tenham código de barras, num edifício fechado há medida que vai passando nos diversos espaços”* conforme afirmação de Cardoso (ver Apêndice T – Entrevista Estruturada ao Maj TABST Manuel Cardoso).

#### 6.4. Gestão de Imobilizado na Marinha

Para o caso da Gestão de Imobilizado na Marinha, a sua caracterização foi consubstanciada nos inquéritos por entrevista realizados a entidades de realce nesta área, nomeadamente ao Chefe de Departamento Administrativo e Financeiro, da Escola Naval<sup>75</sup> e ao Chefe da divisão de Contabilidade Financeira e de Gestão, da Direção de Administração Financeira<sup>76</sup>. Com este segmento pretendemos expor as ideias da análise de conteúdos dos inquéritos por entrevista<sup>77</sup>.

O módulo de imobilizado encontra-se em fase de exploração na Marinha desde 2008, sendo que este ramo já operava com outro *software*<sup>78</sup>, o que facilitou a implementação do SIG AA, tendo sido feita por fases, focando inicialmente nas unidades em terra e mais tarde nas unidades de mar.

A implementação do SIG teve uma boa alavancagem, pois este sistema cedo foi considerado como completo e ideal para implementar o POCP<sup>79</sup>, e totalmente capaz para extinguir sistemas paralelos.

Inicialmente registaram-se algumas lacunas na implementação: a informação lançada em sistema tinha erros; com o carregamento em massa ocorreram duplicações de imobilizado, imobilizado mal lançado, valorizações desadequadas e lançamentos em centros de custos incorretos. Atualmente, estas lacunas são regularizadas. Outra lacuna relevante é o caso dos imóveis que foram lançados no momento de implementação com um valor residual (1€) para posterior reavaliação e correção, sendo que só são corrigidos caso seja necessário uma ação de renovação ou recuperação, ou seja, investimento.

A Marinha trata o imobilizado com maior importância como o Cap-Ten Santos do Carmo nos indica: *“ao registar determinados bens como património a relevação contabilística dos mesmos transparece na Prestação de Contas podendo transformar um Balanço (...) em informação sensível.”*

Por ser um módulo em exploração total, este tem evoluído consideravelmente desde 2010 que é utilizada a localização em SIG e no momento está-se a desenvolver o sistema de leitura ótica de códigos de barras, extinguindo-se bases de dados ou documentação em papel.

---

<sup>75</sup> Cfr. Apêndice X – Entrevista Estruturada ao Capitão-Tenente Gaspar Mota.

<sup>76</sup> Cfr. Apêndice Y – Entrevista Estruturada ao Capitão-Tenente Santos do Carmo.

<sup>77</sup> Cfr. Apêndice AA – Análise de Conteúdo dos Inquéritos por Entrevista – Caso Força Aérea.

<sup>78</sup> A Marinha demonstrou a necessidade de adquirir um sistema de informação financeira desde 1995. Assim, adquiriu o Sistema Integrado de Informação Financeira, que posteriormente viria a ser substituído pelo SIG.

<sup>79</sup> Considerado pelos interlocutores como o melhor modelo contabilístico a implementar nas FFAA.

Devido à sua importância, todo o processo foi gerido no gabinete do Superintendente de finanças, que constituiu um gabinete específico de forma a facilitar o processo fazendo ao mesmo tempo uma inventariação inicial nas unidades, isto porque, é deveras importante definir pessoal especializado para a tarefa.

As amortizações são corridas automaticamente consoante a informação CIBE introduzida no sistema. Caso se trate de um bem não depreciável são colocados códigos específicos em sistema.

A Marinha considera que não há necessidade de existir outro *software* paralelo. O SIG corresponde às expectativas e permite saber, em tempo real, que imobilizado está afeto a que localização, especificando a unidade, edifício, piso e sala, transmitindo o valor real.

As grandes limitações à gestão estão ao nível da aquisição de imobilizado para existências quando adquirido para fornecer o mesmo setor funcional. Mais ainda, existem alguns edifícios que não têm valorização, bem como os bens militares. Assim o imobilizado só é adquirido caso haja necessidade, não se constituindo *stocks*.

Por fim, cumulativamente aos outros ramos a avaliação é satisfatória, podendo no caso específico da Marinha subir para um nível de excelência.

### **6.5. Gestão de Imobilizado na Guarda Nacional Republicana**

Para caracterizar a Gestão de Imobilizado na GNR entrevistámos a Chefe da Repartição de Registo de Divisão de Aquisições da Direção de Recursos Logísticos da GNR<sup>80</sup>.

Decidimos estudar o caso da Guarda Nacional Republicana, porque a sua estrutura é semelhante à do Exército e porque, apesar de não utilizar o SIG, utiliza um ERP, nomeadamente, o GeRFiP. Este *software* tem uma estrutura muito semelhante ao SIG e na ótica de utilizador é muito idêntico, de tal forma que o manual de referência para a gestão de imobilizado é o Manual de *Asset Accounting* do Sistema Integrado de Gestão<sup>81</sup>.

Estando a Guarda Nacional Republicana na dependência de outro ministério que não o da Defesa, esta opera com um *software* regulado pela Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (eSPap) que, por sua vez, faz a gestão do *software*.

Enquadrada na Administração Central, a GNR viu-se na obrigatoriedade de se regular segundo o POCP, sendo que em 01 de janeiro de 2012, implementou-se o POCP via GeRFiP,

<sup>80</sup> Cfr. Apêndice Q – Entrevista Estruturada à Major GNR ADM Idalina Bispo.

<sup>81</sup> Cfr. observação direta com Maj GNR ADM Idalina Bispo, em 11 de março de 2015, às 10h30m.

tendo sido criada uma equipa de apoio permanente o interlocutor integrou ficando responsável pela área do património, daí a pertinência do inquérito.

Desde logo no seu arranque, foram detetados problemas na migração dos dados do sistema anterior para o sistema em questão, havendo de momento informação em sistema que não corresponde ao real. Deste modo, é necessário validar a informação em sistema para que os resultados que se previam se concretizem.

Tal situação ocorreu muito por força da existência de lacunas no âmbito da contabilidade patrimonial, tal como já foi apontado na questão da migração, tendo, numa primeira fase de implementação ficado esquecida, pois o foco da atenção caiu sobre a contabilidade orçamental.

Nesta fase, a grande lacuna encontrava-se ao nível da formação por não ter sido dada aos militares durante a implementação, o que concorreu para o aumento do tempo de execução e aparecimento de erros inerentes à inexperiência.

No quotidiano da GNR, esta instituição é assistida pela empresa Lusodata, sendo esta empresa incumbida da responsabilidade de os dados em *templates* do sistema antigo SIG LOG AS400, e por sua vez, enviar para a eSPap para esta introduzir no novo sistema, portanto, foi preponderante a interligação entre entidades no momento da migração.

Relativamente às amortizações, estas são corridas no final do ano com incidência mensal, sendo esta ação da responsabilidade daqueles que elaboram a conta de gerência da GNR. Estas incidem sobre o valor real<sup>82</sup> dos bens, exceto na questão predial, pois os edifícios estão a ser alvos de reavaliação.

A evolução do módulo de Imobilizado do GeRFiP está a cargo da eSPap, que faz a gestão a nível informático de toda a plataforma, e gradualmente vão fazendo pequenas melhorias, como acrescentar mapas ou novos parâmetros. Na prática, os utilizadores da GNR são apenas operadores e estão sempre dependentes da entidade gestora, que nem sempre ajusta às necessidades da GNR, como foi o caso dos cavalos e dos cães que estão à carga da GNR.

Este caso permite-nos logo evidenciar uma das grandes limitações do sistema: ser desenvolvido para vários organismos, estruturados de forma distinta, e com missões e objetivos diferentes. Na sua atividade, a GNR utiliza animais que são obtidos sobre a rubrica de investimento. Estes têm de ser aumentados à carga em sistema e desde início se

---

<sup>82</sup> Partindo do pressuposto que os dados inseridos em sistema transmitem a realidade, sendo transparentes e fidedignos.

configurou um problema. Não havendo *template* específico para o caso, manifestou-se junto da eSPap a necessidade de se criar um só para este caso, a qual não foi correspondida. Assim, os utilizadores tiveram de adaptar o *template* das viaturas para introduzir estes animais em sistema<sup>83</sup>.

Outra das limitações surgiu no momento da validação da migração, quando a equipa responsável pelo património começou a validar a localização dos bens em sistema, deparou-se que o exosqueleto definido em sistema não reunia as condições para atribuir imobilizados às localizações reais. Para colmatar esta situação, agregou-se o conjunto de localizações possíveis para todas as U/E/O, definiu-se em sistema e posteriormente atribuiu-se imobilizados, de tal modo que de momento a informação em sistema está em conformidade com o real.

Como já foi referido, a formação é deveras importante e é uma grande lacuna não ter sido dada formação aquando a implementação, ainda mais quando, até à data não se procurou retificar esta situação, por isso é recorrente os militares encontrarem muitas dúvidas e dificuldades a operar com o sistema.

Como última limitação encontramos o custo das licenças de utilizador, limitando *a priori* a utilização do sistema e sua exploração. Agregando todas estas lacunas ficamos com a motivação, não sendo fácil motivar militares a gerir património, em grande parte por se tratar de uma área da logística para o qual não são preparados.

Um modo para corrigir a informação discordante será através da inventariação física, indo a todos os locais confirmar todos os Imobilizados. Para isso considera-se como um desafio a etiquetagem, de todos os artigos e fazer esta validação através de uma pistola de leitura ótica, com recurso à utilização de códigos de barras com número de imobilizado.

Assim, evidencia-se a necessidade de ter presente outro *software* para além do GeRFip, apenas para a gestão da frota automóvel, isto devido à especificidade da GNR, porque explora exaustivamente a sua frota automóvel e por ter a necessidade de afetar os custos de cada viatura à U/E/O responsável, não o sendo possível nos casos dos custos extraordinários (como portagens e combustível com cartão Galp). Fora esta particularidade, o GeRFip é suficiente para gerir o Imobilizado da GNR, mesmo no caso dos bens museológicos.

---

<sup>83</sup> A introdução em sistema cumpriu as parametrizações dos campos do *template* das viaturas, sendo estes adaptados de modo a se introduzir a espécie (cão ou cavalo), a raça, pelagem e unidade de colocação.

De momento a gestão de imobilizado é satisfatória, sendo que já sofreu uma grande mudança positiva desde 2012, quando era considerada muito má.

## Capítulo 7:

### Conclusões e Recomendações

#### 7.1. Verificação das hipóteses de investigação

Chegados à fase de extrair conclusões da investigação vamos verificar as hipóteses de investigação.

A primeira hipótese de investigação: **“O módulo AA - SIG/DN não terá valorizado todo o Imobilizado do Exército corretamente”**, é confirmada, porque a migração que foi feita na sua implementação não foi completa e não incidiu sobre todo o imobilizado verificando-se que das *“70 milhões de existências carregadas em sistema, 80% são imobilizados e não existências”*<sup>84</sup>.

No que respeita a segunda hipótese de investigação: **“As amortizações e depreciações não estão a ser imputadas no seu valor real”**, é confirmada parcialmente, isto porque as amortizações são corridas de forma central e automática, todos os meses, sobre toda a informação registada em SIG, só não transmitem o seu valor real porque, de todos os bens há *“70% (que) não sofrem quaisquer depreciações”*<sup>85</sup>.

Relativamente à terceira hipótese de investigação: **“Não é possível saber que Imobilizado está afeto a uma determinada instalação”**, é confirmada, verificando-se uma média de respostas discordante à questão n.º 15 do inquérito por questionário<sup>86</sup> e observando-se que o módulo AA tem capacidade de resposta, mas não se desenvolveu no Exército.

No que concerne à quarta hipótese de investigação: **“O módulo AA tem potencialidades para assegurar toda a gestão de Imobilizado no Exército com eficácia e eficiência”**, é confirmada parcialmente, porque concluímos que não só suporta a gestão de imobilizado como de bens museológicos, não tendo sido possível, por motivos alheios à investigação, avaliar se o mesmo se verifica para a gestão de imóveis. No entanto, podemos

---

<sup>84</sup> Cfr. afirmação de Brito (ver Apêndice S – Entrevista Estruturada ao Capitão ADMIL Rodrigo Brito).

<sup>85</sup> Idem.

<sup>86</sup> À pergunta: Consigo saber a localização exata (edifício, piso, sala) dos meus materiais em GRW, a média de resposta verificou-se no discordo.

afirmar que o módulo AA tem a capacidade de resposta às necessidades apontadas para os vários tipos de bens.

## 7.2. Cumprimento dos objetivos

Com o culminar da investigação, verificamos o cumprimento dos objetivos a que nos propusemos atingir.

Concorrendo para o cumprimento do objetivo global, identificámos as lacunas e problemas na implementação do módulo AA do SIG, bem como as potencialidades do sistema, se corretamente implementado.

Os objetivos específicos foram de igual modo alcançados através dos instrumentos de investigação, verificando os erros durante a migração dos dados para o módulo AA, identificando o momento em que se realizam as depreciações e sobre que informação incidem, analisando, através da verificação dos sistemas, a concordância entre o real e o representado em sistema, concluindo as capacidades do SIG e verificando se há necessidade de existirem *softwares* paralelos. Identificaram-se, também as lacunas e oportunidades do módulo nos dias de hoje, propondo melhorias através da observância de outros ramos mais experientes com o SIG.

## 7.3. Resposta às Questões de Investigação

Como resposta à primeira questão de investigação: **“Na migração do imobilizado para o módulo AA será que este foi corretamente inventariado e valorizado?”** assumimos que esta migração não foi completa. Os dados migrados não se debruçaram sobre todo o imobilizado e não transmitiam o valor real dos bens, porque o GRW não fazia depreciações nem distinguia imobilizado de existências. Simultaneamente, não se realizaram inventários no momento da migração, nem se confirmaram os dados migrados no novo sistema, o que resultou em erros e omissões e más valorizações.

Quanto à segunda questão de investigação: **“Estão a ser imputadas todas as amortizações e depreciações nos imobilizados das U/E/O do Exército?”** depreendemos que o módulo AA corre as depreciações mensalmente e de modo central, cumprindo a classificação CIBE nas suas taxas de amortização e vida útil dos bens. No entanto, como todo o imobilizado não está refletido em sistema, verificando-se que cerca de 56 milhões de imobilizados estão registados como existências, logo o valor apresentado no balanço não é real e fidedigno, e as amortizações não incidem sobre todo o imobilizado do Exército.

A terceira questão de investigação: **“É possível saber, em tempo real, o Imobilizado afeto a determinada instalação?”** é respondida negando esta questão. A única forma de verificar o imobilizado afeto a determinada instalação é através do inventário, porque facilmente se altera a localização de um imobilizado, deixando este de estar em conformidade com o sistema. Olhando a FA, que está mais adiantada nesta componente, a melhor alternativa é recorrer à leitura ótica de códigos de barras para o módulo AA. Primariamente é necessário definir o exosqueleto da organização em sistema, com todas as localizações possíveis, o que vai gerar um código específico para cada localização de cada U/E/O. Para todo este processo é necessário organizar uma equipa que se dedique somente a esta atividade. De seguida terá de se registar os imobilizados no sistema e atribuir o código correspondente à localização, facto que além de afetar o imobilizado à instalação, também responsabiliza os militares pelos imobilizados que lhe estão afetos. Após isto, a leitura ótica poderá permitir fazer inventários extraordinário e alimentar logo em sistema a informação dos imobilizados que não são utilizados, estão mal colocados ou estão em falta naquela localização.

Finalmente, para quarta questão de investigação: **“Com o módulo AA em produção plena no SIG, existe a necessidade de recorrer a outros *softwares* paralelos ou para bens específicos?”** concluímos não ser necessário *softwares* paralelos, estando o módulo AA em plena produção. A informação presente no sistema é suficiente para a gestão de imobilizados, além de que a presença de outros sistemas, leva a que as pessoas não se dediquem com todas as suas capacidades ao SIG. Nesse sentido, a Diretiva n.º 5/2015 estipula o encerramento do GRW até ao final do presente ano. O módulo AA deveria ser o único em produção desde a migração de 2009, o que evitava duplicação de esforços e de informação, e conferia uma melhor prestação de contas quanto ao Balanço. Apesar de não ter sido possível avaliar a questão dos imóveis, o módulo AA é suficiente para responder às necessidades dos bens museológicos, pois também permite que se insiram ficheiros multimédia para cada imobilizado e um texto descritivo. Este módulo define com mais exatidão que o *Inart Premium* a localização, e visto que, estando os dois em produção, é sempre necessário registar no módulo AA, dessa forma não se justifica a duplicação de esforços.

#### 7.4. Resposta à Questão Central

O culminar da investigação procura responder essencialmente à questão central: ***“Como funciona o módulo AA no SIG/DN e como poderá ser otimizado de modo a representar, de forma transparente, o valor e a localização do Imobilizado total do Exército?”***

O módulo AA do SIG/DN é o módulo que faz a gestão de imobilizado nos vários ramos das FFAA. Para compreender o modo de funcionamento do módulo verificamos nos outros ramos que este permite atribuir uma localização pormenorizada ao imobilizado; lançar as amortizações nos imobilizados, segundo portaria CIBE; etiquetar todos os imobilizados com um código de barras próprio, ao qual fica associada em sistema a informação de dados mestre como o valor de aquisição, o estado de utilização e grau de operacionalidade. A leitura do código de barras deve ser efetuada por um dispositivo de leitura ótica.

O módulo permite também fazer aquisições de imobilizado, transferências de imobilizado, abates, lançar ou corrigir subvenções, imprimir folhas de carga, imprimir etiquetas, extrair relatórios e reportar informação para o Balanço do ramo.

Atualmente, o Exército faz a sua gestão de imobilizado socorrendo-se de dois *softwares*, utilizando o módulo AA na aquisição e fazendo o restante processo em GRW. Esta dupla ação leva a que a informação registada nos dois sistemas não seja a real, havendo uma grande discrepância, e que a informação não seja transparente.

De modo a encontrar a solução ótima, o Exército deverá deixar de atuar com *softwares* paralelos e fazer uma migração dos dados para SIG. Para isso, deverá constituir uma equipa especificamente para colocar o módulo em produção plena, ficando responsável por migrar os dados e fazer a validação dos mesmos, com recurso a inventários físicos nas U/E/O. Antes disso, esta equipa tem de definir no sistema exosqueleto das localizações onde se poderá afetar imobilizado, devendo dar formação às pessoas responsáveis pela gestão de imobilizado nas U/E/O.

Assim sendo, é necessário: mudar os conceitos da organização do que agora se tem como “bem com aumento à carga” e “bem sem aumento à carga” para “imobilizado” e “existências”, mudar a cultura organizacional no sentido de sensibilizar os gestores da importância da contabilidade patrimonial e da cooperação entre os órgãos financeiro e logístico, bem como esclarecer que o registo de equipamento militar no módulo AA mantém

a segurança das informações do Exército, pois aquilo que se deve registrar é apenas a informação contabilística conhecida publicamente no processo aquisitivo.

Em suma, é imperioso fazer um levantamento dos imobilizados que estão classificados como existências, corrigindo o seu registo em SIG.

Finalizando, contribuir para a gestão ao nível das subunidades, nomeadamente no relatório de posse de comando, é apenas umas das muitas perspectivas futuras do módulo AA, que deverá estar a funcionar em pleno, de forma a transparecer a realidade da organização, espelhando o seu património.

### **7.5. Limitações da investigação**

O processo de concessão deste trabalho não foi deveras fácil ou rápido, encontrando vários impedimentos durante a investigação.

Logo à partida evidenciamos as fontes bibliográficas para a revisão de literatura, visto o presente trabalho ser de cariz técnico, tornou-se um desafio encontrar literatura para além dos documentos internos da instituição, principalmente para retratar os softwares informáticos referidos.

A aplicação dos inquéritos enfrentou alguns obstáculos, desde às dificuldades de coordenação de horários, até à falta de disponibilidade dos interlocutores, nomeadamente um inquérito por entrevista planeado para um representante da SAP especializado no módulo AA e um inquérito por entrevista ao Diretor da DIE, estes não ocorreram por motivos alheios à investigação e impossibilitaram que investigássemos as funcionalidades do módulo na empresa e a questão dos imóveis.

### **7.6. Desafios para investigações futuras**

No culminar deste trabalho, propomos para investigações futuras que se investigue a segurança das informações introduzidas em SIG/DN, de modo a esclarecer preconceitos apontados pelos nossos inquiridos.

Propomos também que se faça uma investigação semelhante a este trabalho mas na vertente da contabilidade analítica, mais concretamente no módulo CO do SIG/DN. Sabendo que esta contabilidade só tem lugar se as outras já estiverem implementadas, consideramos que depois da nossa investigação torna-se pertinente explorar as potencialidades do SIG/DN para explorar o módulo analítico.

## Bibliografia

Agrochão, M. M. (s. d.). *A Contabilidade Patrimonial na Administração Pública Portuguesa. O Caso da Secretaria-Geral do Ministério das Finanças e da Administração Pública*. Lisboa: ISEG.

Arnaboldi, M. and Lapsley, I. (2009). “On the implementation of Accrual Accounting: A Study of Conflict and Ambiguity”, in *European Accounting Review*, 18 (4): pp. 809-836.

Augusto, R. (2009). *Gestão do Imobilizado, Dissertação de Mestrado*, [policopiado], Faculdade de Ciências, Lisboa.

Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barnabé, F. J. (2000). *Implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública no Exército Português - Componente Analítica*. Lisboa: ISCAL.

Barnabé, F. J. (2007). *A Implementação de um Enterprise Resource Planning no Setor Público Português e a Mudança Organizacional: Oportunidades e Condicionamentos*. Dissertação de Mestrado, [policopiado], Lisboa: ISEG.

Bell, J. (1997). *Como realizar um projeto de investigação*. Lisboa: Gradiva.

Brito, M., Antonialli, L. & Santos, C. (1997). “Tecnologia da informação e processo produtivo de gestão em uma organização cooperativa: um enfoque estratégico”, in *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 1, n.º 3.

Brocke, J. V., & Rosemann, M. (2010). *Handbook on Business Process Management I: Introduction, Methods, and Information Systems*. Berlim: Springer.

Caiado, A. P., & Pinto, A. C. (2002). *Manual do Plano Oficial de Contabilidade Pública* (2ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Carvalho, A. (2008). *O SIG e a Auditoria no Exército*, Dissertação de Mestrado, [policopiado], Lisboa: Academia Militar.

Carvalho, D. V. (2009). *A Aplicação do Plano Oficial de Contabilidade Pública no Exército: o Caso Específico da Avaliação e Gestão do Património*. Lisboa: Academia Militar.

Carvalho, E. J. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico "Saber-Fazer" - da Investigação para Dissertações e Teses*. Lisboa: Escolar Editora.

Carvalho, J. C. (2012). *Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimentos*, Lisboa: Edições Sílabo.

Carvalho, J. E. (2000). *Metodologias Científicas*. Lisboa: Universidade Lusíada.

Ceia, C. (1995). *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos*. Lisboa: Presença.

Davenport, T.H. (1998). "Putting the Enterprise into the Enterprise System", in *Harvard Business Review*, Jul/Aug, p. 121-131.

Escabelado, J. M. (2010). *A gestão dos benefícios dos investimentos em sistemas de informação: um estudo de caso na administração pública*. Lisboa: ISCTE.

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

Fernandes, P. (2010). *O Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional: Conceção de um Modelo de Contabilidade Analítica para o Exército*, Trabalho de Investigação Aplicado [policopiado], Lisboa: Academia Militar.

Ferreira, P. (2014). "A Gestão Patrimonial no Exército" in *Escola Prática dos Serviços*, Boletim n.º 2, pp.

Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação: da Conceção à Realização* (5ª ed.). Loures: Lusociência.

Fortin, M. F., Fillion, F., & Côté, J. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.

Frade, C. M. (2003). *Gestão das Organizações Públicas e Controlo de Imobilizado*. Lisboa: Áreas Editora.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O Inquérito - Teoria e Prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta Editora.

Jesus, R. G., & Oliveira, M. F. (2007). "Implantação de Sistemas ERP: Tecnologia e Pessoas na Implantação do SAP R/3" in *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, 3, 315-330.

Marques, M. C. (2003) "Seção Internacional - Tendências Recentes de Abordagem à Contabilidade Pública em Portugal" in *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, n.º 31, pp. 96 – 108.

Monteiro, P. (2010). "Armazenamento e reabastecimento no Exército" in *Logística*, Lisboa, Comando da Logística, 22-25

Moreno, C. (2000). *Gestão e Controlo dos Dinheiros Públicos*. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa.

Nunes, A. S. (2001). *Questões Preliminares Sobre as Ciências Sociais* (12ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.

Oliveira, F. A. R. (2013). *Análise e Desenvolvimento de um Sistema de Informação de Gestão de Produtos Intermédios*, Dissertação de Mestrado [policopiado], Porto: FEUP.

Padilha, T. C., & Martins, F. A. (2005). "Sistemas ERP: características, custos e tendências" in *Produção*, 15, 102-113.

Paiva, V. (2008). *Gestão de Armazém – Estudo de Caso no DGME*, Dissertação de Mestrado, [policopiado], Lisboa: Academia Militar.

Pereira, J. (2012). "Plataformas eletrónicas de controlo e gestão em uso no Comando da Logística" in *Jornal do Exército*, 24-31.

Pereira, P. T., Afonso, A., Arcanjo, M., & Santos, J. C. (2009). *Economia e Finanças Públicas*. Lisboa: Escolar Editora.

Pinto, A. C., Santos, P. G., & Melo, T. J. (2013). *Gestão Orçamental & Contabilidade Pública*. Cacém: ATF - Edições Técnicas.

Pinto, J. (2010). *Gestão de Operações na Indústria e nos Serviços*, 3ª Edição, Lisboa: Lidel.

Pinto, R. R. (2009). *Introdução à Análise de Dados com Recurso ao SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Presidência da República (1976). Decreto de 10 de abril de 1976. *Diário da República*, 1ª série, n.º 86.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Rascão, J. (2004). *Sistemas de Informação para as Organizações: A informação Chave para a tomada de decisão*, 2ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Rosado, D. P. & Casanova, S. (2015). “Identidade, Competências Distintivas e Comunicação Intercultural num Contexto Global: Os Novos Desafios de Liderança nas Organizações” in *Proelium*, Série VII, n.º 8, Lisboa: Academia Militar, pp. 209 - 230.

Rosado, D. P. (2008). *O Instituto Militar dos Pupilos do Exército como Escola de Tradição e Cidadania: Implicações Sociais e Políticas*, 3 Volumes, Tese de Doutoramento em Sociologia, Évora: Universidade de Évora.

Rosado, D. P. (2009). *Pupilos do Exército: Uma Interpretação Sociológica*, Amadora: MailTec.

Rosado, D. P. (2010). *Instituto dos Pupilos do Exército 1911-2011*, Lisboa: Instituto dos Pupilos do Exército.

Rosado, D. P. (2012). “Da Arte da Guerra à Gestão Estratégica: Comportamento Organizacional, Análise Concorrencial e Empreendedorismo” in *Proelium*, Série VII, n.º 2, Lisboa: Academia Militar, pp. 279 a 294.

Rosado, D. P. (2014). “Gestão, Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional: Redescobrir a Alteridade” in *Relatório Detalhado de Actividade Profissional*, Mestrado em Administração Militar, Lisboa: Academia Militar.

Santos, I. (2014). *Sessões de Sistema Integrado de Gestão*, Ano Letivo 2013/ 2014, [Diapositivos da Unidade Curricular], Lisboa: Direção de Finanças.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada.

Silva, A. S. (1999). *Metodologias das Ciências Sociais*. Porto: Edições Afrontamento.

Silva, M. P. (2014). *Sessões de Seminário do TIA*, Ano Letivo 2013/2014, [Diapositivos da Unidade Curricular]. Lisboa: AM.

Silva, P. D. (2011). *Critérios de Valorimetria do Imobilizado do Exército Português*. Lisboa: Academia Militar.

Silva, S. de (2011). *O Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional na Marinha: Situação Actual e Perspectivas Futuras*. Lisboa: IESM.

Stair, R. M. (1998). *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*, 2ª Edição, Rio de Janeiro: LTC.

Steinbart, P. J. & Nath, R. (1992). “Problems and issues in the management of international data communications networks” in *MIS Quarterly*, 16, pp. 55 - 76.

### **Diplomas Legais:**

Ministério das Finanças (1997). Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de setembro. *Diário da República*, 1ª série, n.º 203.

Ministério da Defesa Nacional (2014). Decreto-Lei n.º 183/2014, de 29 de novembro. *Diário da República*, 1ª série, n.º 250.

Ministério da Defesa Nacional (2014a). Decreto-Lei n.º 186/2014, de 29 de dezembro. *Diário da República*, 1ª série, n.º 250.

Ministério da Justiça (2015). Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro. *Diário da República*, 1ª série, n.º 4.

Ministério das Finanças (2000). Portaria n.º 671/2000, de 17 de Abril. *Diário da República*, 2ª série, n.º 91.

Exército Português (2013). *Diretiva Técnica DMT 03.2013 – Procedimentos para os pedidos de aquisição e extensão de material em SIG*, DMT.

Exército Português (2015). *Diretiva 5/CEME/15*, EME.

Secretaria Geral/Ministério da Defesa Nacional (2009). *Nota Técnica n.º 03/FIN/2009-Imobilizado de baixo valor*. Exército Português.

Exército Português (2012). *Informação n.º REPSTECNINFO-2012-000229*, EME.

Exército Português (2011). *Circular n.º 02/2011-Regras de classificação de artigos do Exército*, DFin.

Academia Militar. (2013). *NEP n.º 520/2ª*. Lisboa: Academia Militar.

## Apêndices

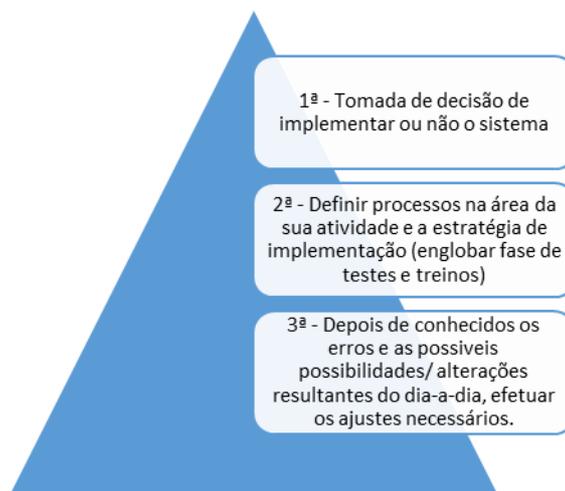
**Apêndice A – Normas comuns do CIBE – Valorimetria**

<b>Critérios</b>	<p><b>Custo de aquisição.</b> Este inclui todas as despesas para colocar o bem em condições de utilização.</p> <p><b>Custo de produção.</b></p> <p><b>Valor de avaliação.</b> O qual deve ser aplicado nos casos de apreensão, doação, herança, legado, prescrição, transferência, troca e outros, designadamente aquando do inventário inicial.</p> <p><b>Valor zero:</b> aplicável, nomeadamente, nos casos de bens de relevância histórica e cultural e na impossibilidade de avaliação.</p>
------------------	---

**Figura 2 – Normas comuns do CIBE – Valorimetria**

**Fonte:** Adaptado de Frade (2003, p. 346).

## Apêndice B – Preparação da implementação de um ERP



**Figura 3 – Passos para a implementação de um ERP.**

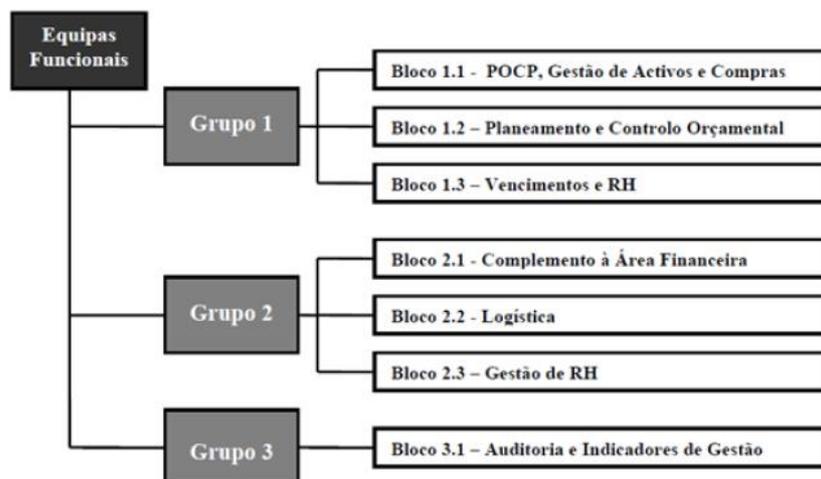
**Fonte:** Elaboração Própria.

### Apêndice C – Listagem de artigos em GRW

NNA	Nomenclatura	QTD	Estado
2520007379218	SEAL ASSEMBLY, SHAFT, SPRING LOADE	1	N
2520007379233	FLANGE QUICH DISCON	6	N
2520007385086	RETAINER, CLUTCH PLA	4	N
2520007398424	BRUSH ASSEMBLY, SLIP RING BOX	20	N
2520007400306	UNIVERSAL VOINTXMAND	3	N
2520007403159	FILTER FLUID PRESSUR	8	N
2520007404047	VOINT ASY UNIVERSAL	18	N
2520007409238	JOINT POWER TAKEOFF	1	N
2520007409408	ARM POWER TAKEOFF	2	N
2520007409434	LEVER CONTROL	2	N
2520007409538	BRACKET SHAFT	2	N
2520007409540	LEVER	1	N
2520007409542	LEVER TRANSFER TRANS	2	N
2520007409546	CONNECTING LINK, RIGID	3	N
2520007409547	SHAFT TRANSFER TRANS	2	N
2520007409551	DEFLECTO DIRT AND LI	7	N
2520007409586	GEAR POWER TAKEOFF	1	N
2520007409588	POWER TAKEOFF TRANSM	1	N
2520007409592	SHAFT STRAIGHT	2	N
2520007409593	SHAFT POWER TAKEOFF	2	N
2520007409594	SHAFT ASSY POWER TAK	2	N
2520007409623	ADAPTERASSY SPEEDOME	3	N
2520007409665	BRACKETTENSION LEVER	1	N
2520007409668	BRACKETTENSION LEVER	1	N

Figura 4 – Listagem de artigos em GRW

Fonte: Guia de apoio ao utilizador de GRW, Intranet do Exército

**Apêndice D – Organização das equipas do projeto SIG/DN**

**Figura 5 – Organização das equipas funcionais do projeto SIG/DN.**

Fonte: Barnabé, 2007, p. 65.

**Apêndice E – Módulos do SIG/DN****Quadro 1 – Módulos do SIG/DN.**

<b>Bloco</b>	<b>Módulo</b>	<b>Designação</b>
Bloco 1.1 – ERP	EAPS	Contabilidade Orçamental
	FI	Contabilidade Financeira
	AA	Gestão de Imobilizado
	PS	Gestão de Contratos
	HR	Recursos Humanos
	MM	Administração de Materiais
	CO	Contabilidade de Custos
Bloco 1.2 – BW-SEM	PA	Plano de Atividades
	PO	Planeamento Orçamental
	AO	Alterações Orçamentais

**Fonte:** Adaptado de Manual SIG.

## Apêndice F – Inquérito por Questionário



### Otimização do SIG/DN na Gestão de Imobilizado no Exército

O presente inquérito por questionário integra-se no desenvolvimento do Trabalho de Investigação Aplicada inserido no plano de estudos do Mestrado Integrado em Administração Militar, subordinado ao tema "Otimização do SIG/DN na Gestão de Imobilizado no Exército".

Este, tem 5 partes num total de 50 questões de resposta direta, sendo a primeira parte para enquadramento, as segunda, terceira e quarta para a caracterização e estudo sociológico dos inquiridos e respetivas unidades e a quinta parte de resposta às questões para a investigação.

Tem como objetivo recolher informação acerca da gestão de imobilizado no Exército e a utilização dos softwares que auxiliam à mesma procurando aferir os procedimentos seguidos e as dificuldades daqueles que desempenham funções nessas áreas.

Todas as respostas serão confidenciais, sendo-lhes aplicada apenas uma análise quantitativa onde todos os inquiridos permanecerão no anonimato.

Peço que responda com a maior franqueza e rigor a todas as questões pois, o seu contributo é extremamente importante. Não há respostas corretas nem incorretas, todas serão consideradas com a maior importância.

Se tiver alguma dúvida não hesite em contactar: [mendonca.rvc@mail.exercito.pt](mailto:mendonca.rvc@mail.exercito.pt)

Obrigado pela sua colaboração,

Rodrigo Vicente da Costa Mendonça  
Aspirante-Aluno de Administração Militar

Continuar »

20% concluído

Com tecnologia  


Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.  
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

\*Obrigatório

## Parte II – Caracterização do inquirido

As questões que se apresentam concorrem para a caracterização do perfil sociológico e habilitações dos atuais Sargentos de Logística das Subsecções de Materiais das Secções Logísticas das U/E/O do Exército. Escolha apenas uma resposta para cada pergunta e coloque uma cruz.

### 1. Género \*

- Masculino
- Feminino

### 2. Idade \*

- Menos de 20 anos
- Entre os 20 e os 30 anos
- Entre os 31 e os 40 anos
- Entre os 41 e os 50 anos
- Mais de 50 anos

### 3. Habilitações Literárias \*

- 12º Ano
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra:

« Anterior

Continuar »

 40% concluído

Com tecnologia  
 Google Forms

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.  
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

### Parte III – Caracterização militar

As questões que se apresentam concorrem para a caracterização militar dos atuais Sargentos de Logística das Subsecções de Materiais das Secções Logísticas das U/E/O do Exército. Escolha apenas uma resposta para cada pergunta e coloque uma cruz.

#### 4. Posto \*

- 2º Furriel
- Furriel
- 2º Sargento
- 1º Sargento
- Sargento-Ajudante
- Sargento-Chefe
- Sargento-Mor
- Outra:

#### 5. Arma/Serviço \*

- Infantaria
- Cavalaria
- Artilharia
- Administração Militar
- Transportes
- Pessoal e Secretariado
- Engenharia
- Transmissões
- Material Mecânica
- Material Eletrónica
- Música
- Saúde
- Outra:

#### 6. Regime prestação de serviço \*

- Regime de Contrato
- Quadros Permanentes

#### 7. Tempo de serviço \*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 3anos
- Entre 3 e 4 anos
- Mais de 4 anos

[« Anterior](#)[Continuar »](#)

 60% concluído

## Parte IV – Caracterização da Unidade

As questões que se apresentam concorrem para a caracterização das unidades dos atuais Sargentos de Logística das Subsecções de Materiais das Secções Logísticas das U/E/O do Exército. Escolha apenas uma resposta para cada pergunta e coloque uma cruz.

### 8. Indique a sua U/E/O \*

### 9. Comando Funcional da U/E/O \*

- Comando do Pessoal
- Comando da Logística
- Comando das Forças Terrestres
- Comando do Exército
- Direção de Finanças
- Outra:

### 10. Tempo de serviço como Sargento de Logística \*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 3 anos
- Mais de 3 anos

[« Anterior](#)[Continuar »](#)  
80% concluído

## Parte V – Questões

As questões que se apresentam encontram-se têm como objetivo concorrer para o âmbito de investigação dirigindo-se aos Sargentos de Logística das Subsecções de Materiais das Secções Logísticas das U/E/O do Exército.

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 232/97, de 03 de Setembro que, com a introdução do POCP, torna a Contabilidade Orçamental, Patrimonial e Analítica obrigatória, o Exército, juntamente com todo o Ministério da Defesa, teve de adotar medidas para a execução de uma contabilidade analítica eficiente e introduzir a contabilidade patrimonial, visto que, na perspetiva da contabilidade orçamental anterior, só eram contabilizadas as variações patrimoniais.

Nesta linha de orientação urge a necessidade de adoção de um sistema de gestão que fosse capaz de se conciliar com as necessidades contabilísticas e implementou-se o Sistema Integrado de Gestão (SIGDN). O SIG é um sistema composto por vários módulos, destacando-se para a investigação o submódulo de Gestão de Imobilizado.

Adotando o conceito transmitido na Circular n.º 02 de 11 de janeiro de 2011, da Direção de Finanças, assumimos como Imobilizado “o conjunto de elementos patrimoniais do ativo que têm como principal característica a permanência no tempo [...]” sendo que serão “[...]bens detidos com continuidade ou permanência e que não se destinem a ser vendidos ou transformados no decurso normal das operações da entidade[...]”.

### Questões \*

A partir da escala de Likert onde se pretenda registar o nível de concordância ou discordância para cada afirmação, responda a todas as questões com sinceridade. Relembramos que não existem respostas incorretas nem corretas.

	Discordo totalmente	Discordo	Não sei / Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
11. Considero como imobilizado todo o bem de aumento à carga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Com o GRW sei todo o material que tenho à carga na minha U/E/O.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. O GRW representa/transmite a realidade do material à carga na minha U/E/O.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. O RMW representa/transmite a realidade do material à carga de todas as subunidades da minha U/E/O.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Consigo saber a localização exata (edifício, piso, sala) dos meus materiais em GRW.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Consigo saber a localização exata (edifício, piso, sala) dos meus materiais em RMW.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. As folhas de carga transmitem a realidade.	<input type="radio"/>				
18. São feitas verificações por inventário, listando os materiais presentes e comparando com o que está nas folhas de carga.	<input type="radio"/>				
19. Nas folhas de carga registam-se apenas imobilizados.	<input type="radio"/>				
20. No GRW consigo diferenciar entre bens duradouros e bens de consumo.	<input type="radio"/>				
21. No RMW consigo diferenciar entre bens duradouros e bens de consumo.	<input type="radio"/>				
22. Realizo controlos por inventariação dos materiais à carga da minha unidade.	<input type="radio"/>				
23. Tenho, em RMW, descrito ao pormenor, todas as localizações possíveis para os meus materiais.	<input type="radio"/>				
24. Todas as localizações onde estão imobilizados têm folha de carga.	<input type="radio"/>				
25. As folhas de cargas estão atualizadas e transmitem a realidade.	<input type="radio"/>				
26. Todos os materiais têm etiquetas com o seu número de identificação.	<input type="radio"/>				
27. Todos os imobilizados têm número de imobilizado representado.	<input type="radio"/>				
28. Conheço o GRW e sei operar com o mesmo.	<input type="radio"/>				
29. Conheço o RMW e sei operar com o mesmo.	<input type="radio"/>				
30. Utilizo o GRW para a gestão do imobilizado afeto à minha U/E/O.	<input type="radio"/>				

31. Utilizo o RMW para a gestão do imobilizado afeto à minha U/E/O.	<input type="radio"/>				
32. O GRW limita a gestão do imobilizado na minha U/E/O.	<input type="radio"/>				
33. O RMW limita a gestão do imobilizado na minha U/E/O.	<input type="radio"/>				
34. Consigo distinguir no GRW um bem de consumo duradouro de um imobilizado.	<input type="radio"/>				
35. Consigo distinguir no RMW um bem de consumo duradouro de um imobilizado.	<input type="radio"/>				
36. Na gestão do imobilizado, é necessário ter mais que um software para a sua gestão.	<input type="radio"/>				
37. Preciso de um software que consiga ter fotografias para cada imobilizado.	<input type="radio"/>				
38. O numero de imobilizado e NNA são a mesma coisa.	<input type="radio"/>				
39. Os bens de aumento à carga são todos os que classifico em investimento (indicativo 07 da class económica).	<input type="radio"/>				
40. A utilização do submódulo AA é vantajosa para a gestão do imobilizado na minha U/E/O.	<input type="radio"/>				
41. Utilizo o submódulo AA do SIG para a gestão do imobilizado afeto à minha U/E/O.	<input type="radio"/>				
42. Tenho, no submódulo AA do SIG , descrito ao pormenor, todas as localizações possíveis para os meus materiais.	<input type="radio"/>				

43. Conheço o submódulo do AA do SIG e sei operar com o mesmo.	<input type="radio"/>				
44. Considero vantajoso fazer a verificação das cargas com pistola de leitura ótica de todos os bens com códigos de barras.	<input type="radio"/>				
45. O SIG é mais fácil de operar que o GRW.	<input type="radio"/>				
46. O SIG é mais fácil de operar que o RMW.	<input type="radio"/>				
47. Consigo saber, em sistema, todas as alterações (transferências, alterações de NNA, reparações) que os meus bens de aumento à carga sofreram.	<input type="radio"/>				
48. A classificação CIBE (Cadastro de Inventários de Bens do Estado) é fácil de atribuir aos imobilizados.	<input type="radio"/>				
49. Distingo facilmente entre custos e investimento.	<input type="radio"/>				

**50. Deseja acrescentar alguma coisa?**

Máximo de 150 palavras

[« Anterior](#)[Enviar](#)

100%: terminou.

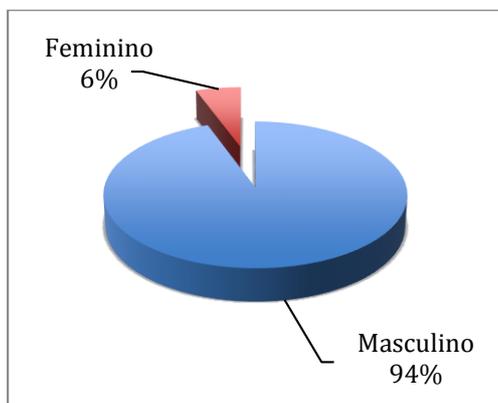
*Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.*

**Apêndice G – Alfa de Cronbach dos inquéritos por questionário****Tabela 2 – Alfa de Cronbach**

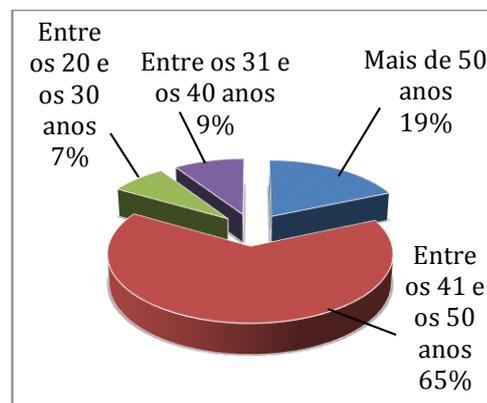
<i>Alfa de Cronbach</i>	N de itens
0,801	47

**Fonte:** Adaptado SPSS

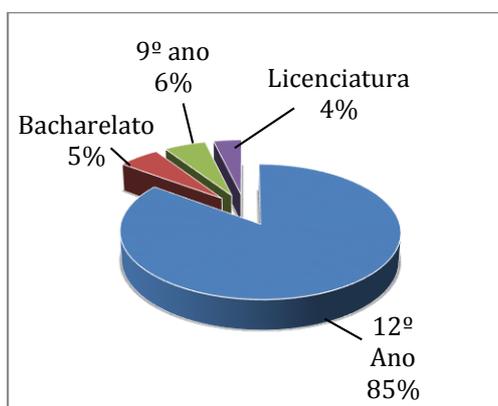
**Apêndice H – Gráficos da Caracterização dos Inquiridos**



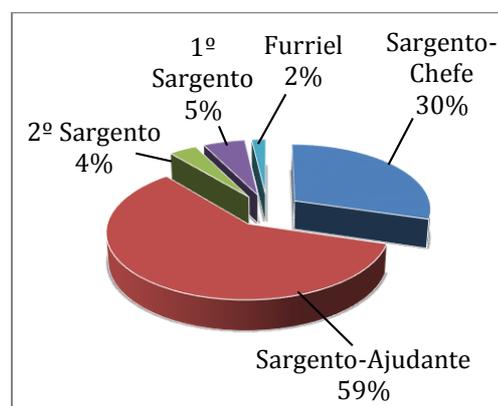
**Gráfico 1 – Género dos inquiridos.**



**Gráfico 2 – Faixa etária dos inquiridos.**



**Gráfico 3 – Habilitações literárias dos inquiridos**



**Gráfico 4 – Posto dos inquiridos.**

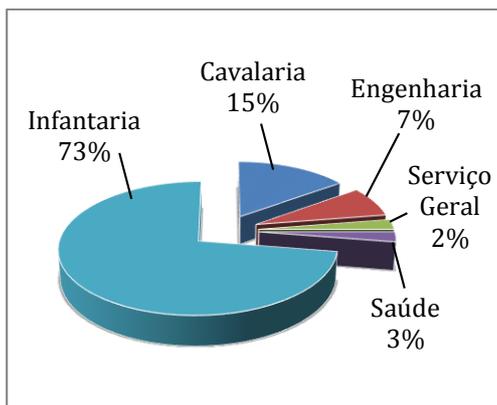


Gráfico 5 – Arma/Serviço dos inquiridos.

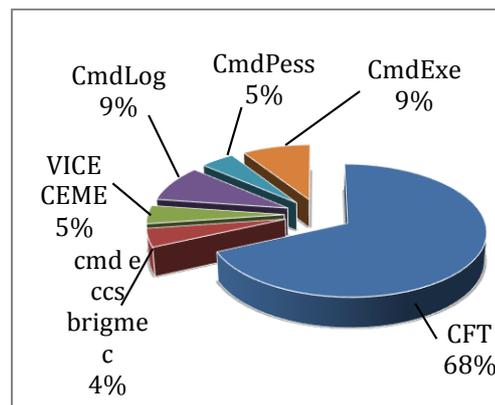


Gráfico 6 – Comando funcional da U/E/O.

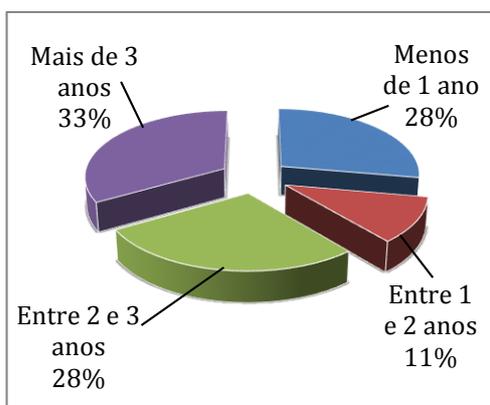
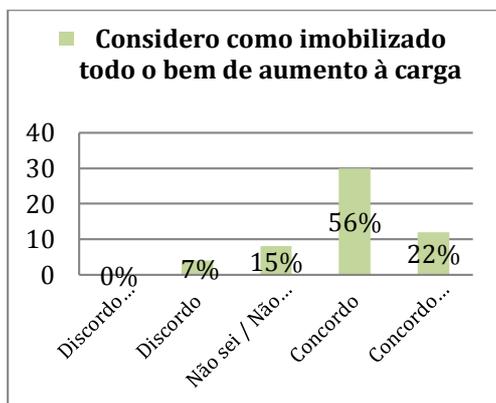
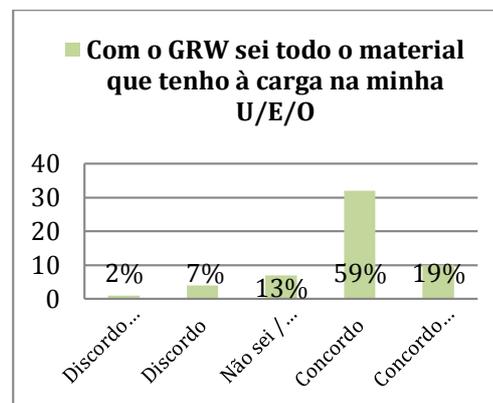


Gráfico 7 – Tempo de serviço.

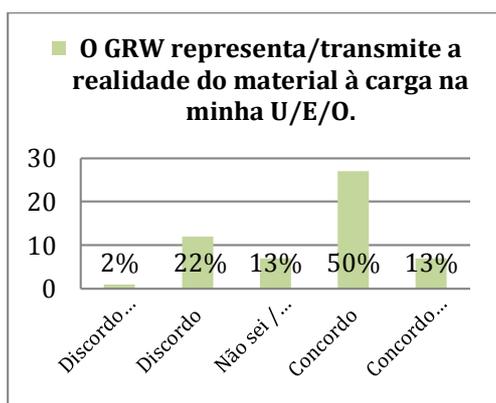
**Apêndice I – Gráficos dos Resultados dos Questionários**



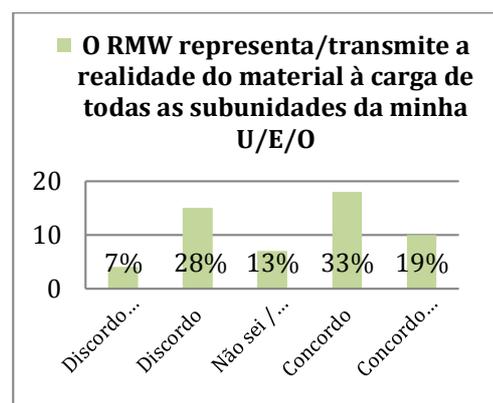
**Gráfico 8 – Resultados obtidos da questão 11.**



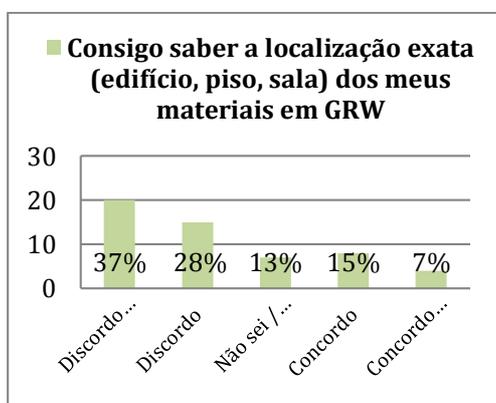
**Gráfico 9 – Resultados obtidos da questão 12.**



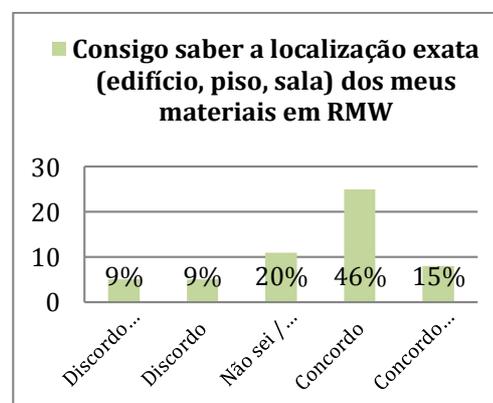
**Gráfico 10 – Respostas obtidas da questão 13.**



**Gráfico 11 – Respostas obtidas da questão 14.**



**Gráfico 12 – Respostas obtidas da questão 15.**



**Gráfico 13 – Respostas obtidas da questão 16.**

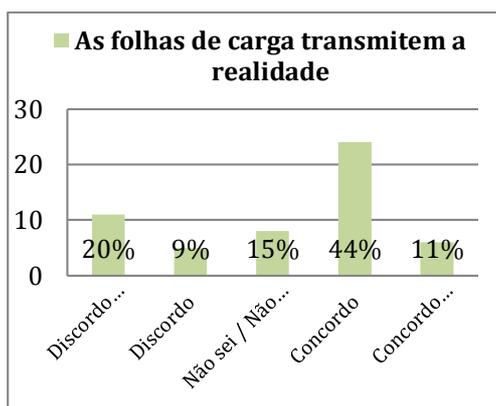


Gráfico 14 – Respostas obtidas da questão 17.



Gráfico 15 – Respostas obtidas da questão 18.

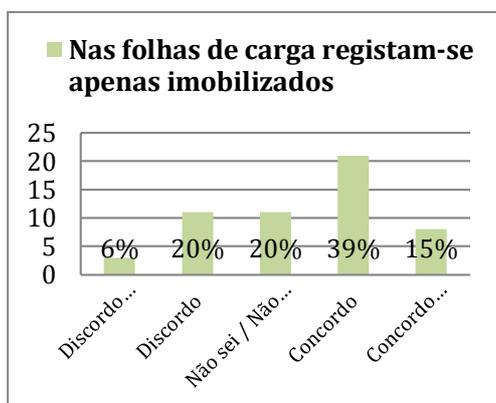


Gráfico 16 – Resultados obtidos da questão 19.

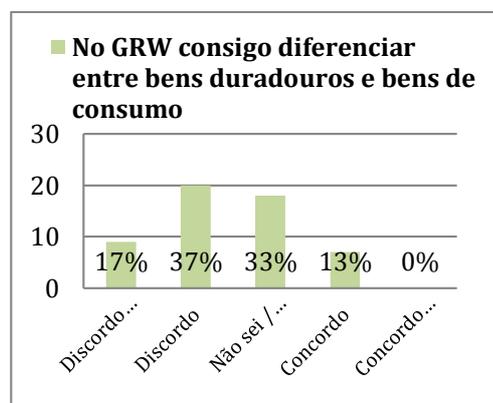


Gráfico 17 – Resultados obtidos da questão 20.

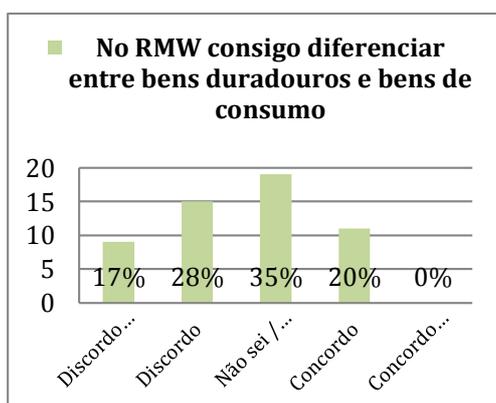


Gráfico 18 – Resultados obtidos da questão 21.

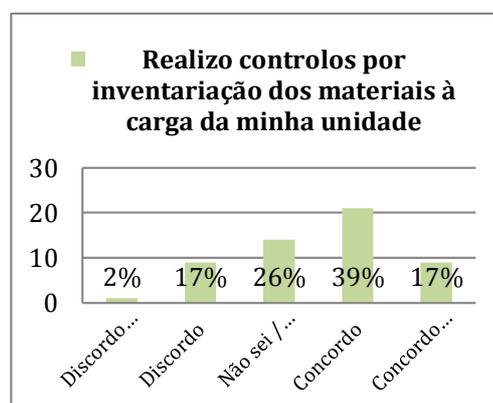


Gráfico 19 – Resultados obtidos da questão 22.

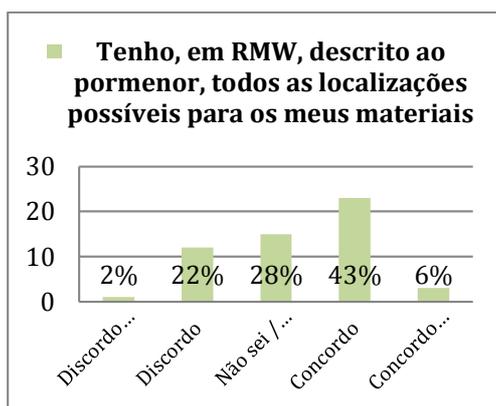


Gráfico 20 – Respostas obtidas da questão 23.

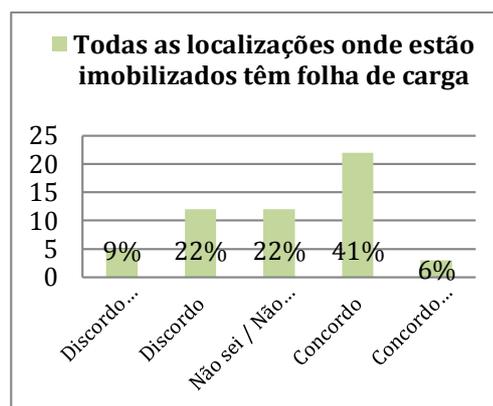


Gráfico 21 – Respostas obtidas da questão 24.

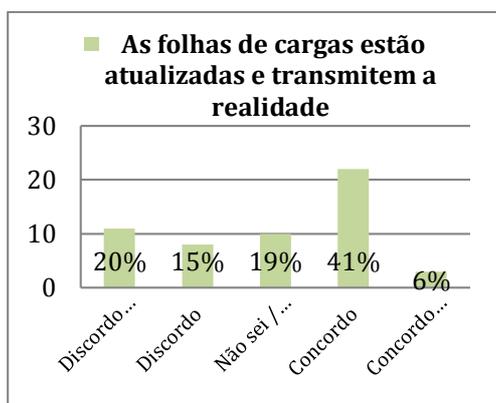


Gráfico 22 – Respostas obtidas da questão 25.

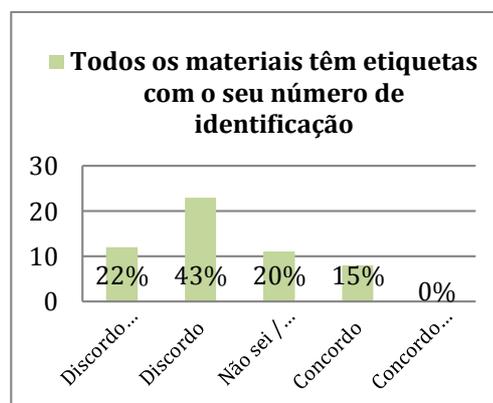


Gráfico 23 – Respostas obtidas da questão 26.

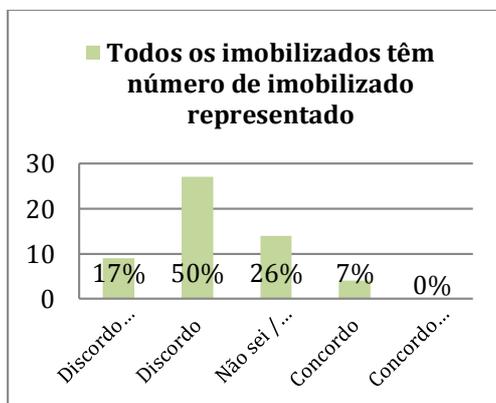


Gráfico 24 – Resultados obtidos da questão 27.

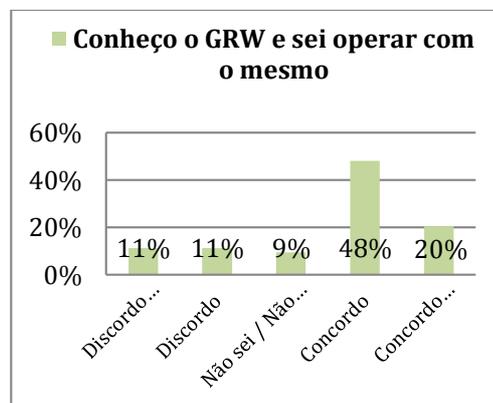


Gráfico 25 – Resultados obtidos da questão 28.

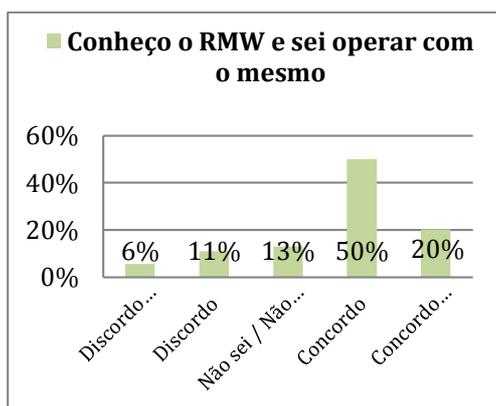


Gráfico 26 – Respostas obtidas da questão 29.

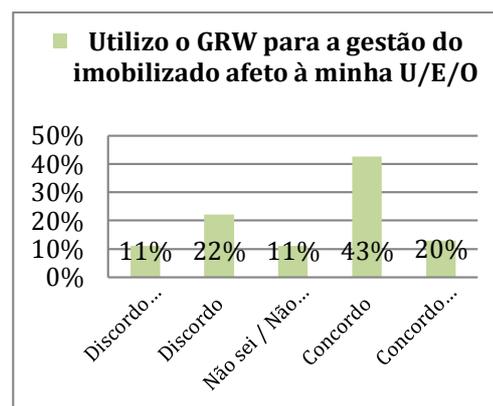


Gráfico 27 – Respostas obtidas da questão 30.

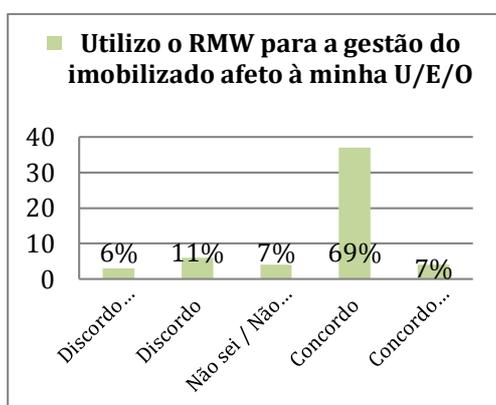


Gráfico 28 – Respostas obtidas da questão 31.

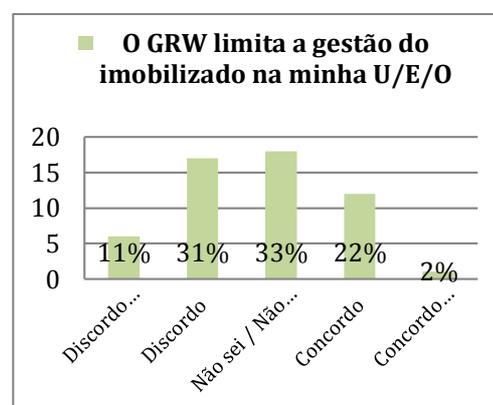


Gráfico 29 – Respostas obtidas da questão 32.

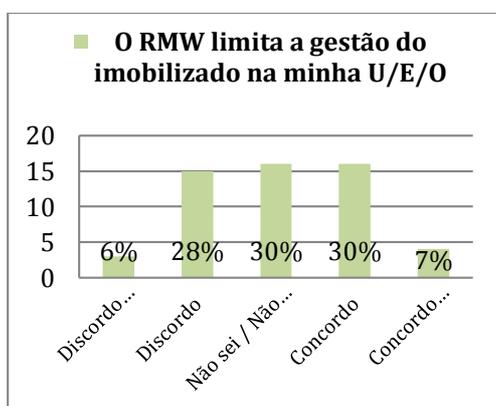


Gráfico 30 – Respostas obtidas da questão 33.

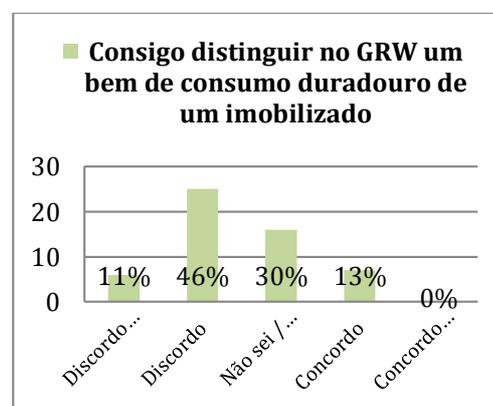


Gráfico 31 – Respostas obtidas da questão 34.

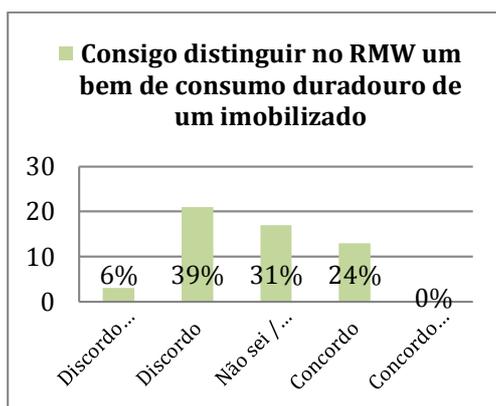


Gráfico 32 – Respostas obtidas da questão 35.



Gráfico 33 – Respostas obtidas da questão 36.

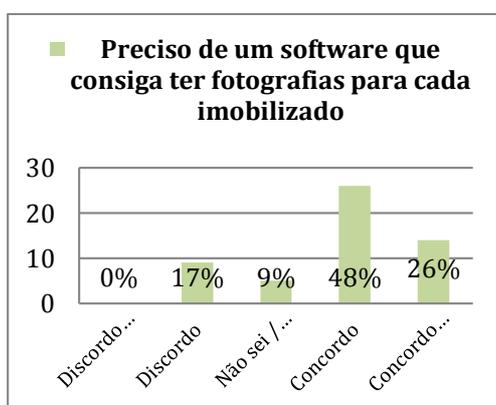


Gráfico 34 – Resultados obtidos à questão 37.

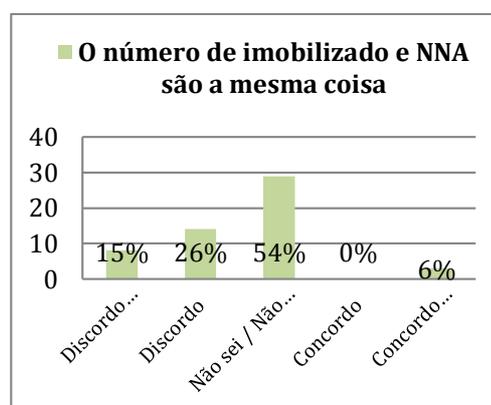


Gráfico 35 – Resultados obtidos à questão 38.

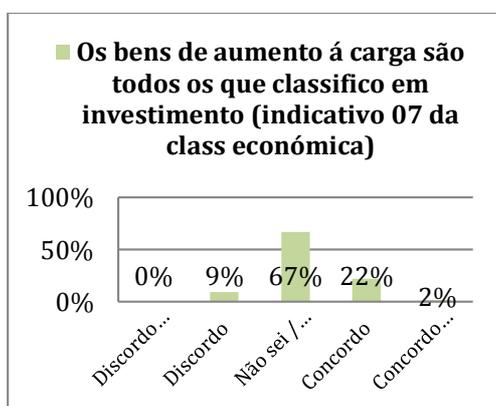


Gráfico 36 – Respostas obtidas à questão 39.

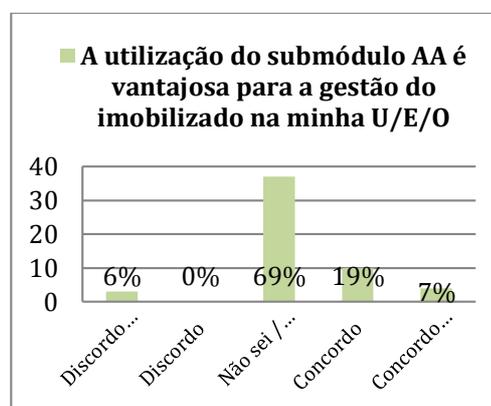


Gráfico 37 – Respostas obtidas à questão 40.

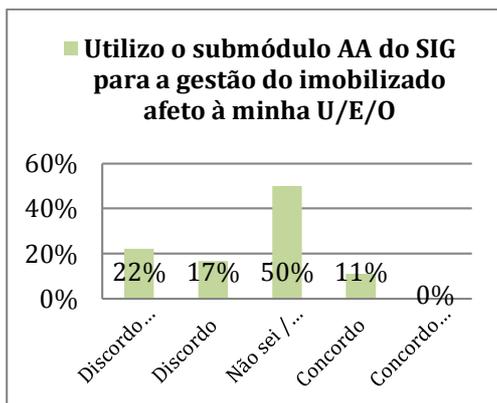


Gráfico 38 – Respostas obtidas à questão 41.

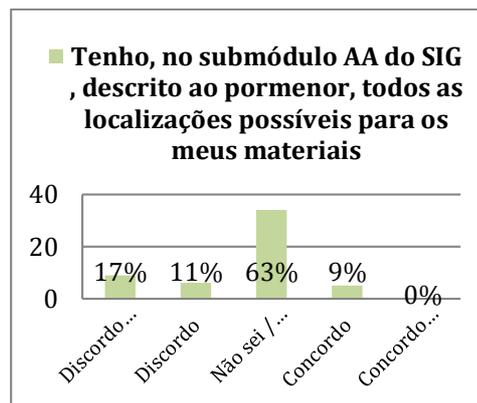


Gráfico 39 – Respostas obtidas à questão 42.

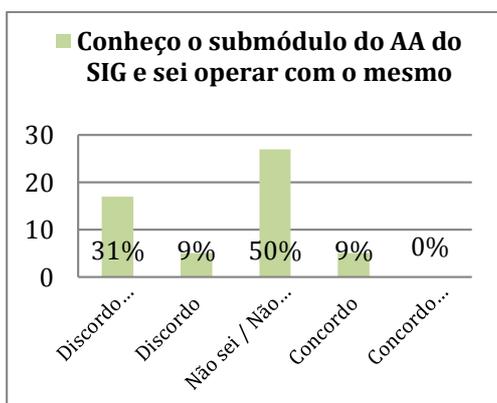


Gráfico 40 – Respostas obtidas da questão 43.

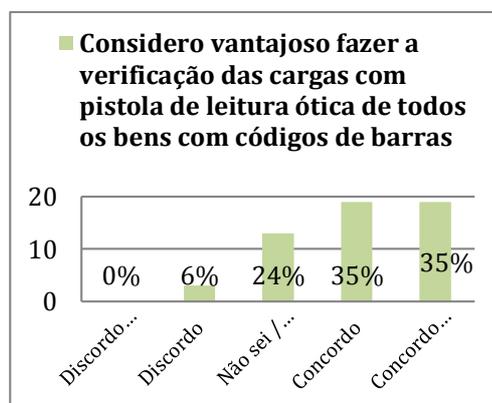


Gráfico 41 – Respostas obtidas da questão 44.

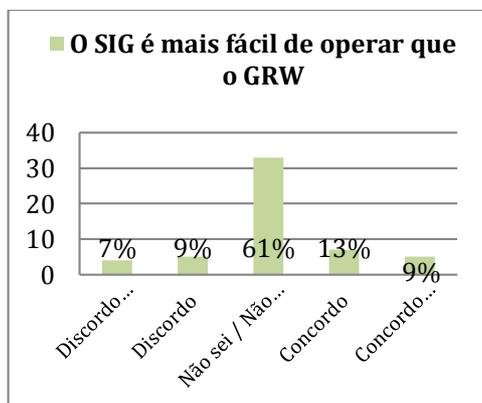


Gráfico 42 – Respostas obtidas da questão 45.

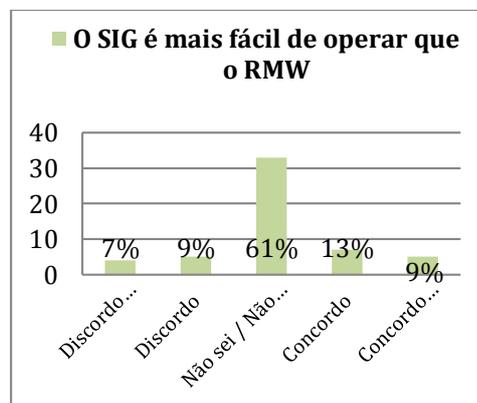


Gráfico 43 – Respostas obtidas da questão 46.

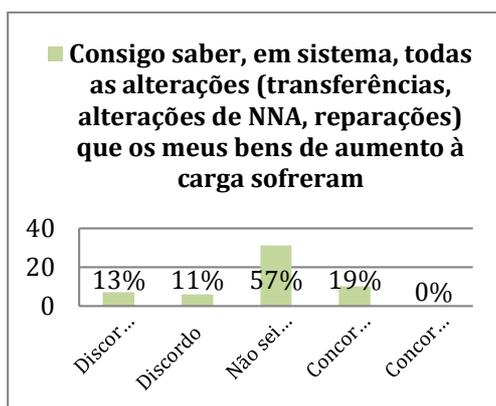


Gráfico 44 – Resultados obtidos da questão 47.

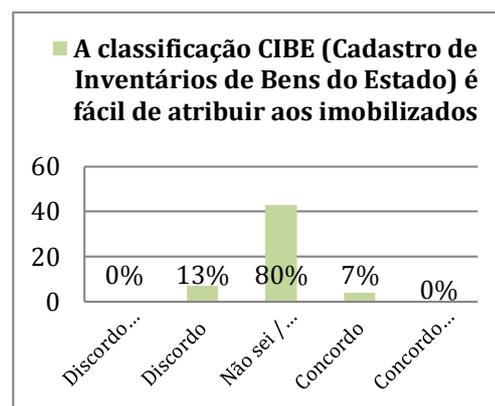


Gráfico 45 – Resultados obtidos da questão 48.

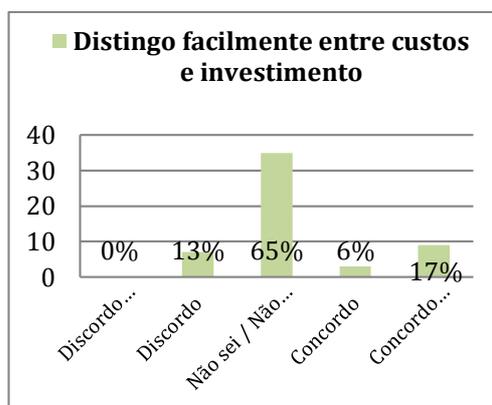


Gráfico 46 – Respostas obtidas à questão 49.

Apêndice J – Gráfico de Perfil das Respostas



Gráfico 47 – Perfil das Respostas.

Fonte: Elaboração própria.

## Apêndice K – Grupo dos Entrevistados

Quadro 2 – Grupo dos Entrevistados.

<b>Tipo de Entrevista</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Ramo</b>
Exploratória	TCor Tms Dores	Exército
Exploratória	TCor Cav Rodrigues	Exército
Exploratória	Maj TManMat Silvestre	Exército
Estruturada	Maj Mat Costa	Exército
Estruturada	Cap ADMIL Brito	Exército
Estruturada	Cap ADMIL Fontes	Exército
Estruturada	Ten ADMIL Martins	Exército
Estruturada	Cor ADMAER Mata	Força Aérea
Estruturada	Maj TABST Cardoso	Força Aérea
Estruturada	Cap ADMAER Torres	Força Aérea
Estruturada	Cap-Ten Mota	Marinha
Estruturada	Cap-Ten Carmo	Marinha
Estruturada	Maj GNR ADM Bispo	Guarda Nacional Republicana

Fonte: Elaboração Própria.

**Apêndice L – Entrevista Exploratória ao Tenente-Coronel Tms Dores****Interlocutor:** Tenente-Coronel Tms Hélder António de Campos Dores**Entrevistador:** Asp Al ADMIL Rodrigo Vicente da Costa Mendonça**Cargo/Função:** Coordenador da Área Técnica de Desenvolvimento e Dados Mestre**Data:** 10 de março de 2015**Hora:** 16h40m**Local:** MDN, DSSI**Suporte:** Gravação Áudio**Questões:****1. Sendo o meu trabalho sobre Gestão de Imobilizado via SIG, que problemas me pode apontar neste âmbito?**

**R:** *“O problema do Exército colocou-se com a questão da forma como tradicionalmente o Exército gere os seus equipamentos e os seus materiais, tradicionalmente estava a gerir tudo o que fosse equipamentos e materiais, com uma logística como se gere stocks, ou seja, em termos de quantidade e localização e nunca em termos de apreciação financeira, não sei se isto tem haver, mas tradicionalmente temos sempre aquela máxima no Exército, pessoal da logística e da financeira normalmente sempre separados, sempre de costas voltadas uns para os outros, uns não têm nada a ver com isso porque é logística e os outros não têm nada a ver com isso porque é financeira e aqui nesta questão foi difícil, e não é um sistema que vai mudar a forma de gerir de uma instituição, como não foi resolvido esse problema e houve muita pressão para que se começasse a ter imobilizado em sistema, o que é que nós tínhamos? Tínhamos o GRW. O GRW não é uma aplicação de gestão logística, e era lá que estava, viaturas, mesas cadeiras, tudo e mais alguma coisa, e foi com base nessa aplicação e nesse sistema de informação que foi feito uma tentativa de extrair de uma forma global, ao menos, a grosso modo, algumas coisas, deixando de parte, e isto foi logo condição do Exército, deixando de parte, sistemas de armas, munições, as munições tinha a ver mais com a parte de existências, mas eles nunca quiseram que fosse tocado tudo o que fosse a parte operacional do Exército que viesse para sistema SIG a parte operacional, portanto, assim só podíamos trazer viaturas, mas viaturas administrativas, não táticas, todo o equipamento de escritório ou*

administrativo, material informático, mas deixando de parte uma série de outro equipamento. Ou seja, logo à partida foi feita esta cisão, depois houve um esforço, forçando algumas pessoas a fazer um trabalho de catalogação, esse trabalho de catalogação, obviamente, viraram-no para o pessoal da catalogação do Exército, que tinha a ver com classificações financeiras que na prática tínhamos que atribuir coisas que não haviam, códigos CIBE. Haviam uma série de classificações que era necessário atribuir e que a melhor forma de o fazer era pegar naquilo que havia, que era, NNA – Nato Nacional Stock Number e com base nas características desse número faz-lo corresponder a características de imobilizado. Há erros grosseiros nesta aproximação porque alguns NNA's conseguem classificar muitos equipamentos; o mesmo NNA para vários equipamentos distintos, que, depois, na classificação CIBE já tem lá uma série de diferenças. Por outro lado, há vários NNA's concorrente à mesma classificação CIBE, a outra dificuldade foi atribuir um período de vida útil ao equipamento de natureza militar, porque, o que é de natureza administrativa está normalmente classificado, a gente vai às tabelas do CIBE e trás os tempos de vida útil, tudo o que é material classificado como militar, são os militares que têm de fazer essa atribuição, portanto, isto fez gerar uma série de listas em Excel onde eu tinha NNA e todas as classificações necessárias para depois poder proceder a uma migração, ou seja, se retirar do GRW dados com o auxílio destas tabelas de conversão, juntar a informação que faltava e poder produzir os templates migração de imobilizado, está-me aqui a faltar um elemento muito importante que é o valor de aquisição.”

## **2. Quais foram os erros encontrados na migração dos dados?**

**R:** “Ora bem, o GRW nasceu em 2004, invariavelmente não temos nenhum registo cuja data aquisição não seja inferior a 2004, independente de já existir ou não existir no Exército, portanto, segundo erro grosseiro. Aqui tínhamos de atribuir um valor, atribuíamos o valor que estava no GRW, mal ou bem, tendo em conta que em 2004, salvo erro, ainda houve migrações de outro sistema de informação para o de 2004, essas outras migrações, tinham inclusive preços em escudos, portanto, houve conversões de escudos para euros, já tínhamos ali um conjunto de informação que podia já não ter a qualidade necessária para ser fidedigna, com base nestas características todas, ou seja, custo de aquisição, tempo de vida útil, uma série de classificações que foram feitas á luz do CIBE, foi então produzido um conjunto de informação que pudesse alimentar a migração. O que é que falhou aqui? E aqui é que foi mesmo um erro grave... É que a partir do momento que se faz uma migração para um sistema, passa a ser esse sistema que temos de alimentar e continuar, porque se

*aquilo não for continuado, fica parado. Constantemente há novas aquisições, as novas aquisições se não são logo feitas a partir desse momento, o imobilizado não pode ser adquirido como imobilizado, uma boa parte não é, e financeiramente temos uma série de aquisições de imobilizado que vão ficando de fora do sistema SIG, por outro lado, continua-se a alimentar o GRW, o GRW continua a funcionar exatamente como estava, se hoje em dia quisermos fazer a convergência, vai ser muito mais difícil e anular é impossível, fazer a convergência é quase impossível e significava eu ter de identificar que tenho 10 cadeiras em SIG e 10 cadeiras em GRW e que estas 10 cadeiras são as mesmas, provavelmente não vou nunca conseguir fazer isto. É impossível identificar item a item o que está em SIG na unidade X e o que está ou que esteve em GRW, isto é quase impossível, e no futuro há aqui várias abordagens possíveis mas no fundo vai ser um trabalho que requer uma análise e um planeamento muito cuidado para conseguir fazer convergir, digamos assim, e pôr a funcionar efetivamente em SIG/DN. Eu quase diria que deve ser feito um levantamento unidade a unidade, ou seja, repartir o problema em pedaços mais pequenos, para depois no fim conseguirmos dizer assim: em SIG, temos aqui alocado a uma determinada unidade, algo que pertence a outra unidade”.*

### **3. Acha então, que se deveria não ter em conta aquilo que está registado em GRW?**

**R:** *“Não é possível, já foi alvo de apreciação do tribunal de contas, já foi alvo de apreciações, já entrou nas contas do Exército, ao longo desse tempo todo, é impossível não o considerar, se calhar uma boa parte entretanto já esgotou o tempo de vida útil e neste momento vale zero, em termos de TA vale zero, existe, tem a sua existência, o que vai ser difícil é eu no futuro fazer uma migração de qualquer sistema, seja do GRW ou doutro sitio qualquer, ou introduzir à mão, ou poderá haver outro processo, fazendo unidade a unidade, lá está, partindo do mal, não podemos sempre esquecer que como estamos num sistema logístico que se mantém operacional há movimentos de carga, às vezes, por exemplo, viaturas que se avariam ou são recolhidas ao sistema de manutenção, há aqui todo um conjunto de ações que quando nós fazemos uma migração temos de ter em conta, quando iniciamos um determinado sistema temos de ter em conta que a partir de um determinado momento, dia D, hora H, aquilo tem de passar a funcionar só no sistema que se inicia, não podemos manter dois sistemas, é quase idiota manter dois sistemas. Eu quase que diria que, obviamente as pessoas mantêm o sistema que operavam, do que alimentar dois sistemas em paralelo. A ideia é, a partir deste momento tudo o que tiver de ser mantido, adicionado,*

*abatido, movimentado de uma unidade para outra, vai ter de ser feito só no sistema que se inicia nesse momento”.*

#### **4. E acha que o sistema deveria ser o SIG AA?**

*R: “O sistema SIG AA funciona, ou seja, desde que seja mantido ele funciona bem, temos a Marinha e FA que o utilizam, o problema aqui é, outra vez, o problema inicial, o Exército tem o termo: “gestão de carga”, carga à unidade, carga à subunidade... essa carga não é mais do que um conjunto de imobilizado mas, também temos lá alguns consumíveis. A primeira fase aqui é percebermos, e o Exército fez também questão de ter uma vista única de todo o material, fosse ele imobilizado ou fosse existências, para poder ver tudo numa única listagem para ter as tais folhas de carga.*

*Qualquer sistema de imobilizado que venhamos a utilizar, tem por base o mesmo conceito, que é o conceito de imobilizar e não o conceito de carga como segmento. Quando não conseguimos ver o imobilizado como um bem que tem uma depreciação, um tempo de vida útil, e que é diferente dos consumíveis, pois estes a partir do momento que, mesmo que em stock, são utilizados são consumidos. Compreender estas noções em vez de ter a noção de carga, é fundamental, em vez de ficarmos muito presos à doutrina logística que o Exército utiliza”.*

#### **5. Acha então que se deveria de mudar a doutrina ou a postura?**

*R: “A doutrina não precisa de mudar muito, neste momento, com as ferramentas que existem é possível fazer coexistir a doutrina com o conceito de imobilizado, agora o fundamental é passar a usar só um sistema, porque, se estivermos a fazer a gestão logística no Exército, em GRW e SIG, ou uma parte em SIG, vai ser muito complicado. Atenção que é possível faze-lo parcialmente, parcialmente não é constituir duas ou três unidades, isso não é fácil, nem eficiente, quando eu digo parcialmente, eu posso dizer assim: determinados grupos de NNA’s, ou seja, podem ser geridos só em SIG e outros grupos podem ser geridos só em material tático”.*

#### **6. Mas isso não vai os aumentar os custos que o Exército tem?**

*R: “Sim, numa primeira fase, o problema do Exército com as munições ou com o material tático, é estar num sistema que ainda hoje se discute a grande questão, a segurança... a segurança da informação, isso tem sido já alvo de debates e poderíamos ver essa matéria como parte de um grande trabalho e muito mais, independente disso do grau*

*de segurança da informação, o que estou a dizer é que se quisermos ter o material de segurança num sistema próprio, podemos tê-lo, podemos fazer a gestão do restante material, administrativo e de escritório num outro sistema, a questão aqui é dividir e gerir estes dois mundos, ou seja, eu não posso gerir material administrativo nos dois, assim é que não dá. Portanto, em termos de arranque desta possível gestão eu diria que quase que tem de ser todo de uma vez. Porque depois temos um depósito central, o depósito central, vai fornecer às unidades, se eu só tenho duas ou três unidades a trabalhar com o sistema, ainda que inclua o depósito central, tenho que operar, para os mesmos artigos, dois sistemas diferentes. Não pode ser, quando arrancar, este conjunto de artigos vão ser geridos em SIG, então todas as unidades vão ter essa gestão em SIG mais o DGME, os outros, são artigos que requerem alguma segurança de informação, vão ser geridos noutra sistema, as pessoas, operadores destes dois sistemas é que têm que ter a capacidade de conseguir distinguir.*

*A força aérea fez isso, arrancar com conjuntos de artigos, não me lembro o nome que eles lhe dão, mas eles têm categoria A, categoria B, ou, categoria I ou categoria II, eles elegeram conjuntos de artigos para entrarem faseadamente, e foram tratando estes conjuntos e à medida que iam tratando estes conjuntos faziam o seu arranque, e a partir daí esses conjuntos passavam a ser geridos apenas em SIG e foram depois incrementando a complexidade, mas quando arrancaram com um conjunto de artigos arrancaram para toda a Força Aérea. O Exército tem um pouco mais de complexidade porque tem mais unidades, tem, provavelmente, maior número de artigos, não obstante a Força Aérea e Marinha têm os sistemas de armas contabilizado como imobilizado não esta é a classificação de operacionalidade, de armamento que cada sistema tem, porque são dados públicos, sabemos quantos F16 a Força Aérea tem, sabemos quantos navios de classe qualquer coisa temos, e sabemos até quanto custou, porque é por concurso publico internacional, portanto toda a gente sabe, um sistema que tem mais ou menos segurança mas isso pouco interessa, mas se estão operacionais ou não, onde estão, a localização deles ou o armamento com o qual estão equipados, isso é que pode ser omitido. É esta a noção que temos que aprender sobre gestão de imobilizado em vez de gestão de carga”.*

#### **7. Considera então que durante a implementação possa ter havido a duplicação?**

**R:** *“Bem, teríamos que fazer, provavelmente um inventário unidade a unidade, para percebermos exatamente o que está registado no SIG o que a unidade efetivamente tem, e porque não fazer um início, um momento zero, vamos começar agora, o que temos ca na*

*unidade efetivamente é..., o que está então em SIG, falta alguma coisa? Então temos que lá por o que falta, se tem coisas a mais tem de se abater ou transportar ou transferir para outra unidade consoante a situação e começamos no momento zero, começamos a gerir a partir daí. Esse momento zero significa que a partir daí todas as transições para essa unidade de imobilizado sejam feitas em sistema se não volta rapidamente a estar desatualizado”.*

#### **8. Sendo assim acha que a solução será criar uma equipe específica?**

**R:** *“Sim tem de ser, terá de ter alguém logístico e alguém financeiro trabalhando em conjunto, por outro lado e necessário dividir a complexidade em pequenos pedaços que humanamente sejam possíveis de gerir e é um trabalho minucioso, é ir de sala em sala e identificar é isso que se tem estado a fazer com a localização.*

*Não sei como esta as aquisições hoje em dia antes era uma financeiras outras imobilizado.*

*Daquilo que tenho observado tanto a Marinha como a Força Aérea fizeram uma coisa boa, constituíram equipes, não sei se exclusivas ou não para essa tarefa, mas garantidamente tinham duração no tempo, ou seja, enquanto essa tarefa não estivesse terminada essa equipe não deveria ser mexida para fazerem a entrada na logística e na financeira, no Exército assisti a algumas equipes que rapidamente comutavam no tempo, ou seja, as pessoas tinham formação depois da formação constituíam equipe para analisar os problemas, porque ainda assim há ainda problemas a ser analisados ao nível da gestão do imobilizado, analisadas trabalhadas e provavelmente as soluções são simples ou podem ser mais complexas mas têm sempre de ser analisadas para arranjarmos uma solução ou não. Essas equipes mudavam consoante os tempos, podem ter ficado um ano, depois, facilmente, havia alguém que ia para uma missão ou que saía e ia para outro sitio qualquer ou curso de promoção, a rotatividade das pessoas começou a degradar um pouco o funcionamento, ou seja, quem vem de novo começa sempre do zero, depois começa a faltar a formação, as linhas diretivas alteram-se e ao alterarem-se têm que se começar de novo, significa que não chegamos ao fim de nada estamos sempre no início, portanto, a constituir alguma equipe, seja ela única no Exército, é o que vai ter de ser no inicio para conseguir organizar fazer todo um levantamento de necessidades de análise e planeamento ate apos o inicio porque eles ainda vão ter de ficar para analisar se aquilo que foi implementado foi corretamente implementado, se há algum ajuste a fazer porque os sistemas não terminam no dia do seu inicio, tem que haver algum acompanhamento, sei lá, um mês dois meses a seguir ao*

*arranque para verificar se esta tudo bem ou se falhou alguma coisa ou se é necessário melhorar alguma coisa, portanto esta equipe deve de ser o mais estável possível, não quer dizer que tenham que ser sempre as mesmas pessoas mas dentro do razoável que sejam o mais estável possível, pode durar uns dois anos a fazer um projeto destes, é preciso ter isso em conta logo no início que toda a gente envolvida na hierarquia do Exército tenha esta noção e consigam respeitar esta necessidade.*

*Em termos de formação, neste momento já há mas já estivemos melhor, nos próprios começamos a apercebemo-nos os que com a rotação das pessoas começa haver alguma falta de formação das pessoas, não sei neste momento mesmo na academia ou na escola de sargentos do Exército existe alguma formação específica para SIG.*

*Outro dos problemas são as exigências do tribunal de contas, cada vez é mais complexo, mais detalhado a prestação de contas, a forma como nós temos de contabilizar e fazer a prestação de contas é cada vez mais monitorizada, cada vez mais controlada e deixou de ser uma tarefa simples. Se calhar está na altura de pensarmos que é preciso ter pessoas com a formação adequada para fazermos determinadas funções que deixaram de ser simples, não é só o sistema SIG que é complexo, antes do Exército arrancar com o a parte financeira do SIG não fazia POCP. Só a partir daí é que temos um nível de complexidade completamente diferente do que era habitual, a prestação e contas das unidades não estavam estruturadas com centros financeiros teve que ser pensado um pouco porque isto já não funcionava como era dantes e a colocação de pessoas com a formação adequada na logística e na financeira vai passar a ser pertinente.*

*Associado à rotação das pessoas quando se vai substituir alguém numa função ou cargo a passagem de pasta é rápida, portanto, chegas aqui fazes isto fazes aquilo e nem sempre a mensagem é bem passada e nem sempre o que estava a ser feito estava a ser feito corretamente. Só isto já empanca muita coisas e as pessoas desesperam com o sistema porque acham que o sistema é complicado, porque não sabemos os conceitos logo de início. Se soubermos os conceitos facilita-nos imenso a vida, mesmo uma coisa simples que é a criação de um dado mestre de cliente ou fornecedor.*

*O imobilizado está um nível acima e portanto, vai acrescer complexidade para as pessoas que vão operar e que vão tratar esses assuntos, ter alguém da financeira ou da logística numa unidade pegar no imobilizado e perceber que aquilo tem determinadas características que tem de ser classificado de determinada forma, por um lado o SIG consegue dizer que uma determinada mesa é para uma função de medicina tem uma catalogação mas se for para uma secretaria tem outra mas pode ser a mesma mesa a mesma*

*cadeira só por terem funções diferentes têm classificações diferentes, isto não passa de um exemplo, serve só para demonstrar que as pessoas têm que começar a ter mais um bocado de formação e, se calhar, essa reestruturação pode ser fundamental pelo menos para as coisas se conseguirem iniciar de uma maneira mais normal, por que é normal que as pessoas quando mudam as suas rotinas tendem a ter empanques, portanto, se facilitarmos já que as pessoas já tenham conhecimento do sistema, mesmo que esse possa ser complicado as pessoas irão perceber algumas coisas.*

*Do imobilizado aquilo que eu sei é que temos um problema grande para resolver e fundamental, se vamos arrancar com gestão logística e de imobilizado em SIG vamos ter que não o fazer, pelo menos para os mesmos artigos, em GRW , Dois sistemas ao mesmo tempo é muito difícil”.*

### **9. Considera o SIG adequado para o Exército?**

**R:** *“Normalmente as grandes dificuldades estão nas pessoas e não nos sistemas, as pessoas é que ou gostam de fazer de determinada forma ou pretendem fazer de determinada forma e este sistema, o SIG, tem por base uma framework que é muito flexível, mas não tao flexível que consiga contornar algumas regras de programação que foram feitas especificamente, não são tão flexíveis que possamos contornar seja o que for, mas é possível arranjar soluções para alguns problemas, melhor do que ninguém a Força Aérea e a Marinha estão em condições de dizer as dificuldades que sentiram e isso era interessante de aprender, ouvir as necessidades que sentiram, quais as soluções o que tiveram que mudar nas suas organizações para poderem fazer a gestão do imobilizado e de consumíveis de alguma forma como é que eles se tiveram de adaptar de que forma ainda hoje têm algumas dificuldades ou não, ou se estão contentes ou não. O Exército não deverá ser assim tao diferente, digo eu, e as diferenças que houver provavelmente conseguimos superar”.*

### **10. Deseja acrescentar alguma coisa?**

**R:** *“Já me ia esquecendo de uma coisa muito importante, o imobilizado não inclui só o que esta no GRW, também temos edificios e terrenos e esse trabalho dependia à altura da DSE agora a DIE Infraestruturas e engenharia e houve na altura um trabalho muito importante de valorização com algumas premissas, alguns pressupostos, mas uma valorização possível de todo o património imoveis do Exército e que foi também migrado para SIG não foi, foi mantido a partir desse momento, creio eu, embora a DIE possa ter o perfil para fazer essa gestão, estamos a falar de que? De novas obras, de obras de*

*conservação e melhoramentos que vão dar origem a valorizações distintas. Eles fizeram inicialmente um trabalho recorrendo à experiência que a Força Aérea acabou de fazer recentemente sobre essa área”.*

## **Apêndice M – Entrevista Exploratória ao Tenente-Coronel Cav Francisco Amado Rodrigues**

**Interlocutor:** Tenente-Coronel Cavalaria Francisco Amado Rodrigues

**Entrevistador:** Asp Al ADMIL Rodrigo Vicente da Costa Mendonça

**Cargo/Função:** Chefe da Repartição de Património

**Data:** 20 de março de 2015

**Hora:** 17h20m

**Local:** DHCM

**Suporte:** Gravação Áudio

### **Questões:**

- 1. No decorrer da minha investigação sobre a gestão de imobilizado no Exército via SIG, levantou-se uma questão quanto à necessidade de existirem *softwares* paralelos, mesmo para bens específicos como os museológicos. O que me pode dizer sobre esta matéria?**

**R:** *“Relativamente ao património, ele tem categorias: material e imaterial (ou intangível). No património material, os edifícios vamos colocar de lado porque isso depende da direção de infraestruturas. Vamos focalizar-nos no património material móvel. Nesta unidade trabalhamos apenas com bens no contexto dos museus, ou património museológico das coleções visitáveis que existem pelas demais U/E/O.*

*No sistema de catalogação, os bens materiais móveis (museológicos) pertencem, na Logística, ao grupo de material 9915”.*

- 2. Quais as especificidades que a *Software* de Gestão precisa de ter para contabilizar esses bens?**

**R:** *“A base de dados que nós temos está vocacionada para inventariação e gestão do património móvel, isso significa que em toda a sua estrutura tem um conjunto de campos significativos para a inventariação, que têm de ser preenchidos para que cada objeto seja como um cidadão. A BD tem um repositório de informação, um “cadastro”, o mais desenvolvido possível, para cada peça. Esta BD está parametrizada por forma a que haja*

um número de inventário para cada peça, não podendo haver dois bens com o mesmo número.

Cada U/E/O com denominação própria na BD, pode comportar até um total de 5 dígitos de bens, desta forma, a título de exemplo, o Museu Militar de Lisboa (MML) pode conter até um total de 99999 objetos.

Dos campos que esta BD contém exigimos às unidades que preencham os seguintes: inserir ficheiros multimédia (fotografias específicas ou gerais, vídeos e sons), um nome e um título (sendo o título uma forma de especificar mais o nome), e uma descrição. Pedimos também para que preencham as dimensões, se possível identificar o número de série ou marcas (assinatura de autor, por exemplo). Tentamos documentar ao máximo a peça, seja por publicações periódicas, eletrónicas ou por monografias.

É de salientar que esta ferramenta tem, na sua arquitetura, todo um conjunto de possibilidades, nomeadamente no que concerne a eventos, exposições (no caso da peça rodar entre unidades, ou mesmo das unidades para estabelecimentos não militares, como já aconteceu), empréstimos, movimentos internos (de um corredor para um gabinete), são tudo facilidades que a BD permite em termos de gestão, inclusive em torno de entidades, como por exemplo de colaboradores externos, autores de livros, inventariantes, fotógrafos, seguradoras, entre outras.

Outra grande particularidade é o facto de podermos fazer auditorias, o que faz com que além de ser uma ferramenta de inventariação, seja também de gestão”.

### **3. Esta BD permite saber a localização de todas as peças?**

**R:** “Se os campos estiverem preenchidos, sim. Temos um campo que permite fazer a localização, nas tabelas específicas. Dentro da localização interna, estas podem estar em múltiplos sítios, mas se no inventário, no campo das localizações, for especificado o seu lugar exato, essa informação vai ficar na BD, e posso futuramente fazer uma busca por lugares. Aliás, há, dentro da localização interna, um campo de preenchimento livre onde se pode especificar a localização do objeto. Nós na DIE/DHCM não temos a localização estratificada, temos apenas se é interna ou externa, e dentro desse campo é livre a escrita (gabinete, sala, corredor), e a busca permite fazer a localização por palavras.

Relativamente ao preenchimento livre da localização interna, nas normas de gestão, já há algumas indicações em relação a alguns itens, mas isso é algo que tem vindo a evoluir, mas ainda há lacunas, por exemplo será que sala é o mesmo que gabinete? São questões

que nos temos vindo a colocar uns aos outros, e isso não está nas normas de gestão. Caso o inventariador queira alterar o campo livre, poderá fazê-lo a qualquer altura, quando à designação de “externa”, “interna” ou outra além desta, só o administrador da BD, que é o chefe da Repartição de Património, o poderá fazer. Mas até agora só contempla as opções de “externa” ou “interna”, não está ainda estratificada.

Podemos considerar que esta BD é mais permissiva que restritiva, ao contrário de outras ferramentas de gestão como o GRW ou o SIG”.

#### **4. Como é que funciona a valorização dos bens?**

**R:** “Há sempre alguma subjetividade no valor patrimonial dos bens, mas partimos sempre do tipo de material. Se é em cobre, prata, madeira (e dentro desta, a que século pertence). Seguidamente, temos em conta todo o processo que levou à fabricação do objeto, depois vêm os critérios de antiguidade, singularidade, unicidade, autenticidade e integridade e até mesmo a visibilidade internacional. Tudo isto aumenta o valor do bem. Tem influência, também, o estado de conservação pois afeta diretamente o valor patrimonial do bem.

Desta forma podemos dizer que o valor patrimonial das peças tem tendência para aumentar com o passar dos anos. Desde que devidamente conservada, claro. Nas obras de arte, ao contrário por exemplo de uma viatura, não há depreciação ao longo dos anos, mas sim uma valorização. Neste sentido, o património do Exército tem de ser visto com outro ar. E nunca podemos ter uma ferramenta de gestão do tipo contabilístico, que faz tender os objetos para zero, com o passar do tempo, quando nesta situação concreta é precisamente ao contrário. Do ponto de vista operacional, qualquer objeto é alienável, mas se sofrer uma reclassificação e passar a património, o valor desse bem, que talvez já seja zero, vai certamente aumentar. Tem é de classificar-se esse bem como museológico, e não como picareta, ou carro de combate, ou secretária”.

#### **5. Quais é que são as ações ou procedimentos que podem sofrer esses bens? No caso do SIG temos a alienação, seja por abate ou outro, e neste caso específico?**

**R:** “Temos a incorporação de bens, conforme a al. g), n.º 14 do artigo 8.º da Lei Orgânica do Exército. Os museus podem ter bens rececionados por exemplo por doação, mas só é incorporado depois de reunidas determinadas condições, estes têm de ser alvo de

determinadas ações de conservação. Tem, também, de estar na BD. Especial atenção para as armas de fogo, pois estas têm de estar legalizadas e desativadas.

*Esta BD existe há 3 anos nos museus, e há 2 anos nas Unidades. Temos 12008 bens inventariados e cerca de 15000 fotografias”.*

**6. Com este software temos os bens inventariados, mas a DHCM trabalha de forma isolada ou faz o reporte para alguma entidade?**

**R:** *“De 6 em 6 meses deveríamos fazer o reporte para o Comando da Logística, que é o que está definido nas normas de gestão. Mas isso ainda não implementámos porque há que clarificar a entidade gestora, pois a Logística assume-se como gestora de todo o material, incluindo este, mas o problema prende-se com o facto de no GRW só estarem contemplados oito mil e tal bens, em vez dos 12000 que já inventariámos na nossa BD. E, na melhor das hipóteses, devemos estar a contabilizar 20% do património que o Exército tem. Isso dimensiona o buraco que o GRW tem. Provavelmente, no GRW, nem fotografias associadas aos objetos tem. E o problema é que se o módulo AA for beber ao GRW fica exatamente com o mesmo problema.*

*Se a Logística passar a utilizar o SIG para estes efeitos, vamos disponibilizar a nossa plataforma, que é também utilizada comumente pelo Museu do Ar e pelo Museu da Marinha, para que sejam atualizados os dados conforme aqueles que possuímos.*

*Na minha opinião o módulo AA é necessário porque a vocação e a finalidade são umas, mas não deveria substituir a BD com que trabalhamos atualmente, pois esta poderia complementar e funcionar como contributo, por exemplo no caso das fotografias, para tudo aquilo que o SIG não suportar. Além do mais estamos a falar de uma plataforma que está acreditada e validade, inclusive é utilizada pela Fundação Gulbenkian, logo significa que é boa. Desta forma eu entendo que se deva continuar com esta ferramenta de inventariação e gestão de património. Depois, a partir daqui, fornecemos os campos que o SIG achar necessários e convenientes, migrando os dados diretamente da nossa plataforma.*

*Não penso que seja de excluir esta ferramenta pois em caso de furto ou desaparecimento de alguma peça, junto das autoridades é muito mais fácil divulgar uma foto do que uma descrição pormenorizada! E isso o SIG não permitirá. Daí a complementaridade dos dois sistemas de gestão”.*

## **7. Como é que é feito o Controlo dos Bens?**

**R:** *“Através da rede de dados do Exército, com perfis de utilizador e com os níveis de permissão que nós definimos, toda esta gente em rede, formada (pois nós demos formação a cerca de uma centena de militares e civis).*

*Primeiramente, este tipo de BD é uma forma de controlar per si pois nós podemos internamente fazer mover os bens, afetando os bens a um determinado espaço físico, mas em boa verdade, se pudéssemos ter uma tecnologia por pistola de código de barras associada a esta plataforma, era o ideal. É possível fazer-se isso, necessitar-se-ia era de mais um software pois precisávamos de uma forma de controlar a localização mais célere e mais rigorosa, com um sistema de código de barras, mas isso implica um investimento”.*

**Apêndice N – Entrevista Exploratória ao Major TManMat Jorge Silvestre****Interlocutor:** Major TManMat Jorge Paulo Vieira Silvestre**Entrevistador:** Asp Al ADMIL Rodrigo Vicente da Costa Mendonça**Cargo/Função:** Chefe da Secção de Catalogação e da Secção de Imobilizado**Data:** 14 de abril de 2015**Hora:** 15h10m**Local:** Cmd Log/DMT**Suporte:** Gravação Áudio**Questões****1. O que me pode dizer sobre a implementação do SIG e do GRW?**

**R:** *“Inicialmente o Exército achou que o SIG não satisfazia na totalidade as suas necessidades. Depois, o facto de o Exército estar muito bem servido na altura com o GRW porque na altura este sistema foi uma aplicação que foi desenvolvida para as suas necessidades na altura, tendo sido aplicado no DGME, que começou por “arrumar” o depósito que era o principal. Depois foi evoluindo para aquilo que é a “periferia”, para a entidade gestora (DMT) e, por último, as Unidades de carga começaram também a trabalhar, ou seja, começaram a ter contacto com as suas cargas e com a aplicação. A partir desse momento, com a aplicação a fazer a gestão dos artigos até à prateleira, era muito difícil o SIG ter ferramentas capazes de fazer o mesmo processo. Contudo, agora a passagem de um sistema para o outro será um processo bastante complexo e com algumas incompatibilidades, acarretando alterações e reformulações de procedimentos, normativos e NEPs, tendo já iniciado o processo de migração de dados do GRW para a tabela de dados do SIG, no entanto ainda não migramos/ atualizamos as cargas efetivas das Unidades. No entanto, a forma como o GRW foi desenvolvido era familiar, ou seja, era bastante simples de trabalhar”.*

**2. Então considera que não há necessidade do GRW acabar?**

**R:** *“Não é bem assim. O GRW depois vai ter de parar. No momento em que migrarmos as cargas, aí só conseguiremos trabalhar em SIG, e aí sim deixamos de ter e trabalhar em GRW”.*

**3. No GRW consegue-se fazer a distinção entre aquilo que é uma existência e aquilo que é imobilizado, ou não dá essa diferença?**

**R:** *“O GRW separa os artigos com movimento de carga dos artigos sem movimento de carga, em SIG também chamamos existências a artigos sem movimento de carga, estando a falar de artigos classe IX ou de consumo, onde do lado do fornecimento termina ali o seu controlo. E, depois, temos com movimento de carga que é o imobilizado, e esses continuam a ser geridos da mesma maneira”.*

**4. Como se procede em GRW o fluxo de imobilizado como existência?**

**R:** *“No GRW enquanto está no depósito ele não se designa como existência mas ele está à carga, ou seja, enquanto está no depósito é um artigo com carga. No ato do fornecimento, consoante a situação, perde a carga e é transferida essa mesma carga para a Unidade de destino, ou seja, em SIG para o Centro de Custo”.*

**5. O GRW permite ter imagens de cada artigo ou não? Acha isso vantajoso?**

**R:** *“Isso é uma mais-valia do SIG. Por vezes, para requisitar um artigo a imagem ajuda sempre”.*

**6. A nível das folhas de carga, eu sei que o GRW nós podemos tirar a folha de carga da sala? Conseguimos saber o que está em cada sala?**

**R:** *“Isso não é no GRW, é numa outra ferramenta. Essa é uma limitação do GRW que julgo que o SIG vem complementar, porque o GRW termina com a carga ao nível da logística da Unidade. Tudo o que possa ser distribuição interna na Unidade, já utiliza uma outra ferramenta que é o RMW, que é uma ferramenta que as Unidades têm. Nas Unidades é-lhes carregado o artigo no seu próprio depósito e depois a própria logística tem de fazer a separação pelas subunidades até ao último nível (até à sala). Por isso não conseguimos ver até à sala.*

*Na verdade a DMT não tem qualquer interesse nisso. A DMT não gere os artigos ao nível da “sala”, porque para isso é que existe uma SecLog em cada Unidade. A nível do GRW, para a entidade gestora só interessa a Unidade recetora ou de carga”.*

**7. As SecLog das U/E/O trabalham só com RMW?**

**R:** *“Não. As Unidades trabalham com os dois. O GRW web serve para consulta das Unidades para saber o seu património que está a ser gerido pela entidade gestora. Depois têm uma aplicação que é o RMW que lhes permite pegar nesse artigo e distribuir até à sala onde pretendem”.*

**8. Conseguimos ter um histórico das alterações que existiram ao longo dos tempos?**

**R:** *“Sim. O que estamos a viver agora é que temos duas ferramentas para controlar o mesmo artigo, e por vezes quando há desacertos nenhuma delas está bem, tendo de ser posteriormente ser atualizado. Portanto, sem dúvidas que o SIG nesta matéria “dá cartas” e é para apostar nesta caminho, porque o objetivo é podermos controlar o artigo até ao local e podermos saber onde é que ele está”.*

**9. Como é feita a catalogação?**

**R:** *“A SECA propõe ao Centro Nacional de Catalogação o artigo pedido, e é com base nesse artigo que passa a ser a chave do artigo. Escrevemos o artigo numa tabela de artigos com as respetivas características, e depois na altura de aumento aí colocamos a matrícula ou número de série, ou chassi...”*

*Esta é feita toda dentro dos sistemas. Aliás neste momento a SECA já trabalha com os dois sistemas, antes de ir para o GRW, o SIG já tem o artigo no sistema. Portanto, atualmente aqui para os procedimentos de catalogação da SECA, vai primeiro para o sistema de catalogação, depois é inscrito no SIG e só depois é que é aumentado no GRW. Portanto, neste momento já estamos a trabalhar em paralelo mas com prioridade para o SIG. Quanto mais cedo conseguirmos colocar o NNA no SIG, mais cedo avançamos com o processo de aquisição”.*

**10. O GRW permite operar com a leitura ótica de códigos de barras?**

**R:** *“O GRW só permite na aquisição e na entrada em depósito tem-se essa possibilidade de imprimir o código de barras e colocar no artigo e, depois se estivermos a falar em equipamentos, sobressalentes, equipamento ÑATO, é possível consoante o pedido que fizemos elaborar logo a guia de fornecimento correspondente àqueles artigos”.*

**11. No GRW aplica-se a classificação pela Portaria CIBE?**

**R:** *“Isso não está ativo. Isso é posterior à elaboração do GRW. Por isso não são feitas depreciações. O valor do material/ artigo fica igual do princípio ao fim”.*

**12. Então como é feito o report para a DFin?**

**R:** *“Desde que estou aqui nunca me foi pedido isso. Julgo que a DFin deverá ter alguém em contacto permanente com a DMT, e assim não precisa de pedir nada, acede à aplicação e retira o que pretende. Uma coisa é certa: no GRW o valor patrimonial permanece sempre do princípio até ao fim, inclusive até há artigos que nós sabemos que ao longo dos anos o seu valor deveria ir reduzindo o seu valor patrimonial e, há outros que pelo seu interesse histórico vão aumentar. Enquanto que o artigo ao nível do controlo logístico tem o valor patrimonial que não foi corrigido e que esta aplicação do SIG permite essa correção, eles lá têm uma outra aplicação onde permite combinar onde vão colocar o artigo noutra perspetiva, uma perspetiva museológica, e aí os valores não têm nada a ver uma coisa com a outra. O SIG permite fazer isso e dar a possibilidade de depois continuar a controlar o artigo, mas desta vez na perspetiva museológica”.*

**13. Como é feito a gestão dos bens museológicos?**

**R:** *“O SIG permite controlar o material museológico. É possível porque tem lá um COA criado apenas para controlo. Depois da conversão o artigo é controlado como museológico. Portanto, se ele continua a ser controlado como museológico devia ter a possibilidade de serem acrescentados mais dados que estão no Inart Premium a mais, que o GRW não tem, e que lhe permite caracterizar como artigo. Museológico”.*

**14. Mas o RMW é uma aplicação do GRW?**

**R:** *“Não. Vai lá buscar a informação para depois poder trabalhar. Aliás o RMW não interfere com aquilo que está a acontecer. Imaginemos que uma Unidade prepara uma determinada viatura para transferir outra. É elaborada a guia de transferência no RMW”.*

**15. Existe mais algum problema do GRW que o meu Major queira referir?**

**R:** *“O problema que está aqui é que nós só vamos começar a encontrar bastantes dificuldades naquilo que vem aí, nomeadamente ao nível da legislação que não é de todo apropriada a isto. Ou então o General QMG determinar que a partir daquela data em que arrancarmos com o módulo AA não podemos olhar para as NEPs e vamos criar umas novas rapidamente. Mas a meu ver o SIG acarreta muito mais vantagens do que propriamente desvantagens”.*

**Apêndice O – Modelo de Guião de Entrevista Estruturada**

**Guião de Entrevista**  
**Trabalho Investigação Aplicada**  
**"Otimização do SIG/DN na Gestão de Imobilizado no Exército"**

**Interlocutor:****Entrevistador:** Asp Al ADMIL Rodrigo Vicente da Costa Mendonça**Cargo/Função:****Data:****Hora:****Local:****Suporte:****Preâmbulo de orientação:**

Este inquérito por entrevista destina-se a recolher informação para o Trabalho de Investigação Aplicada com o tema "Otimização do SIG/DN na Gestão de Imobilizado".

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 232/97, de 03 de Setembro que, com a introdução do POCP, torna a Contabilidade Orçamental, Patrimonial e Analítica obrigatória, o Exército, juntamente com todo o Ministério da Defesa, teve de adotar medidas para a execução de uma contabilidade analítica eficiente e introduzir a contabilidade patrimonial, visto que, na perspetiva da contabilidade orçamental anterior, só eram contabilizadas as variações patrimoniais. Explorando o caso específico da Contabilidade Patrimonial, pretende-se analisar como está a ser efetuada a avaliação e contabilização do imobilizado através do SIG (ou outro sistema), aferir as lacunas existentes na gestão do imobilizado, analisando o caso do Exército, mas procurando comparar com uma entidade de referência na gestão de imobilizado, de modo a poder sugerir soluções de melhoria.

**Questões**

- 1. Desde quando está o POCP a ser implementado na sua U/E/O? Esteve envolvido no processo de implementação, de que forma?**
- 2. Acha que a contabilidade patrimonial prevista no POCP e implementada via SIG tem dado os resultados previstos para as Forças Armadas?**
- 3. Verificaram-se lacunas quanto à contabilidade patrimonial durante esta implementação?**
- 4. Nas Forças Armadas, como foi feito este processo de contabilização de imobilizado? Qual a entidade de referência neste processo?**
- 5. Como são lançadas as amortizações e depreciações nos imobilizados das U/E/O? Incidem sobre todo o imobilizado? Expressem o seu valor real?**
- 6. Como se tem verificado a evolução do módulo de Asset Accounting na sua entidade/empresa?**
- 7. Há necessidade de existir outro software para além do SIG/DN?**
- 8. É possível saber, em tempo real, qual o imobilizado afeto a uma determinada instalação e o seu valor real?**
- 9. Quais são as limitações e desafios que esta gestão apresenta?**

**10. Qual seria a sua avaliação global (de 1 a 5) da gestão de imobilizado nas Forças Armadas? E na sua empresa/entidade?**

**11. Deseja referir algumas sugestões de melhoria?**

Obrigado pela sua colaboração!

**Apêndice P – Entrevista Estruturada ao Capitão ADMAER Luís Torres****Interlocutor:** Capitão ADMAER Luís Filipe Nunes Pardal Esteves Torres**Entrevistador:** Asp Al ADMIL Rodrigo Vicente da Costa Mendonça**Cargo/Função:** Consultor da Área Técnica de Informação Financeira do SIG/DN**Data:** 10 de Março de 2015**Hora:** 15h15m**Local:** MDN, DSSI**Suporte:** Gravação Áudio**Questões****1. Desde quando está o POCP a ser implementado na sua U/E/O? Esteve envolvido no processo de implementação, de que forma?**

**R:** *“Bem... Eu não estou colocado na Força Aérea, mas posso-te contar a história do que é que se passou nos três ramos. Posso estar a esquecer-me de alguns pormenores porque quando eu comecei a trabalhar aqui foi em 2008. Começamos o SIGDN, a ser desenvolvido em 2003 e entrou em produtivo em 2006 na Força Aérea. A Força Área foi a primeira entidade a prestar contas em POCP utilizando o SIGDN, referente ao exercício de 2006...prestou contas em 2007 referente ao exercício de 2006. Quanto ao processo de implementação não estive envolvido...ok?”*

*Posso-te é desde já adiantar o que é que se passou ao nível do AA. A implementação do POPC foi um dos grandes motivos que levou ao desenvolvimento do SIGDN, não é? Para teres uma noção, não consegues grande parte de um balanço de uma instituição é ativo; o teu ativo tipicamente é composto por ativo tangível, imobilizados corpóreos... ahmm, e como é que fazes um balanço se não tens ativos, se não conheces o teu ativo? Então vamos falar de três situações distintas que havia à partida... a Marinha antes do SIGDN adotou um sistema... não sei se tens noção disso, em SAP... para o qual já tinha feito muitos carregamentos de imobilizado... já tinham SAP e já tinham AA... eles entraram em 2008 e já tinham muito do trabalho feito e foi relativamente fácil carregar os dados que eles tinham para o nosso SIGDN. O Exército tinha e tem essa funcionalidade do GRW, que nunca vi e não conheço o programa. Quanto à Força Aérea não tinha um sistema de gestão de*

*imobilizado, tinha sistemas de manutenção de aeronaves que lança as peças, etc. mas quanto a produzir informação de immobilizado não tinha nada. No caso da FA como é que se procedeu ao carregamento dos immobilizados? Fez-se um inventário físico das unidades, ou seja, cada tem uma esquadilha de abastecimento e foram dadas instruções para que as esquadilhas de abastecimento preencham-se determinado template, com determinados atributos, em que cada linha era um template em excell, cada linha correspondia a um bem; a Direção de Finanças de FA assumiu o controlo e o contacto com as unidades sobre o que é que lá tinham de preencher e depois, então, a Direção de Finanças era um interlocutor e com a equipa do SIG, que enviavam-nos então os ficheiros com milhares de linhas e a nossa função, basicamente, foi carregar isso em SAP. Portanto, a minha participação não foi tanto na implementação do POCP, mas na parte de fazer reconhecer, em SAP, immobilizados que vêm em sistemas legados, ou que não vêm de lado nenhum, vêm simplesmente do levantamento por inventariação direta em sistema, daí a minha participação no carregamento das migrações”.*

**2. Acha que a contabilidade patrimonial prevista no POCP e implementada via SIG tem dado os resultados previstos para as Forças Armadas?**

*R: “Acho que é algo positivo... se queres fazer um bolo que é o balanço, precisas de ingredientes, e ingredientes é a informação... se a bimby é o SIGDN, que te ajuda a fazer um bolo e não te faz um bolo por si, mas alguém tem que meter ingredientes dentro da bimby e se não criares immobilizados, que são os ingredientes que vais colocar dentro da bimby, não consegues produzir qualquer relatório, sejam eles essenciais ou não para a prestação de contas”.*

**3. Verificaram-se lacunas quanto à contabilidade patrimonial durante esta implementação?**

*R: “Haviam lacunas óbvias... nós em AA há dois diplomas legais que são essenciais: é o POCP e é o CIBE. Aqui as lacunas que eu verifiquei e com o papel que eu tive sobretudo na migração dos immobilizados para SAP, o que acontecia é que haviam campos que vinham sem fazer sentido, ou vinham a branco, mas simplesmente porque estava a ser exigida... ou melhor, para que um bem seja reconhecido em sistema tem de ter um dado mestre, esse dado mestre, no fundo, agregado uma série de informação que se considera relevante para a gestão, e é dado um número a esse dado mestre que se chama de número de immobilizado ou*

*número de inventário ... Para que aquele dado mestre seja criado é preciso uma série de informação e o que tens é que quando dás o template àquelas pessoas para preencherem, o pessoal que está nas unidades não tem a noção do que é um código CIBE, por exemplo; e aí vias lacunas por omissão de informação, simplesmente porque está-se a pedir informação às pessoas que as pessoas não sabem o que aquilo é; e daí o papel relevante, não aqui de consultoria SIG, mas de um órgão central no ramo que explique, informe e que depois coordene o processo junto com as unidades... isso tem que ser alguém, uma Direção de Finanças ou algo equivalente, ao nível central, e que arrume as ideias dentro do ramo. Portanto temos a omissão de informação, e temos questões mais delicadas como a valorização dos bens e vou-te dar um exemplo, a messe de Santa Clara, aquilo é um palacete que seria a casa de algum nobre... quanto é que vale aquele edifício? Essa é uma questão, porque tu quando tens de criar um dado mestre em SAP tens de ter um valor; e tu tens desde situações como a FA que tentaram atribuir valores próximos daquilo que estava nas cadernetas prediais, etc e deram valores. A Marinha simplesmente valorizou por 1€ porque «nós não conseguimos, nós não temos dados», por isso vai por 1€... no caso da marinha foi a maioria dos edifícios... isso é um cuidado que se tem que ter numa migração; não é uma lacuna, mas é algo que tem de ser discutido quando se vai fazer um carregamento de imobilizado”.*

**4. Nas Forças Armadas, como foi feito este processo de contabilização de imobilizado? Qual a entidade de referência neste processo?**

**R:** *“A Direção de Infraestruturas tinha um software que fazia, mais ou menos, a avaliação dos bens e no caso da FA houve uma colaboração entre a Direção de Infraestruturas e a Direção de Finanças para apurar o valor mais preciso dos bens. Na Marinha foi por 1€ e no caso do Exército não sei...”.*

**5. Como são lançadas as amortizações e depreciações nos imobilizados das U/E/O? Incidem sobre todo o imobilizado? Exprimem o seu valor real?**

**R:** *“No manual de AA está descrito com muito detalhe o processo. Para lançar amortizações em SIGDN o que é que tens? Primeiro tens que reconhecer que o bem existe, tens de ter um dado mestre; segundo tens que ter um dado mestre valorizado, como é que está valorizado?! Ou porque o carregaste ou migraste e dizes que ele tem um valor «tal», ou ele é de facto adquirido ao mercado e via fatura do fornecedor ele é valorizado pelo*

*preço de aquisição. Tens que ter indicado a vida útil do bem, se não houver vida útil, não consegues fazer um planeamento das amortizações; e tens que dizer que ele deprecia, tem de ter uma chave de depreciação. Se esses elementos tiverem todos devidamente configurados, o que o sistema faz é: para cada um dos imobilizados faz um planeamento das amortizações durante a vida útil e planeia lançamentos mensais das depreciações. Assim, tens uma transação que supostamente tem que ser executada centralmente em cada uma das empresas Exército, Marinha e Força Aérea, que o que faz é criar um ciclo de lançamentos, vai varrer todos os imobilizados que têm amortizações planeadas para aquele mês e lança, procedimento normal, crédito na (classe) 48 e débito na 66.”.*

#### **6. Como se tem verificado a evolução do sub-módulo de Asset Accounting na sua entidade/empresa?**

**R:** *“ Na FA eu acho que existe bastante sensibilidade das pessoas para a questão do AA, acho que as pessoas já têm a noção que ser imobilizado não é o mesmo que ser existências... não sei se tens a noção, mas por exemplo no pedido de compra há lá uma parte que tens que indicar «isso é o quê afinal?» é um custo, uma existência, um imobilizado... e há uma figura que é o «potencial imobilizado», e isso exige a quê? Quem faz os processos de aquisição numa unidade é o pessoal de abastecimento, que podem não ter grandes conhecimentos de imobilizado, mas quem cria os imobilizados é o pessoal da financeira, o adjunto financeiro das unidades; e aí há sensibilidade para quem está a avançar com o pedido de compra ir à financeira e perguntar «isso é imobilizado? Se é criem-me 2, 3, 4 imobilizados, porque eu preciso disso para meter no meu pedido de compra». Por isso, o evoluir quanto ao imobilizado parte de pequenas coisas ao nível da unidade, ou seja, não é «chutar» isso tudo para custos, parece-me imobilizado, por isso deixa-me perguntar ao pessoal da financeira porque isso é um conceito financeiro, se é imobilizado ou não; para o pessoal de abastecimento é um material que ali está, tanto faz se é existência se é imobilizado. No caso do Exe eu sei que vocês têm adjuntos financeiros que não são ADMIL, chegam a ter psicólogos... e essa gente tem noção qual é a diferença uma existência e um imobilizado?*

*Há cerca de 3 anos o Ex<sup>2</sup> cria prestar contas e chegou à conclusão que o ativo estava baixo, o balanço não tinha ativo e como é que numa organização dessas... então chegou à conclusão que era necessário migrar, mas migrar a partir do quê? Devia ser a partir da realidade, isto é, alguém ir com uma folhinha ver o que é que há e, mesmo que falhe algumas coisas agente tolera, mas que carregue ao máximo... se estão aqui 10 mesas vamos dizer*

*que são 10 mesas, e 20 cadeiras, etc. alguém vai juntar isso tudo e carregar; não é: nós temos uma aplicação, vamos ao que está no GRW e passa-se de um para o outro; isso foi o que o exército assumiu... depois questionou-se, então o que está em GRW nunca foi para SIG... essa questão foi feita, essas questões foram feitas em 2011, salvo erro, o Exe já usava SIG há uns anos... há ali coisas que certamente já foram adquiridas... a política do Exe durante muito tempo foi mandar coisas para custos e nem sabiam se aquilo já estava em SIG ou se não estava... estava em GRW, se é do GRW carrega para o AA... e foram feitas ali umas adaptações do que estava em GRW para bater certo com os templates que são exigidos para carregar o imobilizado e carregou-se; agora, se eu pedir ali a lista de imobilizado para a DFin, que não tem assim tanto imobilizado quanto isso, e eu puxo a listagem toda que têm em SIG e vou lá e digo «justifiquem-me isso que aqui está» e das duas uma, ou tenho imobilizados que não cabem lá ou tenho imobilizados a mais que não tenho cá... Essa ideia de termos que ter imobilizado e vamos criar com base no GRW vale o que valeu, dá para ter ativo, agora... O que eu acho que é ideal no sistema é teres uma representação da realidade”.*

**7. Há necessidade de existir outro software para além do SIG/DN?**

**R:** “Não sei...”.

**8. É possível saber, em tempo real, qual o imobilizado afeto a uma determinada instalação e o seu valor real?**

**R:** “Sim, é possível saber, mas voltamos à questão da culinária, para teres um bom prato (fazeres uma boa pergunta) tens de lá ter bons ingredientes (informação). Tens de ter o dado mestre do bem, o bem tem de estar valorizado, tem de estar indicado que o bem deprecia. Agora para saber a localização exata são necessárias outras coisas. Foram criadas as empresas (ramos das FA), as business áreas (Unidades), ou seja, foi se tentando replicar a instituição nas figuras que existem no SAP, mas neste processo existem lacunas, pois se se quiser saber uma sala específica onde o bem se encontra há a necessidade de se ter a localização montada. Foram criadas umas estruturas que encaixam umas nas outras, sendo assim, por exemplo na AM (unidade) existem diversos órgãos e esses órgãos tem determinados pisos com determinadas salas. Se esta estrutura estiver montada em sistema, com o restante da informação é possível saber a informação da questão que me estar a perguntar. Mas dos ramos quem não usa localização de imobilizado é o exército. Não te sei

*dizer o porque, mas para isso acontecer é necessário criar o mapeamento de todas as unidades, de todos os pisos, de todas as salas. Só depois disso será possível carregar em sistema onde se encontra cada imobilizado. Mas atenção que quanto mais tempo se passar sem se realizar esta tarefa, mais difícil se torna pois mais imobilizados carecem de informação de localização tendo de se procurar a sua localização”.*

**9. Quais são as limitações e desafios que esta gestão apresenta?**

**R:** *“O grande desafio será a formação das pessoas, as pessoas terem a sensibilidade para se perceber o que é material. É fazer perceber às pessoas que as coisas mudaram e que é uma mais valia registarem-se as coisas apropriadamente”.*

**10. Qual seria a sua avaliação global (de 1 a 5) da gestão de imobilizado nas Forças Armadas? E na sua empresa/entidade?**

**R:** *“Não te sou capaz de te responder a isso, porque eu não vivo os problemas no dia-a-dia. Mas quem explora mais essa questão da gestão do imobilizado é a FA e a Marinha”.*

**11. Deseja referir algumas sugestões de melhoria?**

**R:** *“Vou voltar à questão da formação, porque tu até podes dar um Ferrari a alguém mas se esse alguém não sabe conduzir não vai tirar grande partido do Ferrari. Por isso eu acho que a formação é o essencial da questão.*

*Como melhoria seria a partilha entre ramos de informação e conhecimento para melhorias comuns e juntos chegarem a conclusões”.*

**Apêndice Q – Entrevista Estruturada à Major GNR ADM Idalina Bispo****Interlocutor:** Major GNR ADM Idalina Graça Duarte Bispo**Entrevistador:** Asp Al ADMIL Rodrigo Vicente da Costa Mendonça**Cargo/Função:** Chefe da Repartição de Registo de Divisão de Aquisições da Direção de Recursos Logísticos da GNR**Data:** 11 de março de 2015**Hora:** 10h30m**Local:** CARI**Suporte:** Gravação Áudio**Questões**

- 1. Desde quando está o POCP a ser implementado na sua U/E/O? Esteve envolvido no processo de implementação, de que forma?**

**R:** *“Está implementado desde dia 01 de janeiro de 2012. Por decisão superior foi criada a equipa permanente de apoio ao dispositivo; eu integrei essa equipa de apoio em meados de março de 2012, e fiquei responsável pela área do património”.*

- 2. Acha que a contabilidade patrimonial prevista no POCP e implementada via GeRFiP tem dado os resultados previstos para as Forças Armadas?**

**R:** *“Daria se o sistema estivesse corretamente alimentado, mas houve alguns problemas a nível de migração e neste momento a informação que está em sistema não corresponde efetivamente à realidade; é necessário, ainda, validar aquilo que migrou e a partir daí sim, a longo prazo, com certeza que trará os resultados previstos”.*

- 3. Verificaram-se lacunas quanto à contabilidade patrimonial durante esta implementação?**

**R:** *“Sim. É a questão do processo de migração. Inicialmente a parte do património foi esquecida, foi dada mais importância, aquando a implementação do GeRFiP, à área da despesa e da receita, portanto a parte do património começou-se a trabalhar à posteriori,*

*que deveria ter sido ao mesmo tempo... A principal lacuna reflete-se a nível de falta de formação que foi dada aos militares aquando da implementação”.*

**4. Na GNR, como foi feito este processo de contabilização de imobilizado? Qual a entidade de referência neste processo?**

*R: “O sistema antigo, portanto o SIG LOG AS400, na assistência técnica ao nível desta plataforma que era dada, e ainda continua a ser, porque na área dos vencimentos continuamos a trabalhar com essa plataforma e somos assistidos pela empresa Lusodata; foi essa mesma empresa que extraiu os templates do sistema antigo e depois foram enviados para a eSPap para serem migrados para o novo sistema”.*

**5. Como são lançadas as amortizações e depreciações nos imobilizados das U/E/O? Incidem sobre todo o imobilizado? Exprimem o seu valor real?**

*R: “São corridas no final do ano, mas incidem mês a mês, só as corremos uma vez mas corremos mês a mês: primeiro o mês de janeiro, depois o mês de fevereiro, depois o mês de março... tu no mês de fevereiro podias correr as amortizações do mês de janeiro, mas só o fazemos, e isso é lá em baixo na DCAE, na parte financeira é que fazem isso, são eles que elaboram a conta de gerência e eles correm as amortizações no início do ano referente ao ano anterior.*

*Exprimem o valor real se o valor com que foram carregados for correto. A questão dos edifícios não exprime, porque os edifícios quando foram carregados não foram carregados com o seu valor real e neste momento estamos a fazer as reavaliações, até por indicação das finanças”.*

**6. Como se tem verificado a evolução do módulo de Imobilizado na sua entidade/empresa?**

*R: “A evolução do módulo de imobilizado é a eSPap, que é a Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública que faz a gestão a nível informático da plataforma e eles próprios vão fazendo alterações, algumas melhorias, e vão disponibilizando novas funcionalidades no sistema, que é logo publicado na própria plataforma quando fazes o login e abres o sistema, num separador do lado direito onde dizem as novidades com a alteração que foi feita ou se está mais um mapa... a nível de melhorias da plataforma é a eSPap que faz. Nós não temos interferência, somos meramente operadores”.*

**7. Há necessidade de existir outro software para além do GeRFip?**

**R:** *“Na minha opinião, para a gestão da frota automóvel sim; porque no sistema antigo nós conseguimos fazer uma gestão mais exaustiva, com uma contabilização mais exaustiva dos custos que cada viatura tinha. Com este sistema pode-se associar muitas despesas, mas, por exemplo, as portagens não, o combustível se for abastecido numa bomba de gasolina da Galp com o cartão Galp Frota, também não se consegue. Acho que na vertente operacional, no que toca à gestão dos veículos acho que se justificava, apesar de as viaturas estarem carregadas em GeRFiP quanto ao património.*

*Os nossos bens museológicos estão carregados em sistema, em GeRFiP. O museu tem um centro de custo e (os bens) estão carregados no centro de custo”.*

**8. É possível saber, em tempo real, qual o imobilizado afeto a uma determinada instalação e o seu valor real?**

**R:** *“É. O que não te posso garantir é que aquilo que existe em sistema corresponde ao inventário real (nesse momento), mas o sistema dá essa resposta, tudo depende daquilo que tu inseres no sistema e se tens ou não tens os dados atualizados”.*

**9. Quais são as limitações e desafios que esta gestão apresenta?**

**R:** *“Uma das dificuldades que nós tivemos foi, por exemplo, nós termos muitos cães e muitos cavalos... inicialmente havia quem defendia que não deveriam estar em sistema, mas eles são adquiridos por uma rubrica 07 de investimento (na despesa) e têm número de matrícula; antigamente quem tratava do registo dos animais era a área dos recursos humanos das unidades; e foi uma batalha para convencer quem de direito para colocar em sistema os animais. Neste momento estão aumentados em sistema, fazem parte do património da GNR, porque são património da GNR. No entanto tivemos uma dificuldade, não existia um separador para animais; o das viaturas tens os campos para preencher, os edifícios têm um separador diferente, um artigo normal tem o seu separador... então e os animais? Onde é que vais colocar a raça; se é cão se é cavalo... Não havia. Teve-se de adaptar o template que se aproximava mais com os dados que nós queríamos preencher; era por exemplo o das viaturas. Os templates nos campos estão parametrizados, no campo da matrícula só podes ter X dígitos, há campos onde só podes ter números, há campos onde só aceita letras, outros que aceitam as duas coisas; então nós temos que adaptar esse*

*template, e com as características e com a informação que nós queríamos de cada animal, porque a informação dos cavalos era diferente da dos cães, tivemos que arranjar ali uma forma para preencher e para adaptar àquilo. Isso efetivamente foi uma das dificuldades e pedíamos à eSPap para criar um separador para animais e eles disseram-nos que não, por ser para vários organismos. A forma que arranjamos foi adaptar o que tínhamos. Uma das dificuldades foi a própria plataforma não se adequar à realidade da instituição.*

*Outra limitação que nós tivemos foi quando começamos a fazer a validação daquilo que tinha migrado, e não a nível de quantidade, mas se estava ou não no sítio certo; apercebemo-nos que as localizações, o esqueleto da estrutura que estava no sistema informático não correspondia à realidade, então tivemos que, apesar de as coisas já terem migrado e de já estarem em sistema, tivemos que extrair essa informação do sistema, enviar ao dispositivo para eles fazerem as correções que achavam necessárias, nomeadamente, designação das salas. Neste momento, apesar de já termos validado muita coisa, nomeadamente, as viaturas; a informação que está em sistema corresponde à realidade.*

*Agora, para avançarmos para o passo seguinte, para se começar a fazer um inventário físico, eu defendo que só conseguimos acertar isto tudo fazendo um inventário físico de todo o património. Isso é chegar ao sistema, extrair uma listagem daquilo que está carregado e ir àquela sala começar a picar... Só através de um inventário físico é que conseguimos acertar isto tudo de uma vez por todas e esse é o grande objetivo final, ou seja, por em sistema aquilo que existe na realidade. Isto só se consegue através da inventariação, mas primeiro é preciso dizer que este edifício tem aquela sala e essa sala chama-se sala de reuniões, e o gabinete que é o gabinete do Cmdt e depois o do 2ºCmdt, depois ao lado é a secretaria, ao lado é a sala de apoio... Só assim é que se consegue passar isso para sistema e depois aí sim senhora, tirar as listagens daquilo que a unidade tem e começar a picar e a fazer as alterações em sistema.*

*A falta de formação que as pessoas não tiveram é também uma limitação, não foi dada formação; a nível do dispositivo, algumas dúvidas que os militares tenham, ou telefonam para aqui para a repartição ou vêm cá; às vezes vêm algumas equipas cá e tiram dúvidas de como é que fazem as coisas em sistema.*

*Depois também, outra das limitações é conseguir motivar as pessoas que trabalham nesta área da logística, porque é uma área diferente e para a qual as pessoas, inicialmente, não foram preparadas.*

*Por fim, o custo das licenças também é uma limitação, porque cada licença custa quase 4000€ e é muito para se poder operar numa plataforma informática.*

*O desafio é conseguir olhar para o sistema e verificar que traduz de uma forma fidedigna aquilo que existe na realidade. Esse é o grande desafio, acertar aquilo que existe em sistema com aquilo que existe na realidade.*

*O objetivo final é entreres numa sala e teres todos os artigos com uma etiqueta com um número de imobilizado. A cereja no topo do bolo seria passar com uma pistola de leitura ótica e conseguir fazer a verificação do inventário.”*

**10. Qual seria a sua avaliação global (de 1 a 5) da gestão de imobilizado na sua empresa/entidade?**

**R:** *“No dia de hoje dou um 3. Mas no dia 31 de dezembro de 2012 dava 1”.*

**11. Deseja referir algumas sugestões de melhoria?**

**R:** *“Não”.*

**Apêndice R – Entrevista Estruturada ao Capitão ADMIL Edgar Fontes****Interlocutor:** Capitão ADMIL Edgar Miguel Vicente Fontes**Entrevistador:** Asp Al ADMIL Rodrigo Vicente da Costa Mendonça**Cargo/Função:** Adjunto do Chefe da Secção de Contabilidade**Data:** 11 de março de 2015**Hora:** 15h12m**Local:** RGFC, DFin**Suporte:** Gravação Áudio**Questões****1. Desde quando está o POCP a ser implementado na sua U/E/O? Esteve envolvido no processo de implementação, de que forma?**

**R:** *“Desde que eu saí da Academia e iniciei funções na área financeira que o POCP estava implementado. Agora, claro que o POCP tem níveis de implementação, porque o POCP versa inicialmente três contabilidades: orçamental, patrimonial e analítica. Eu apanhei as duas primeiras, porque essas já existiam, corriam da parte de EAPS em FI, já estavam implementados; aliás, isso desde 2006 que está implementado no Exército. A parte da contabilidade analítica também tive presente no projeto de contabilidade analítica quando cheguei aos Pupilos e também fui eu que o desenvolvi na Direção de Finanças, eu e o Capitão Brito que também esteve envolvido neste processo. Nessa unidade (Pupilos do Exército) é que se começou então a dar os primeiros passos no módulo AA, porque esse OCAD onde os Pupilos pertenciam quis avançar com os primeiros passos no módulo AA, deu formação para as unidades começarem a lançar no módulo AA tudo o que era bens de aumento à carga”.*

**2. Acha que a contabilidade patrimonial prevista no POCP e implementada via SIG tem dado os resultados previstos para as Forças Armadas?**

**R:** *“Aqui a contabilidade patrimonial tem um sentido muito lato. É difícil apurar se tem dado os resultados previstos ou não... há muita coisa a dizer sobre isto... Todos os organismos com autonomia administrativa, só, que é o nosso caso que estamos no regime*

geral, vocacionam-se mais para a contabilidade orçamental; ou seja, o que conta é a parte orçamental e a parte patrimonial acaba por ser um requisito obrigatório ou, portanto, uma consequência. Ou seja, as decisões que são tomadas são baseadas só na contabilidade orçamental e dá-se uma maior ênfase à contabilidade orçamental do que à contabilidade patrimonial. Portanto é um pouco difícil avaliar se os resultados que eram espectáveis da contabilidade patrimonial são os previstos. Claramente vejo aqui que gerir só a parte orçamental não serve. Garantidamente que ter uma visão do que é o imobilizado e como é que ele é afeto, é claramente vantajoso. Os seus benefícios seriam ter a gestão de imobilizado integrada de forma conseguirmos comparar e analisar os indicadores operacionais de cada unidade ou de cada ramo. Creio que o resultado previsto ou o melhor output que se pode ter da contabilidade patrimonial é esse”.

### **3. Verificaram-se lacunas quanto à contabilidade patrimonial durante esta implementação?**

**R:** “A maior lacuna que existe ao nível da contabilidade patrimonial do Estado prende-se com a ausência de contabilidade nacional. Ou seja, muitos organismos da administração pública não adotaram POCP, desde a lei 8/90. E como não têm POCP, há desfasamentos nas contas públicas. Outro problema reside no facto do POCP não poder regular todos os organismos da AP, porque há organismos muito específicos, como é o caso do Exército. E quando há dúvidas na interpretação contabilística, deveria haver um organismo capaz de esclarecer essas dúvidas. Essa comissão existe, não está a atuar na plenitude das suas competências. Talvez até pudesse, à semelhança do que acontece para a saúde ou para a segurança social, haver um POCdefesa, dada a nossa especificidade.

Na minha opinião, a maior lacuna que o POCP tem verte-se com a questão da impossibilidade que o POCP dá a um organismo, quando não consegue executar o orçamento a 100%. Vertido nos princípios da contabilidade está a anualidade do orçamento e isso não está em causa, em causa está nos ciclos internos que em vez de serem de dezembro a dezembro, são por exemplo de setembro a setembro, não podendo ser divididos entre setembro e dezembro e daí novamente até setembro. São processos contínuos. Essa para mim é a maior lacuna.

De resto penso que as coisas têm sido implementadas, mesmo que nem tudo esteja a ser feito bem à primeira. Mas são processos que sofrem maturação e vão sendo melhorados”.

**4. Nas Forças Armadas, como foi feito este processo de contabilização de imobilizado? Qual a entidade de referência neste processo?**

**R:** *“Relativamente à parte do imobilizado, em 2009 foi feita uma migração inicial para SIG, por exemplo os imóveis passaram todos, sendo fechada a outra plataforma de gestão que existia. Nos outros imobilizados que estavam à guarda da DMT, foi feita essa migração inicial mas depois foi abandonada. E por isso é que neste momento existe um desfasamento entre GRW e SIG.*

*A entidade ou ramo referência neste processo é a Força Aérea. Sem sombra de dúvida que ao nível patrimonial é a FA que está mais evoluída”.*

**5. Como são lançadas as amortizações e depreciações nos imobilizados das U/E/O? Incidem sobre todo o imobilizado? Exprimem o seu valor real?**

**R:** *“Em termos de amortizações e depreciações, neste momento, estas são lançadas mensalmente, centralmente na DFin. Incidem sobre todo o imobilizado, registado em SIG, o que não está registado, não temos como depreciar ou amortizar.*

*Se estes exprimem o valor real das amortizações e depreciações é fácil, sim refletem. Até porque existe uma classificação, pela portaria 60/2000, que é a Classificação CIBE, e todos os imobilizados em sistema estão classificados segundo essa portaria, bem como atribuída uma determinada vida útil. E a regra geral no Exército são as depreciações por contas constantes, exprimindo assim o valor real das mesmas.*

*Se o valor dos imobilizados é o seu valor real, se estes forem adquiridos pelas unidades, à partida será o real pois é o valor total da aquisição, nos bens migrados é que duvido, isto porque os valores estão a ser carregados com base no que esta no histórico, e uma das coisas que não se faz é a reavaliação de imobilizado, o que significa que uma viatura que valia 10000€ que já está totalmente depreciada, e é migrada, claro que não vale 0”.*

**6. Como se tem verificado a evolução do módulo de Asset Accounting na sua entidade/empresa?**

**R:** *“De 2009 a 2015 tem-se feito um esforço para melhorar, mas tem estado em constante evolução. Uma dessas melhorias é exatamente o facto de as depreciações passarem de ser anuais para mensais”.*

**7. Há necessidade de existir outro software para além do SIG/DN?**

**R:** *“Eu sou muito pró-SIG, mas há certos pormenores que é necessário ter em linha de conta. No que diz respeito ao imobilizado, penso que não haja essa necessidade. Em sistema não há nada que não se consiga fazer, por isso isto é tudo uma questão de se fazer uma análise casuística e ver se vale a pena ou não ter esses gastos. E assumo que para determinadas componentes haja sistemas muito melhores”.*

**8. É possível saber, em tempo real, qual o imobilizado afeto a uma determinada instalação e o seu valor real?**

**R:** *“Há duas hipóteses: primeira hipótese é em GRW estar tudo bem carregado, e isso significa que eu consigo saber onde o material está afeto, mas quanto ao seu valor real, tenho dúvidas, até porque o GRW é cego à questão das depreciações. A 2.ª hipótese é em SIG, e aí não consigo saber onde está o quê em tempo real, não porque seja impossível sabê-lo, mas porque o gestor não carregou o bem em sistema”.*

**9. Quais são as limitações e desafios que esta gestão apresenta?**

**R:** *“Como limitações começa logo pela existência do GRW e pelas ideologias de conceitos pré-concebidos nas pessoas, isto é a cultura organizacional. É preciso definir bem que bens de aumento à carga não são mais que imobilizados, por exemplo. E as pessoas não têm essa noção. E o conceito que tem de passar a vingar é o de imobilizado e existências, pois é essa a linguagem que nos é exigida por lei.*

*Como desafio é preciso mudar a filosofia de segurança, isto é, o facto de se pensar que os bens militares não podem estar em sistema por questões de segurança”.*

**10. Qual seria a sua avaliação global (de 1 a 5) da gestão de imobilizado nas Forças Armadas? E na sua empresa/entidade?**

**R:** *“No Exército, à gestão do imobilizado eu dou 2. Nas FFAA em geral, e visto que há organismos mais avançados, como é o caso da Secretaria-geral e da Força Aérea, dou 4. Dou metade ao Exército porque está ainda a metade do caminho, parece-me justo”.*

**11. Deseja referir algumas sugestões de melhoria?**

**R:** *“A ênfase deverá ser naquilo que ainda se pode fazer, como por exemplo como erradicar o GRW, sugestões para a gestão do imobilizado no Exército, que órgão poderiam intervir e que passos em SIG podem ser tomados (a questão da localização, da*

*inventariação). Outra questão é a iniciativa e a dinâmica dos órgãos gestores de contar fisicamente ocasionalmente o material afeto à sua unidade e fiscalizar inopinadamente a gestão que está a ser feita. E mais importante que a fiscalização, é a determinação de medidas corretivas para que as coisas passem a ser feitas corretamente”.*

**Apêndice S – Entrevista Estruturada ao Capitão ADMIL Rodrigo Brito****Interlocutor:** Capitão ADMIL Rodrigo Garcia Gonçalves Brito**Entrevistador:** Asp Al ADMIL Rodrigo Vicente da Costa Mendonça**Cargo/Função:** Adjunto da Secção de Contabilidade e Prestação de Contas (RGFC/DFin)**Data:** 11 de março de 2015**Hora:** 16h00m**Local:** DFIN**Suporte:** Gravação Áudio**Questões****1. Desde quando está o POCP a ser implementado na sua U/E/O? Esteve envolvido no processo de implementação, de que forma?**

**R:** *“A nível do POCP este engloba três áreas: Orçamental, Patrimonial e Analítica. Poderíamos dizer que a parte orçamental está a decorrer sem qualquer problema desde 2006 e eu estive envolvido na sua fase de implementação. Na parte patrimonial podemos referir a questão da migração dos imobilizados, realizada em 2009, na sequência de umas anotações do Tribunal de Contas, tentando assim avançar-se com a parte patrimonial na classe 3 e classe 4. A parte patrimonial no que diz respeito à parte financeira, está implementada também desde 2006. No que diz respeito à parte logística, tentámos dar um arranque em 2009 e perdeu-se por aí. Isto porque não é possível fazer-se uma migração e depois não gerir essa migração. O que deveria ter sido feito na altura era fechar o GRW e continuar com os dados em sistema SIG. Isso não foi feito, continuou-se a alimentar o GRW e cessou-se a alimentação dos dados dos imobilizados e das existências em SIG, aliás muitas vezes alimentava-se duplamente, em GRW para fazer face às necessidades da DMT, e em SIG para a parte financeira.*

*Na parte patrimonial, não estive presente em nenhum dos processos de implementação até 2009. Estive sempre ligado à parte financeira, nomeadamente na parte da prestação de contas ao Tribunal de Contas. Na parte analítica estive muito envolvido em todo o processo de implementação. A analítica vai ao detalhe, e para conseguirmos analisar detalhadamente é preciso termos informação atualizada de todas as áreas”.*

**2. Acha que a contabilidade patrimonial prevista no POCP e implementada via SIG tem dado os resultados previstos para as Forças Armadas?**

**R:** *“Para as Forças Armadas como um todo sim, sem dúvida. Mais, eu diria que ao nível dos ministérios, somos aquele que tem o processo mais adequado a nível de POCP. A nível ministerial, o projeto de implementação do SIG no MDN, foi o 1.º ao nível da AP. O atual processo da ESPAP veio beber muita informação àquilo que foi feito ao nível do MDN. Ao nível das FFAA, a implementação do SIG veio melhorar exponencialmente aquilo que é obrigatório por lei. Se especificarmos ao nível do Exército, quanto à contabilidade patrimonial, nomeadamente ao nível das existências e do imobilizado, este ainda tem um longo caminho a percorrer”.*

**3. Verificaram-se lacunas quanto à contabilidade patrimonial durante esta implementação?**

**R:** *“Sim, eu penso que houve lacunas naturalmente, mas tudo o que são processos legais estão implementados. Se falarmos particularmente das existências e do imobilizado, temos um longo caminho a percorrer. É uma responsabilidade logística, partilhada com a parte financeira, nós naturalmente podemos dizer qual é a classe económica mais correta, falar sobre as depreciações, da classificação CIBE, mas a gestão do material que lá está carregado depende sempre do órgão logístico. E contempla muitas lacunas.*

*A maior lacuna foi a migração em sistema dos dados patrimoniais, e depois não terem continuado com esse trabalho de gestão daquilo que lá está. Isso fez com que agora haja uma grande discrepância entre aquilo que está em GRW e aquilo que está em SIG. No momento em que for necessário conciliar as duas plataformas, eu diria que o melhor é começar da estaca zero com o que está em SIG, anulando tudo o que lá está e migrando tudo novamente. Posso dizer-te, porque tenho essa análise feita, que num total de 70 milhões de existências carregadas em sistema, 80% são imobilizados e não existências. Tenho o registo e o levantamento de todos os ficheiros carregados e o que deu origem a este trabalho foi a diretiva 5/2015. Erros que vão ao ponto de algumas das existências registadas serem infraestruturas, erros estes já após a migração ser feita para SIG”.*

**4. Nas Forças Armadas, como foi feito este processo de contabilização de imobilizado? Qual a entidade de referência neste processo?**

**R:** *“Na minha opinião e pelo conhecimento que tenho, é a Força Aérea. Até porque eles têm necessidades que vão além daquilo que é exigido legalmente ao nível da gestão patrimonial (existências e imobilizado): eles têm de saber que a peça X tem de ir para o avião Y ou Z, ao pormenor, o que faz com eles tenham uma necessidade de gestão de materiais muito superior à que é exigida por lei, e por isso mesmo é que estão muito mais avançados nesse processo.*

*Quanto o processo, eu desconheço quando é que se iniciou este processo de contabilização. Em 2009, no Exército, quando se deu a migração, esta fez-se segundo as recomendações do Tribunal de Contas, sendo que o objetivo era somente apresentar o valor patrimonial do balanço, logo a contabilização ficou para trás porque alimentou-se muito mais o GRW e detrimento do SIG”.*

**5. Como são lançadas as amortizações e depreciações nos imobilizados das U/E/O? Incidem sobre todo o imobilizado? Exprimem o seu valor real?**

**R:** *“As depreciações não são lançadas ao nível da unidade, são lançadas centralmente pela Direção de Finanças, mensalmente. Até porque somos obrigados a isso. Temos um interface e estamos ligados diretamente à DGO, e para efeitos patrimoniais eles sabem o saldo de cada uma das contas existentes em sistema. Seja uma conta 11 – caixa ou uma conta 22 – Fornecedores. Eles têm acesso a toda essa informação, mensalmente.*

*As depreciações atualmente incidem sobre todo o imobilizado registado em SIG, exceto terrenos, que está legalmente previsto que não se amortizam. As amortizações e depreciações dão-se automaticamente de acordo com a vida útil de cada bem, conforme a portaria CIBE. O problema reside no facto de não ter sido tudo atualizado em SIG após a migração e o GRW estar muito mais completo que o SIG e se formos contar fisicamente no terreno vamos verificar que só cerca de 30% dos bens estão registados em sistema, e logo esses 70% não sofrem quaisquer depreciações. E daí não se saber de forma prática quanto custa cada imobilizado”.*

**6. Como se tem verificado a evolução do sub-módulo de Asset Accounting na sua entidade/empresa?**

**R:** *“Em 2009 foi realizado um projeto inicial, em 2010 as unidades começaram a trabalhar com o módulo AA para efeitos de aquisições. Atualmente já foi feito um grande*

*esforço no sentido do Exército deixar o GRW e implementar o módulo AA juntamente com o módulo MM.*

*Nós, na Direção de Finanças fazemos o reporte para a DGO do ministério das Finanças, mas só conseguimos reportar acerca daquilo que está em sistema, e há muitas coisas que não estão sequer contabilizadas em sistema. Até 2013 era a DFin que fazia essa prestação de contas mas para 2014 já vai ser a DMT, aliás vai ser feita agora em abril de 2015. A Diretiva 5/2015 veio determinar que os órgãos logísticos e de pessoal produzissem determinados mapas para conta de gerência do Exército, com o objetivo que as peças contabilísticas do Exército para o Tribunal de Contas espelhem ao máximo a realidade. Porque da forma como era feito no passado não responsabilizava os órgãos gestores, nomeadamente a DAq e a DMT”.*

#### **7. Há necessidade de existir outro software para além do SIG/DN?**

**R:** *“Ao nível do imobilizado é preciso ter muito cuidado porque existem registos obrigatórios em outras plataformas. Se falarmos da gestão dos imobilizados ao nível do sistema, não são necessários outros softwares. Agora ao nível, por exemplo, dos edifícios, existem plataformas que a nível legal também é obrigatório fazer esse registo.*

*Agora como plataforma para efeitos de gestão, leia-se criação, abates, doações e localização, não é necessário. Para se implementar o dispositivo de leitura ótica também não é preciso uma vez que é só imprimir do sistema a folha de determinada sala ou piso, ou edifício, e com o leitor ótico, passo nos códigos de barras e no final vai dar-me as diferenças entre aquilo que está registado em sistema e aquilo que existe.*

*O ideal seria os artigos serem logo etiquetados quando fossem adquiridos para o Depósito, e automaticamente ficarem registados”.*

#### **8. É possível saber, em tempo real, qual o imobilizado afeto a uma determinada instalação e o seu valor real?**

**R:** *“Se está tudo contabilizado em SIG? Não, não está. Ao nível do GRW sinceramente desconheço. Relativamente à EPS, onde exerci funções de logística, tínhamos tudo registado em GRW.*

*Aquilo que é hipoteticamente possível fazer em SIG é ter a localização ao nível de sala, e através de leitura ótica fazer inventários mensais, semestrais, anuais, e saber a todo o momento e com potencialidades que ao nível do GRW não é possível.*

*Mas hoje em dia, ainda não transmite o valor real, e eu diria que na maioria das unidades, nem 90% tem registrado em GRW”.*

**9. Quais são as limitações e desafios que esta gestão apresenta?**

**R:** *“A grande limitação atual é a nível do pessoal. A DFin conseguiu, de certa forma, crescer e adaptar-se às necessidades e exigências legais da parte financeira, que ao nível das informações cada vez é maior. Cada vez é mais exigido aos organismos o controlo.*

*Ao nível da DMT trata-se de adaptar-se àquilo que por missão, lhe compete, que passa pela gestão de todos os materiais à carga do Exército. E essa é a maior limitação, a DMT não estar ainda adaptada àquilo que vai ser o seu trabalho futuro.*

*Outra limitação prende-se com a falta de cooperação entre o órgão financeiro e o órgão logístico, ao nível de topo, não ao nível de unidade. Penso que a maioria dos projetos deveriam ser transversais às áreas financeira e logística. E isso passa pela DMT e a DAq serem órgãos não inseridos no Comando da Logística, e à semelhança da DFin reportarem diretamente para o Estado Maior do Vice-CEME. Devia haver uma separação daquilo que são unidades de Execução Logística e unidades de Gestão Logística.*

*Quanto à formação, essa não é a limitação porque essa dá-se sem qualquer problema, e com qualidade. A limitação é relativa à rotatividade das pessoas numa determinada função de 2 em 2 anos. E um sistema como o SIG não permite que de 2 em 2 anos se troquem as pessoas dessas funções, ao nível das áreas financeira, logística e de pessoal.*

*O maior desafio passa pelo registo correto de todos os imobilizados. E é importante transmitir isto não só ao pessoal de administração militar, mas de todas as armas e serviços, pois como Comandantes de Companhia devem ter as ferramentas necessárias para fazerem um correto controlo da carga da sua companhia (por exemplo uma pistola de leitura ótica) da forma mais fácil e célere”.*

**10. Qual seria a sua avaliação global (de 1 a 5) da gestão de imobilizado nas Forças Armadas? E na sua empresa/entidade?**

**R:** *“Nas FFAA 4, no Exército 1 porque considero mesmo muito má a gestão. Tanto ao nível dos imobilizados como das existências”.*

**11. Deseja referir algumas sugestões de melhoria?**

**R:** *“Só uma achega para a parte da contabilidade analítica. No dia em que tivermos os imobilizados todos carregados, vamos conseguir afetar uma determinada viatura a um determinado exercício e saberemos o custo final desse exercício. E isso só funciona se e só se o imobilizado estiver todo carregado no sistema”.*

**Apêndice T – Entrevista Estruturada ao Major TABST Manuel Cardoso****Interlocutor:** Major TABST Vítor Manuel Gonçalves Cardoso**Entrevistador:** Asp Al ADMIL Rodrigo Vicente da Costa Mendonça**Cargo/Função:** Comandante da Esquadra de Abastecimento da BA1**Data:** 19 de março de 2015**Hora:** 16h10m**Local:** Base Aérea Nº 1**Suporte:** Gravação Áudio**Questões**

- 1. Desde quando está o POCP a ser implementado na sua U/E/O (Força Aérea)? Esteve envolvido no processo de implementação, de que forma?**

**R:** *“Não te consigo dar essa resposta. Eu estou aqui colocado desde dezembro, há três meses, e não consigo dar-te essa resposta. Essa pergunta deve ser colocada à área financeira. Embora, o POCP está a ser implementado desde a sua génese, mas em termos de controlo do material a respeitar o POCP é 2008”.*

- 2. Acha que a contabilidade patrimonial prevista no POCP e implementada via SIG tem dado os resultados previstos para as Forças Armadas?**

**R:** *“Os imobilizados que nasceram depois da implementação do controlo do imobilizado, portanto, a partir de 2008, ou seja, todos aqueles que foram criados em SIG, não tenho dúvida absolutamente nenhuma que têm uma mais-valia incrível, porque tudo é feito automaticamente; está tudo padronizado, quais é que são os tempos de amortização, quais são os valores de amortização... todas essas regras estão ali a ser verificadas, aí não há dúvida nenhuma. O problema prende-se com os imobilizados anteriores que vieram com a migração, em que, os valores que eles têm não foram realmente corretos. Da parte financeira poderão dizer melhor, mas julgo que esse trabalho ainda não acabou, ainda vão fazer correções e provavelmente não está refletida o valor correto desses bens”.*

**3. Verificaram-se lacunas quanto à contabilidade patrimonial durante esta implementação?**

**R:** *“Na falta de informação. É normal quando as coisas são feitas num curto espaço de tempo, e nós estamos a falar talvez em 400.000 imobilizados... Portanto, para realmente haver um controlo correto desses valores teria que ser feita a valorização desses 400.000 imobilizados e só depois de fazer esse trabalho um a um é que, efetivamente, nós poderíamos dizer que a contabilidade patrimonial estaria correta. Como, em termos de tempo, não havia essa hipótese, não havia no sistema anterior um controlo desse valor patrimonial de uma forma muito correta; basta só dizer que quando nós inserimos um valor em que não há controlo e ninguém vai dizer se houve erro ou não houve erro na introdução do dado, por exemplo, eu é que vou dizer quanto é que aquele imobilizado custou, mas eu posso ter digitado um valor a mais... Ora se o sistema a seguir não valida e se mais ninguém vai validar aquilo que foi introduzido, aquilo vai permanecer no tempo como não sendo certo. Era isso que acontecia, o sistema não validava o dado que era introduzido e não havia controlo daquele valor, portanto aquilo permaneceu errado”.*

**4. Nas Forças Armadas, como foi feito este processo de contabilização de imobilizado? Qual a entidade de referência neste processo?**

**R:** *“Pelo conhecimento que eu tenho há duas formas de trabalhar, a Marinha tem uma forma e nós [Força Aérea] temos outra. A Marinha tem o conceito de gerir imobilizado como existência e nós não. Quais são os impactos que isso causa em termos de operacionalidade, isso eu não sei... O que posso dizer é que a Força Aérea até há pouco tempo era a referência; porquê? Porque foi ela que implementou, era ela que ia sempre implementando, num processo de melhoria contínua. Quando a Marinha entrou, entra sabendo já o que é que não devia copiar da Força Aérea, já sabia os erros que esta tinha cometido. Portanto, nós fomos até uma determinada altura uma referência, mas não consigo dizer se neste momento somos”.*

**5. Como são lançadas as amortizações e depreciações nos imobilizados das U/E/O? Incidem sobre todo o imobilizado? Expressam o seu valor real?**

**R:** *“Sim, isso é automático. Automaticamente, consoante o valor do bem e o seu tipo, é logo contabilizado. A única coisa que é feita é aquando do lançamento da fatura, faz-se a subtração do investimento, e fica tudo registado.*

*Também incidem sobre todo o imobilizado, e exprimem o valor real dos bens.*

*Tu, no Sistema, controlas completamente tudo acerca do imobilizado. E as existências estão separadas do imobilizado. A Força Aérea optou por não fazer o controlo de material aeronáutico em SIG. Há problemas a ultrapassar, nomeadamente nas evoluções dos NNAs, por exemplo substitutos que têm unidades de medida diferentes, e tudo isso provoca constrangimentos.*

*O imobilizado, em termos de movimentação, na Força Aérea, não se pressupõe armazenamento de imobilizado. Este tem de estar à carga de alguém. É suposto, quando se compra imobilizado, este estar a ser operado/utilizado.*

*Todo o processo em torno do imobilizado nasce de uma necessidade, mas essa necessidade é para ser suprida em determinado momento, logo quando se dá a compra do bem, este é para ser utilizado na altura que é rececionado na Unidade. À partida não irá para armazém, porque como é necessário, vai ser distribuído. Só quando este deixa de ter utilidade é que passa a ser retraído para um depósito, uma sala, e nessa altura é que se faz a retração do material, e ele deixa de estar à carga de uma determinada unidade e vai passar a estar à carga da Direção Gestora que dá a ordem para se efetuar essa ação. É o Gestor que faz as movimentações entre as diversas localizações onde pode estar afeto o bem. E existe um documento que se preenche para esse mesmo fim, que é digitalizado e enviado junto com o bem, para que se saiba quem enviou, quem recebeu e em que altura.*

*Atenção que os bens, na Força Aérea, antes de serem movimentados têm de ser catalogados, por isso mesmo existe uma Seção de Catalogação responsável por esse fim. A atribuição de NAPs/NNAs não está ao nível dos RAMs, e por isso a urgência da aquisição dos bens, por vezes, não se coaduna com a real aquisição dos mesmos. Então o que se faz muitas vezes é atribuir provisoriamente ao bem um NNA, e no que diz respeito ao controlo perde-se em termos de logística porque não conseguimos ver o que foi realmente comprado numa determinada unidade. Daí acontecer muitas vezes um bem ser adquirido com base numa classe de POCP e depois evoluir para uma outra classe. Mas para nós, o que controla efetivamente esse bem é o número de imobilizado pois funciona como número de série, e esse não altera desde a aquisição do bem, é imutável ao longo do período de vida do bem! O NNA é somente necessário para apurar quantos artigos desse género se tem num determinado sítio, ou seja, a catalogação serve para agrupar o que é idêntico”.*

## **6. Como se tem verificado a evolução do módulo de Asset Accounting na sua entidade/empresa?**

**R:** *“Há uma melhoria contínua. Portanto, os erros do passado estão a ser constantemente ultrapassados a todos os níveis. Numa primeira fase nós não conseguimos, num Universo tão grande como o da Força Aérea, que ainda é maior no Exército, por todas as pessoas a operar ao mesmo tempo, da mesma forma. É dada a mesma formação, os mesmos exemplos, mas perante algumas especificidades, o entendimento de que as pessoas estão a trabalhar leva-as a que introduzam no sistema elementos diferentes e identificações diferentes. E isso só ao longo do tempo é que vai sendo limado.*

*Vão-se fazendo inspeções, vão-se fazendo verificações e após isso são feitas correções de forma a que os erros sejam limados e ultrapassados.*

*Neste momento eu creio que em cerca de 99% dos casos, no imobilizado as coisas funcionam bem. Os erros que acontecem não chegam a 1% porque se prendem com erros com a classificação correta da classe do imobilizado. Mas que mesmo esses têm sido corrigidos.*

*Claro que ainda há muita coisa para corrigir, e mesmo ao nível da localização talvez estejam localizados somente 50% dos bens existentes na Força Aérea o que já é muito bom. O que se passa é que temos de ter em conta o fator humano de quem se dedica a isto, porque essas pessoas não têm tempo para se dedicar exclusivamente à localização dos bens. São poucas as pessoas a fazer este levantamento. Por outro lado, o que hoje fica correto, amanhã pode já não o estar e isto exige atualizações constantes, e quem se dedica a isto não consegue dar vazão (basta levar uma cadeira para outro gabinete e a localização tem de ser alterada, e isso é algo que acontece continuamente). Deveria ser da responsabilidade de cada Chefe de Esquadra (equivalente às vossas seções), a atualização constante da localização do material afeto à sua Esquadra, e a nossa Esquadra faria apenas uma verificação, sendo que isso dar-nos-ia muito mais tempo para fazermos todas as outras tarefas que nos competem”.*

## **7. Há necessidade de existir outro software para além do SIG/DN?**

**R:** *“Não, o SIG controla completamente o imobilizado.*

*Aquilo que podemos falar no caso de alguns artigos, é limitar, com tecnologia como o RFID, a ação humana na conferência dos bens, porque assim haveria menos erros. Dessa forma, em algumas áreas, talvez a introdução dessas tecnologias fosse muito benéfica. Mas na minha opinião tinha de ser feita uma análise de benefício-custo associada a uma*

*aquisição dessas porque a passagem com leitor de código de barras não substitui o facto de a pessoa ter de lá passar no sítio onde está o bem, só significaria que essa passagem seria mais rápida.*

*Em termos de controlo dos bens, não se justifica absolutamente nada a aquisição de outro software. É necessário é fazer o trabalho bem feito, utilizar o template de utilização, e confirmar na migração dos dados se não há erros e se o valor do bem é o correto.*

*Acerca do tempo que levaria para o Exército localizar todas os bens de imobilizado que existem, não faço ideia, até porque não sei quais são as competências das pessoas que estão responsáveis por esse tipo de ações. E também não sei como é que conseguem controlar todo o cadastro dos imóveis. Nós tivemos e temos a sorte de ter um Serviço em Alfragide, no EMFA, muito proactivo, e em termos de imóveis estes não são controlados pelo SIG. Temos um sistema somente para os bens prediais interligado com o património (DGP) ao nível do Ministério das Finanças. Mas analisando bem, talvez em 3 meses já conseguissem ter a informação toda. Eu fiz o levantamento de todas as Unidades da FA e pedi que, conforme o template que lhes enviei com as instruções pré-definidas, eles atribuíssem a nomenclatura e descrição de cada sala. Portanto as Unidades diziam qual a Unidade, qual o piso e depois qual a sala em questão. Mas claro que o tempo que isso demora está associado ao número de edifícios e de salas que tem cada unidade, claro. Mas, se todas as Unidades respondessem atempadamente, parece-me que 3 meses seria um prazo considerado razoável para esse fim. É preciso é que a Unidade que vá fazer a junção final, dê instruções concisas e precisas sobre aquilo que pretende”.*

**8. É possível saber, em tempo real, qual o imobilizado afeto a uma determinada instalação e o seu valor real?**

**R:** *“Penso que sim, e como tu verificaste no Sistema, conseguimos ver, a todo o tempo, qual o valor do objeto em questão. Podemos ver tanto o valor, como as movimentações já feitas acerca do mesmo”.*

**9. Quais são as limitações e desafios que esta gestão apresenta?**

**R:** *“O sistema tem algumas limitações. Por exemplo se adquires um imobilizado e queres adquirir por exemplo 100, tens de incluir uma linha para cada um, o que condiciona logo a tua ação; nos lançamentos contabilísticos, se for ao abrigo de determinadas rubricas, tem um número finito de lançamentos, ou seja não podes fazer para cada rubrica todos os lançamentos que queiras; há-de haver uma altura, quando estás a fazer as depreciações ao*

*bem, que não o podes movimentar o material antes de fazer o lançamento da fatura e subtração do investimento; há sempre uma burocracia associada a aquisição do bem, e por vezes passa-se um mês desde que o bem foi adquirido e que já está em utilização, mas só aí é que entra em sistema – um delay documental.*

*Mas de uma forma geral, somos Instituições diferentes, com especificidades diferentes, por isso penso que somos nós que temos de adaptar a nossa forma de trabalhar àquilo que o sistema permite fazer.*

*Para o Exército, penso que o único problema se prende com a movimentação do material, mas isso é uma questão de verem o que a Marinha faz e o que nós fazemos, e adotarem o método que vos for mais conveniente. Ou fazem através de pedidos de movimentação de imobilizado, ou denominam um gestor autorizado para essa finalidade. Hoje em dia, utilizando as tecnologias (seja o e-mail, o fax, o telefone) pode fazer-se de diversas formas”.*

**10. Qual seria a sua avaliação global (de 1 a 5) da gestão de imobilizado nas Forças Armadas? E na sua empresa/entidade?**

**R:** *“Para a gestão do imobilizado na Força Aérea dou entre o 3 e o 4 porque temos erros para colmatar no imediato, e depois desses erros colmatados ainda há muito para evoluir. Mas acredito que daqui a 5, 6 anos, as brechas que existem estejam já erradicadas e o SIG esteja já numa plataforma de desenvolvimento diferente da que está hoje. Até porque tenho noção que com RFID e tecnologia de código de barras as coisas funcionariam muito melhor.*

*Quanto ao Exército e à Marinha sinceramente, não te sei dizer porque desconheço a realidade dessas instituições. Penso que o Exército tem uma duplicação de gestão ao ter o GRW e o SIG, e ao migrar os dados para o SIG o controlo seria total e a gestão única. No caso da Marinha eu julgo que devem estar até um pouco melhores que a Força Aérea em termos de gestão do imobilizado, até porque têm mais tempo. Quando os navios estão atracados, é a altura ideal para se fazer este tipo de trabalho. Dessa forma, penso que eles devem estar num patamar de controlo mais evoluído ainda que o da Força Aérea. Resumindo, talvez daria um 3 às Forças Armadas”.*

**11. Deseja referir algumas sugestões de melhoria?**

**R:** *“A introdução de tecnologia RFID (através de frequências eletromagnéticas, uma vez que o leitor capta automaticamente todos os itens que tenham código de barras, num*

*edifício fechado há medida que vai passando nos diversos espaços) porque julgo que em alguns casos é muito benéfico e uma mais-valia em termos de controlo, como é o caso do EMFA, ou da AFA, que são edifícios de grandes dimensões, fechados e com muitos compartimentos.*

*Em termos de trabalho, nós efetivamente aqui na FA ainda temos de nos debruçar sobre as vantagens de trabalharmos como a Marinha trabalha, ou seja, de fazer todas as transferências de imobilizado, sendo as transferências validadas por um responsável, movimentar o imobilizado como existências, e de uma forma geral verificar se a nossa forma de trabalho atualmente (sendo que já se passaram 4 anos desde que decidimos fazer de forma diferente que a Marinha) se é melhor do que a forma de trabalhar deles, ou não.*

*O SIG está subaproveitado e tem muito mais capacidades, e nós temos de explorar essas capacidades”.*

**Apêndice U – Entrevista Estruturada ao Coronel ADMAER João Mata****Interlocutor:** Coronel ADMAER João Augusto Duarte Mata**Entrevistador:** Asp Al ADMIL Rodrigo Vicente da Costa Mendonça**Cargo/Função:** Chefe do Serviço Administrativo e Financeiro da DFin da Força Aérea**Data:** 20 de março de 2015**Hora:** 10h00m**Local:** EMFA**Suporte:** Gravação Áudio**Questões****1. Desde quando está o POCP a ser implementado na sua U/E/O? Esteve envolvido no processo de implementação, de que forma?**

**R:** *“Na força aérea todos os imobilizados novos passaram a ser tratados no SIG. Começou em 2007 e durou até 2009 e mesmo assim penso que não estará completo. Houve erros, porque estamos a falar em milhões de registos. E depois a última fase foi a fase de migração dos imóveis e estes têm que se valorizar. E neste âmbito a Direção de Infraestruturas fez um trabalho muito grande em pegar nos inventários e valorizar tendo em conta determinadas regras em sede das finanças. Podia ter sido outra mas foi esta. Mas foi um processo que não rápido, foi um processo gradual que durou bastante tempo.*

*O Exército arrancou, mas arrancou no módulo quase apenas orçamental, mesmo a vertente patrimonial, a vertente das existências e imobilizado não trabalharam nada e tenho ideia que foi assim até 2007. Portanto começaram a aparecer algumas áreas com o SIG. Houve uma série de momentos para se tentar perceber o que é que o SIG fazia, o que podia tratar, o que não podia. Mas foi sempre dito que o Exército tinha o GRW, que era uma boa ferramenta de trabalho.*

*Houve várias reuniões para tentar uniformizar a prestação de contas nos três ramos e quando chegou essa altura, o Exército não apresentava o património e de modo que os valores foram depois retirados do GRW e indicando-se os tempos de vida útil, associando-se às taxas de amortização, calculou-se o valor do imobilizado líquido à data, o bruto e lá fizemos um balanço consolidado também com os valores do Exército. Fez-se esse exercício*

*e desde então nunca mais se repetiu e hoje em dia era muito mais fácil fazer um balanço consolidado tendo em conta o total de entidades que trabalham com o SIG. Isto para dar o exemplo, que mesmo na altura não tínhamos grande informação e aquilo que o Exército em termos de dados nos dava é o que tinha o GRW.*

*Eu saí do SIG em 2010 e até essa altura o que eu sei é que houve algumas tentativas de o expandir, de colocar lá o imobilizado. A DA começou a trabalhar em algumas áreas mas sempre coisas avulsas, o Exército nunca me apercebi que tivesse de corpo e alma na implementação total do SIG e na área do imobilizado. Também sei que o tribunal de contas começou a fazer alguma pressão nesse especto, visto que abrangidos pelo POCP, obriga a ter uma área de imobilizado.*

*Há situações é que temos equipamento militar, que foi oferecido e que não sabemos o valor. Há determinado tipo de material e equipamento que nós nem o valor sabemos porque foi material oferecido, por exemplo, pela ajuda externa americana. E para solucionar isso valorizou-se esses equipamentos em 1 euro. A Força aérea foi mais longe, e perguntou qual seria o valor de substituição deste equipamento, qual o valor de mercado. Em termos de alguma informação ser confidencial, podendo-se dividir os equipamentos por classes, pode ser restringir o acesso à informação por áreas. Portanto isso era garantido. Mesmo para esse equipamento sensível é possível limitar o acesso à informação e portanto o que é normalmente sensível, não é quantas armas temos porque isso toda a gente sabe, quantos aviões temos, ou quantas fragatas temos, o que pode ser sensível é o estado operacional, a localização e isso são dados que ou não colocamos lá ou colocamos e não damos acesso a toda a gente. Pode se perguntar se o SIG é um software segura para colocar lá todo esse tipo de informação, secreta e confidencial, e eu diria que não embora se caminhe para lá. E isso não impede que o SIG apresente lista de inventários completos onde podemos restringir acesso a determinadas equipamentos ou que até podemos codificar. Porque o Tribunal de Contas não isenta nenhum organismo da aplicação do POCP e dentro do POCP não isenta informação, seja ele equipamento militar sensível ou não. Não pode ser questões de segurança que possam omitir determinados dados no que diz respeito à informação contabilística”.*

**2. Acha que a contabilidade patrimonial prevista no POCP e implementada via SIG tem dado os resultados previstos para as Forças Armadas?**

**R:** *“Tem dados resultados positivos, mas acho que ainda se tem caminhar bastante para dar a devida importância que a contabilidade patrimonial tem porque acho que para as empresas aquilo é uma coisa fundamental. A administração trabalha com contabilidade de caixa, e não revelava patrimônio, não revelava existência, dívidas a terceiros, era uma contabilidade muito pobre, e centrava-se apenas no orçamento. O POCP trouxe para a Administração pública aquilo que já era muito comum no hemisfério privado. Mas apesar de termos essa obrigatoriedade da contabilidade patrimonial, o POCP continua a ser a execução do orçamento porque razões que são compreensíveis e a questão patrimonial fica sempre para segundo plano e depois não temos pessoas habilitadas para tratar essa parte. Porque as existências são outra parte muito específica e muito importante, e a Força aérea que até começou mais cedo, não a trata como deve ser e portanto quando olhamos para o balanço temos dúvidas em muita coisa.*

*Não é só o imobilizado que é preciso ter em atenção, mas as existências também é igualmente importante. O que se gasta continua a ser mais importante que um balanço ou uma demonstração de resultados”.*

**3. Verificaram-se lacunas quanto à contabilidade patrimonial durante esta implementação?**

**R:** *“Sim, na classe 3 e classe 4”.*

**4. Nas Forças Armadas, como foi feito este processo de contabilização de imobilizado? Qual a entidade de referência neste processo?**

**R:** *“Estamos a falar desde de 2007, e a Força Aérea foi talvez desde de o início que a área do imobilizado avançou mas não ficou concluído, demorando até 2009. O grosso do trabalho ficou feito em 2008, excepto a parte do património imóvel, que esse só foi feito em 2009, 2010 é que ficou praticamente concluído. Desenvolvemos depois em SIG , dentro do modulo AA, a localização de imobilizado e ai assim dá-nos a localização dentro de uma unidade militar, dentro de um edifício, ou armazém. Nós sabemos onde está um bem. E para conferência de inventários, não basta só saber onde ele está, então criamos um sistema através de um código de barras. E através das leituras, o sistema confronto aquilo que leu, com aquilo que está em sistema. E fomos mais longe, em termos de utilização o sistema pode receber informação se o equipamento está a ser utilizado ou não está a ser utilizado e que*

*está encostado, ou se está danificado, ou está avariado. É possível ver que se este equipamento não está a fazer falta aqui mas pode estar a fazer falta noutra sala qualquer ou noutra unidade qualquer. Permite uma maior gestão e racionalização, em vez de estar a comprar há transferência de equipamento de salas ou de unidades. Pelo menos a localização física já a sabemos porque antes do SIG isso não era possível. E quando há transferência, isso tem que ser registado no sistema”.*

**5. Como são lançadas as amortizações e depreciações nos imobilizados das U/E/O?**

**Incidem sobre todo o imobilizado? Exprimem o seu valor real?**

**R:** *“São lançadas centralmente, aquilo é um trabalho que é lançado centralmente.*

*A direção de Finanças corre as amortizações do ramo todo. É um trabalho relativamente simples. E Incidem sobre o todo o imobilizado que são amortizados porque há coisas que não sofrem amortizações. Uma questão que se colocou foi em relação ao património histórico, se inseria no SIG ou se se contemplava numa folha em excel em anexo à demonstração de resultados.*

*O património histórico não é possível valorizar, obras de arte, por exemplo, não é possível valorizar, mas é possível inseri-lo em SIG na classe 4 através de um valor simbólico. Ou pôr em anexo, numa listagem. Porque assim está inventariado e sabe-se que ele existe”.*

**6. Como se tem verificado a evolução do módulo de Asset Accounting na sua entidade/empresa?**

**R:** *“Teve uma evolução até 2009, foi crescendo, a parte das aeronaves foi mais complicada porque não se conheciam alguns valores. O processo foi um processo longo que exigiu na direção tomasse essa responsabilidade, Repartição de auditoria e justificação de contas. Houve um trabalho prévio para estudar os diversos Templates, e essa repartição é que fez esse trabalho para toda a força aérea. Houve um órgão coordenador central que teve essa responsabilidade”.*

**7. Há necessidade de existir outro software para além do SIG/DN?**

**R:** *“Em termos do que é a resposta do SIG, este é mais do que suficiente, tem os módulos necessários e se houver será para o material sensível, material classificado. Mas não considero necessário, porque é algo que vai trazer custos, e vai levar a mais coordenações”.*

**8. É possível saber, em tempo real, qual o imobilizado afeto a uma determinada instalação e o seu valor real?**

**R:** “É possível. Sim, sim”.

**9. Quais são as limitações e desafios que esta gestão apresenta?**

**R:** “Limitações: não vejo muitas. Mas no que respeita ao tratamento de material classificado visto o SIG não ser um sistema seguro. Seguro no que diz respeito à classificação do sistema não estando a dizer que ele é inseguro. Uma das limitações é a gestão do material classificado. Mas é minimizado porque como já falado, que o é crítico é o estado operacional, localização.

Quantos aos desafios: Na área do imobilizado prende-se com a consciencialização de todos os responsáveis para termos este modulo perfeitamente adequado a todas as unidades e isso ainda não existe.

Trazer para dentro do SIG todo o imobilizado, tudo o que é património, coisa que o Exército não fez, a Força Aérea está próxima de o conseguir mas ainda tem lacunas.

Outro o desafio é ter gente suficiente e com as competências para tratar esta informação.

Montámos o sistema e agora temos que pô-lo a funcionar com qualidade.

Depois as auditorias têm que ter nos guiões parte específicas de imobilizado. E isso terá que ser uma preocupação então do tal órgão central porque é muito fácil haver taxas de amortização erradas. Por isso é que se torna importante haver um órgão central que se responsabilize por estas auditorias e esses assuntos.

Não sei avaliar esse sistema de leitor eletromagnética. Mas para fazer essa inventariação, se esse sistema funciona assim, parece uma muito boa ideia. Mas depende do custo.

Em relação à colocação das etiquetas isso era combatido se fosse estipulado à partida pelo órgão central as regras e requisitos a que a sua colocação deve obedecer”.

**10. Qual seria a sua avaliação global (de 1 a 5) da gestão de imobilizado nas Forças Armadas? E na sua empresa/entidade?**

**R:** “Nas forças armadas colocaria um 3, porque deve haver muita coisa falta, nomeadamente no Exército e noutros organismos.

*Na força aérea colocaria em 4. E não coloco no 5 porque ainda há um caminho a percorrer.”*

**11. Deseja referir algumas sugestões de melhoria?**

**R:** *“Penso que não há mais nada. Mas refiro que as chefias têm que se consciencializar da importância destes aspetos, na gestão do património, do imobilizado.”*

## **Apêndice V – Entrevista Estruturada ao Major Mat Luís Costa**

**Interlocutor:** Major Mat Luís Costa

**Entrevistador:** Asp Al ADMIL Rodrigo Vicente da Costa Mendonça

**Cargo/Função:** Chefe da Secção de Apoio aos Sistemas de Informação/RAGM/DMT

**Data:** 26 de março de 2015

**Hora:** 15h10m

**Local:** Cmd Log/DMT

**Suporte:** Gravação Áudio

### **Questões:**

- 1. Desde quando está o POCP a ser implementado na sua U/E/O? Esteve envolvido no processo de implementação, de que forma?**

**R:** *“O POCP foi implementado em 2008 e não estive envolvido”.*

- 2. Acha que a contabilidade patrimonial prevista no POCP e implementada via SIG tem dado os resultados previstos para as Forças Armadas?**

**R:** *“Não te consigo responder a esta pergunta”.*

- 3. Verificaram-se lacunas quanto à contabilidade patrimonial durante esta implementação?**

**R:** *“Quanto à contabilidade patrimonial não sei, mas o SIG foi alvo de uma migração defeituosa e por isso a implementação não foi total”.*

- 4. Nas Forças Armadas, como foi feito este processo de contabilização de imobilizado? Qual a entidade de referência neste processo?**

**R:** *“Foi feita uma migração mas parcial, apenas para responder a imposições legais pelo Tribunal de Contas. A migração do GRW para SIG efetivamente ainda não foi feita”.*

**5. Como são lançadas as amortizações e depreciações nos imobilizados das U/E/O? Incidem sobre todo o imobilizado? Exprimem o seu valor real?**

**R:** *“As amortizações incidem sobre toda a informação em sistema e são corridas de forma central e automática, conforme o que se define em dados mestre segundo o CIBE”.*

**6. Como se tem verificado a evolução do módulo de Asset Accounting na sua entidade/empresa?**

**R:** *“Desde a sua evolução até agora não tem sofrido muita evolução. Ainda temos muitos passos pela frente, como o caso da localização”.*

**7. Há necessidade de existir outro software para além do SIG/DN?**

**R:** *“Na verdade o GRW é a única ferramenta que temos, que funciona dentro das nossas necessidades. O problema é que nós não sabemos ainda, se o SIG nos vai conseguir servir na plenitude. Até porque por vezes no Exército, tu podes ter uma ideia brilhante e ter um sistema fantástico que resolve uma série de problemas, mas quando o vais a implementar, as pessoas não estão recetivas, não têm formação e muitas vezes nem vontade de mudar têm”.*

**8. É possível saber, em tempo real, qual o imobilizado afeto a uma determinada instalação e o seu valor real?**

**R:** *“O problema é que há certo tipo de imobilizado que tem de se afetar ao militar, como são os casos dos coletes balísticos, ou dos capacetes, cinturões. Isso é imobilizado porque são bens duradouros. Mas o sistema SIG não permite afetar o imobilizado a um indivíduo, só permite afetar a uma localização”.*

**9. Quais são as limitações e desafios que esta gestão apresenta?**

**R:** *“Uma grande limitação é a existência de um software paralelo que faz com que os militares não se dediquem a 100% ao SIG e por isso a implementação tenha ficado estagnada.*

*Um desafio seria fazer a leitura de códigos de barras já com o módulo totalmente implementado”.*

**10. Qual seria a sua avaliação global (de 1 a 5) da gestão de imobilizado nas Forças Armadas? E na sua empresa/entidade?**

**R:** *“No Exército pode-se dizer que é 4. E não é 5 porque o GRW não faz as depreciações automáticas relativamente à parte financeira. Na gestão de imobilizado precisamos de saber o valor das depreciações e a localização, e o GRW dá-nos a localização e, de momento, a mais correta”.*

**11. Deseja referir algumas sugestões de melhoria?**

**R:** *“O ideal seria limpar todos os dados já migrados para SIG, por forma a migrar tudo de uma vez só, mas não podendo apagar os dados já registados, era atribuir-lhes o valor 0 e contabilizar novos.*

*Podes também ver as origens do imobilizado no processo aquisitivo, e após uma contagem física e uma verificação nas unidades, bem a bem, contabilizares e fazeres a relação com o que já está registado e o que ainda falta registar. Mas é um processo complexo e moroso.*

*Quanto aos bens museológicos, espera-se que a breve prazo o SIG passe a contemplar fotografias dos artigos, inclusive isso já foi proposto, o problema prende-se com o cálculo das valorizações dos bens, em vez das depreciações que o sistema faz automaticamente”.*

## **Apêndice W – Entrevista Estruturada ao Tenente ADMIL Antônio Martins**

**Interlocutor:** Tenente ADMIL Antônio José Ramos Martins

**Entrevistador:** Asp Al ADMIL Rodrigo Vicente da Costa Mendonça

**Cargo/Função:** Adjunto da Secção de Apoio aos Sistemas de Informação/RAGM/DMT

**Data:** 26 de março de 2015

**Hora:** 14h07m

**Local:** Cmd Log/DMT

**Suporte:** Gravação Áudio

### **Questões:**

- 1. Desde quando está o POCP a ser implementado na sua U/E/O? Esteve envolvido no processo de implementação, de que forma?**

**R:** *“O POCP foi implementado todo em simultâneo no Exército, por isso esta resposta já a tens”.*

- 2. Acha que a contabilidade patrimonial prevista no POCP e implementada via SIG tem dado os resultados previstos para as Forças Armadas?**

**R:** *“Falando do Ramo do Exército, a implementação do POCP ainda está aquém do que é pretendido, com limitações ao nível das contas de Existências e Imobilizado. Este facto provoca erros graves nos relatórios de prestações de contas ao Tribunal de Contas.*

*Posto isto, a implementação do POCP em SIG ainda não dá os resultados previstos”.*

- 3. Verificaram-se lacunas quanto à contabilidade patrimonial durante esta implementação?**

**R:** *“Sim, uma delas é logo a migração incompleta, da qual já falámos. Outra é que a implementação tem de ser total. Para adaptar o sistema à nossa gestão, temos de ter um processo de reabastecimento. Esta solução foi solicitada com base na realidade da Marinha, designada por Gestão de Imobilizado como Existência”.*

**4. Nas Forças Armadas, como foi feito este processo de contabilização de imobilizado? Qual a entidade de referência neste processo?**

**R:** *“O processo de contabilização de imobilizado resultou de uma ação de migração de dados do GRW para o SIG que ficou incompleta. A partir daqui, os imobilizados são lançados pela aquisição.*

*As transações de amortizações e subvenções ao investimento são corridas pela Direção de Finanças.*

*Em termos de POCP, a maioria dos imobilizados que são contabilizados como tal até estão bem contabilizados. O problema do Exército passa pela gestão destes ao nível da sua localização”.*

**5. Como são lançadas as amortizações e depreciações nos imobilizados das U/E/O? Incidem sobre todo o imobilizado? Exprimem o seu valor real?**

**R:** *“As amortizações são feitas de forma automática. Tu classificas o dado mestre de imobilizado com a classificação CIBE, e assume logo a parametrização que já está de acordo com a portaria e, conseqüentemente, com a vida útil do bem e taxas de depreciação/amortização desse bem.*

*Em relação a se incidem sobre o imobilizado, desde que ele esteja em sistema, sim. O que é preciso averiguar é se tudo aquilo que é imobilizado foi lançado como realmente sendo imobilizado.”*

**6. Como se tem verificado a evolução do sub-módulo de Asset Accounting na sua entidade/empresa?**

**R:** *“Efetivamente não tem evoluído. A aplicação deste módulo é simplesmente um registo de dados mestres, não havendo uma gestão da localização”.*

**7. Há necessidade de existir outro software para além do SIG/DN?**

**R:** *“Não. O SIG tem muitas mais funcionalidades do que aquelas que são utilizadas”.*

**8. É possível saber, em tempo real, qual o imobilizado afeto a uma determinada instalação e o seu valor real?**

**R:** *“Não porque os dados estão mal lançados. O problema é que tu podes procurar um determinado bem e esse estar correto, mas estão tantos dados mal que te suscita logo dúvidas. E se tudo tiver uma localização genérica, o SIG não vai solucionar nada, é preciso que o gestor, seja ele Sargento de Materiais ou outro, introduza corretamente os dados em sistema.”*

**9. Quais são as limitações e desafios que esta gestão apresenta?**

**R:** *“Um dos problemas é que por vezes algo que até pode ser considerado imobilizado, por força da necessidade de se fazer uma gestão desse bem, tem forçosamente de se transformar esse imobilizado em existência. E o POCP não é muito explícito na definição que dá de imobilizado. Um exemplo disso foram os cinturões na FA, que inicialmente foram registados como imobilizado, mas posteriormente foram transformados em existências. E essa é uma grande limitação.”*

**10. Qual seria a sua avaliação global (de 1 a 5) da gestão de imobilizado nas Forças Armadas? E na sua empresa/entidade?**

**R:** *“Dou 2.”*

**11. Deseja referir algumas sugestões de melhoria?**

**R:** *“Nada a referir.”*

**Apêndice X – Entrevista Estruturada ao Capitão-Tenente Gaspar Mota****Interlocutor:** Capitão-Tenente David Gaspar Mota**Entrevistador:** Asp Al ADMIL Rodrigo Vicente da Costa Mendonça**Cargo/Função:** Chefe de Departamento Administrativo e Financeiro da Escola Naval**Data:** 15 de abril de 2015**Hora:** 14h12m**Local:** Escola Naval**Suporte:** Gravação Áudio**Questões**

- 1. Desde quando está o POCP a ser implementado na sua U/E/O? Esteve envolvido no processo de implementação, de que forma?**

**R:** *“Em grosso modo, o módulo de imobilizado, desde 2008 que está em exploração. Nesse aspeto a marinha teve um processo mais facilitado porque este sistema de contabilidade já estava em exploração no sistema anterior, onde as unidades em terra já estavam a funcionar com gestão de imobilizado. Desde de 2008 que podemos considerar que a marinha e as várias unidades estão a explorar o módulo de imobilizado. As unidades de mar (navios) terão entrado mais tarde, e a parte museológica também não sei se está completamente integrada neste sistema”.*

- 2. Acha que a contabilidade patrimonial prevista no POCP e implementada via SIG tem dado os resultados previstos para as Forças Armadas?**

**R:** *“O SIG/M é a ferramenta ideal para termos o POCP implementado, é a ferramenta mais completa e evita ter, por exemplo, sistemas paralelos, em que cada ramo tem o seu. Antigamente cada unidade fazia a gestão em papel e depois cada uma arranja um sistema paralelo para fazer a gestão de imobilizado. Abandonou-se estes sistemas paralelos com a implementação do SIG/M. Voltar atrás é como voltar à «idade da pedra”.*

**3. Verificaram-se lacunas quanto à contabilidade patrimonial durante esta implementação?**

**R:** *“Houve várias, sei de algumas, um pouco como já tinha acontecido quando a marinha avançou para o SIIF (sistema anterior) e abandonou a gestão de imobilizado em papel. Quando há um carregamento em massa há sempre informação que são mal lançadas e quando passámos para o SIG/M apanhámos novamente esses erros do sistema anterior. Desde de duplicações de imobilizado, desde imobilizado mal lançado, ou não lançado nos centros de custos corretos ou com valorizações não adequados. Mas desde essa altura até agora as Unidades têm procurado fazer essas regularizações e penso que se estará mais perto da realidade atualmente. Entretanto, julgo que em 2010, houve uma alteração do sistema de localização do SIG/M, a estrutura de como é feita a gestão foi alterada, em termos de localização e também houve um novo processo de colocação de imobilizado na nova estrutura. Aproveitou essa altura para tentar fazer uma nova regularização de imobilizado ou que estava mal lançado, ou lançado em duplicado. Atualmente existe algumas lacunas, mas presumo que serão lacunas residuais. É preciso pessoal destinado só a fazer este tipo de registo e carregamento. Com o carregamento em massa surgem erros, mas são erros assumidos que acabam por ser residuais, relativamente ao ganho que se teve em relação à gestão de imobilizado. Julgo que o âmbito dos imóveis foi uma decisão da marinha valorizar todos os imóveis, julgo que é um erro, portanto, face ao nº de imóveis que existiam e não sabendo a valorização que se havia de atribuir. A perceção que tenho é que cada imóvel foi valorizado em 1 euro e assumiu-se isso, e agora só quando há obras é que se tenta afetar a essa valorização aos vários imóveis, caso haja investimento na sua renovação ou recuperação”.*

**4. Nas Forças Armadas, como foi feito este processo de contabilização de imobilizado? Qual a entidade de referência neste processo?**

**R:** *“É o que tenho dito, e quem geriu todo este processo foi o superintendente de finanças através de um gabinete, gabinete de apoio ao SIG/M. Este gabinete faz a ponte entre o gabinete da defesa e as unidades da marinha. Criou-se este gabinete porque o gabinete da defesa não tinha capacidade de resposta porque tinham lá os ramos todos. Este gabinete da marinha, conhecendo a realidade das unidades da marinha tornou o processo de implementação mais facilitado. Penso que esse gabinete ainda existe atualmente. Está na dependência do superintendente de finanças, é o tal gabinete de apoio para a área do SIG/M. Faz a ponte com o Ministério da Defesa, com a SAP.*

*Entidade de referência dentro das Forças Armadas – não consigo dizer mas poderá ser a Força Aérea”.*

**5. Como são lançadas as amortizações e depreciações nos imobilizados das U/E/O? Incidem sobre todo o imobilizado? Exprimem o seu valor real?**

**R:** *“Isto é feito automaticamente, é um processo que não está a ser feito diretamente pelas unidades, é um processo que é corrido centralmente.*

*Há uma instrução, documento que explana como é feita a gestão de imobilizado na marinha, tem aqui como é feita a gestão na marinha, os princípios, quem tem competência, tipos de abates e no final tem as tabelas de amortização que correm centralmente. A direção de finanças é que corre as rotinas deste processo.*

*Neste momento, é um processo central e a unidade tem apenas ação na aquisição do novo imobilizado, e os dados exprimem o valor real”.*

**6. Como se tem verificado a evolução do módulo de Asset Accounting na sua entidade/empresa?**

**R:** *“O módulo está em exploração total, a questão da localização obrigou a alterar alguns procedimentos. Já estamos a avançar no que diz respeito o leitor ótico através do código de barras. Ainda estamos nesse processo, não total, porque não temos todo o imobilizado com as etiquetas mas estamos a caminhar nesse sentido. O importante é que tenham a etiqueta e a identificação da lista por compartimento, agora o local onde se mete a etiqueta já é um pormenor”.*

**7. Há necessidade de existir outro software para além do SIG/DN?**

**R:** *“Na minha opinião não, já que o SIG é tão completo e a existir um só sistema que tenhas as facilidades necessárias é o SIG que responde a todas a necessidades. Os ganhos de ter tudo num sistema são superiores às dificuldades porque se passaram e a nível de marinha, por vezes ainda encontramos pequenas coisas que devem ser corrigidas. O armamento não é suposto estar carregado pelas unidades no SIG/M. O material de guerra tem uma contabilização própria e a determinada altura carregavam tudo e depois teve que ser regularizado. Tudo o que é material de guerra não está no imobilizado das Unidades. O armamento é tratado à parte, e não está carregado no SIG/M. O serviço de armas navais tem o registo de armamento atribuído a cada Unidade”.*

**8. É possível saber, em tempo real, qual o imobilizado afeto a uma determinada instalação e o seu valor real?**

**R:** *“Sim, está estruturado por salas, edifício, piso, sala e permite tirar as folhas de carga e permite saber qual o imobilizado que tem que estar e qual a sua valorização. Responde em tempo real a essa necessidade. Se todos os compartimentos estão todos certos? Poderá haver alguns processos pendentes. Os navios não têm SIG/M a bordo e neste caso poderá haver alguns casos pendentes e que é um processo moroso”.*

**9. Quais são as limitações e desafios que esta gestão apresenta?**

**R:** *“Esta gestão permite saber onde é que está cada artigo de imobilizado e qual o real valor. No que diz respeito à questão da compra de imobilizado para existências, não me parece que seja uma limitação porque há sistemas que regulam esta transferência de imobilizado. São feitos processos internos, existem é limitações e atritos no caso de ser ou não unidades dentro do mesmo sector funcional (divisões), e aqui os processos podem ser um bocado diferentes.*

*A Escola Naval não tem esse problema porque adquire diretamente imobilizado, essa pode ser uma questão para outras unidades, como é o caso dos navios”.*

**10. Qual seria a sua avaliação global (de 1 a 5) da gestão de imobilizado nas Forças Armadas? E na sua empresa/entidade?**

**R:** *“Não conheço a realidade dos outros ramos mas julgo que é positiva. E atribuo 3 pois não estando concluído julgo que já é positiva o avanço que se teve.*

*Relativamente à Marinha julgo que é um 4, a marinha tem avançado com o objetivo de implementar o módulo de imobilizado em pleno. O sistema como está, acho que está bem implementado, existem normativos associados”.*

**11. Deseja referir algumas sugestões de melhoria?**

**R:** *“Questão do imobilizado como existência: este problema julgo que se colocou na marinha, pelo que se optou por não haver stocks de imobilizado, adquirindo-se imobilizado em situações de necessidade”.*

## Apêndice Y – Entrevista Estruturada ao Capitão-Tenente Santos do Carmo

**Interlocutor:** Capitão-Tenente Técnico Superior Naval João António dos Santos do Carmo

**Entrevistador:** Asp Al ADMIL Rodrigo Vicente da Costa Mendonça

**Cargo/Função:** Chefe da divisão de Contabilidade Financeira e de Gestão

**Data:** 29 de abril de 2015

**Hora:**

**Local:** Direção de Administração Financeira

**Suporte:** Correio eletrónico

### Questões

- 1. Desde quando está o POCP a ser implementado na sua U/E/O? Esteve envolvido no processo de implementação, de que forma?**

**R:** *“A Marinha assumiu desde 1995 a necessidade de implementar um novo sistema de informação financeira suportado por tecnologias de informação que despontavam na altura. Iniciou-se a definição do caderno de Encargos com requisitos técnicos e legais, terminando a sua elaboração em 1998 o que permitiu a incorporação do disposto no DL 232/97 (POCP).*

*Estive envolvido desde o início da definição dos requisitos do sistema de informação a adquirir, na elaboração do caderno de encargos para a componente técnica, no acompanhamento do desenvolvimento e implementação em 2000/2001, no arranque e suporte à exploração em 2002, na migração para o SIG em 2008”.*

- 2. Acha que a contabilidade patrimonial prevista no POCP e implementada via SIG tem dado os resultados previstos para as Forças Armadas?**

**R:** *“Existem algumas particularidades das FFAA não contempladas no POCP. Todavia o POCP corresponde ao melhor modelo contabilístico disponível para aplicação e implementação”.*

**3. Verificaram-se lacunas quanto à contabilidade patrimonial durante esta implementação?**

**R:** *“O tratamento contabilístico a dar a determinados bens (munições de elevado valor não constituem matérias-primas nem mercadorias, nem tão pouco imobilizado) e equipamentos militares (navios, aeronaves, carros de combate, etc) deve ser amplamente e largamente estudado antes da definição de jurisprudência contabilística. Acresce ainda a questão da classificação de segurança e transparência da informação. Ao registar determinados bens como património a relevação contabilística dos mesmos transparece na Prestação de Contas podendo transformar um Balanço (e respetivas Notas – no que concerne ao detalhe do imobilizado) em informação sensível”.*

**4. Nas Forças Armadas, como foi feito este processo de contabilização de imobilizado? Qual a entidade de referência neste processo?**

**R:** *“Na Marinha, aquando do arranque do sistema de informação em 2001 procedeu-se à inventariação de forma descentralizada (pelas U/E/O) de todo o material enquadrável como imobilizado”.*

**5. Como são lançadas as amortizações e depreciações nos imobilizados das U/E/O? Incidem sobre todo o imobilizado? Expressam o seu valor real?**

**R:** *“É utilizado o programa automático de depreciações do SIG.*

*Cada imobilizado, quando incorporado tem um conjunto de dados associados, nomeadamente o seu valor e a vida útil, esta informação é utilizada pelo programa automático de depreciações.*

*Existem códigos específicos para bens de baixo valor e para imobilizados não depreciáveis.*

*O valor real dos imobilizados depende do uso efetuado e do uso disponível pelo que estará associado à vida útil do mesmo”.*

**6. Como se tem verificado a evolução do módulo de Asset Accounting na sua entidade/empresa?**

**R:** *“Na Marinha, a utilização do AA não tem sofrido grandes alterações desde o arranque. Uma melhoria introduzida no módulo de AA, a localização dos imobilizados, veio permitir a extinção de base de dados ou folhas de cálculo locais”.*

**7. Há necessidade de existir outro software para além do SIG/DN?**

**R:** *“Não. Todavia, poderão existir folhas de cálculo ou bases de dados locais nalgumas U/E/O mas prevalece a tendência para o seu desaparecimento”.*

**8. É possível saber, em tempo real, qual o imobilizado afeto a uma determinada instalação e o seu valor real?**

**R:** *“Sim. Cada edifício, piso e salas foram criados na estrutura de localizações. Posteriormente cada imobilizado foi associado à estrutura de localizações criada, pelo que é possível imprimir uma “folha de carga” de cada gabinete ou sala.*

*Sim, o valor real dos imobilizados corresponderá ao valor contabilístico, ou seja, ao valor de aquisição deduzido das depreciações lançadas e é lançado para cada imobilizado”.*

**9. Quais são as limitações e desafios que esta gestão apresenta?**

**R:** *“A ausência de valorização de alguns imobilizados registados (alguns edifícios), o não registo de alguns bens militares considerados sensíveis”.*

**10. Qual seria a sua avaliação global (de 1 a 5) da gestão de imobilizado nas Forças Armadas? E na sua empresa/entidade?**

**R:** *“Na Marinha, julgo, salvo melhor opinião que a gestão de imobilizados se encontra num bom rumo, pelo que merecerá uma avaliação de 4, podendo chegar ao 5 assim que ultrapassados os desafios identificados na pergunta anterior”.*

**11. Deseja referir algumas sugestões de melhoria?**

**R:** *“Nada a referir.”*

**Apêndice Z – Análise de Conteúdo dos Inquéritos por Entrevista – Caso Exército****Quadro 3 – Análise conteúdo da questão n.º 1 – Exército.**

<b>Questão 1. Desde quando está o POCP a ser implementado na sua U/E/O? Esteve envolvido no processo de implementação, de que forma?</b>		
<b>Interlocutor</b>	<b>Respostas</b>	<b>Ideias-chave</b>
Maj Mat Costa	- “ <i>O POCP foi implementado em 2008 e não estive envolvido.</i> ”	- O POCP foi implementado em 2008.

Cap ADMIL - “A nível do *POCP* este engloba três áreas: Orçamental, Patrimonial e Analítica. Poderíamos dizer que a *parte orçamental está a decorrer sem qualquer problema desde 2006* e eu estive envolvido na sua fase de implementação. Na *parte patrimonial podemos referir a questão da migração dos imobilizados, realizada em 2009, na sequência de umas anotações do Tribunal de Contas, tentando assim avançar-se com a parte patrimonial na classe 3 e classe 4. A parte patrimonial no que diz respeito à parte financeira, está implementada também desde 2006. No que diz respeito à parte logística, tentámos dar um arranque em 2009 e perdeu-se por aí. Isto porque não é possível fazer-se uma migração e depois não gerir essa migração. O que deveria ter sido feito na altura era fechar o GRW e continuar com os dados em sistema SIG. Isso não foi feito, continuou-se a alimentar o GRW e cessou-se a alimentação dos dados dos imobilizados e das existências em SIG, aliás muitas vezes alimentava-se duplamente, em GRW para fazer face às necessidades da DMT, e em SIG para a parte financeira. Na parte patrimonial, não estive presente em nenhum dos processos de implementação até 2009. Estive sempre ligado à parte financeira, nomeadamente na parte da prestação de contas ao Tribunal de Contas. Na parte analítica estive muito envolvido em todo o processo de implementação. A analítica vai ao detalhe, e para conseguirmos analisar detalhadamente é preciso termos *informação atualizada de todas as áreas.*”*

- O POCP foi implementado em 2006 e a parte orçamental está a correr desde essa data;

- Na parte patrimonial foi realizada uma migração em 2009, devido às anotações do TC;

- Deveria ter-se encerrado o GRW e continuar com os dados em SIG;

- A informação patrimonial concorre para a analítica.

- Cap ADMIL - *“Desde que eu saí da Academia e iniciei funções na área financeira que o POCP estava implementado. Agora, claro que o POCP tem níveis de implementação, porque o POCP versa inicialmente três contabilidades: orçamental, patrimonial e analítica. Eu apanhei as duas primeiras, porque essas já existiam, corriam da parte de EAPS em FI, já estavam implementados; aliás, isso desde 2006 que está implementado no Exército. A parte da contabilidade analítica também tive presente no projeto de contabilidade analítica quando cheguei aos Pupilos e também fui eu que o desenvolvi na Direção de Finanças, eu e o Capitão Brito que também esteve envolvido neste processo. Nessa unidade (Pupilos do Exército) é que se começou então a dar os primeiros passos no módulo AA, porque esse OCAD onde os Pupilos pertenciam quis avançar com os primeiros passos no módulo AA, deu formação para as unidades começarem a lançar no módulo AA tudo o que era bens de aumento à carga.”*
- Ten ADMIL - *“O POCP foi implementado todo em simultâneo no Exército, por isso esta resposta já a tens.”*
- Fontes
- Martins
- O POCP tem vários níveis de implementação;
- O POCP foi implementado em 2006;
- No CID (OCAD dos Pupilos do Exército) começou-se a lançar no módulo AA os bens de aumento à carga.
- O POCP foi implementado todo em simultâneo.

**Fonte:** Elaboração própria.

Quadro 4 – Análise conteúdo da questão n.º 2 – Exército.

**Questão 2. Acha que a contabilidade patrimonial prevista no POCP e implementada via SIG tem dado os resultados previstos para as Forças Armadas?**

Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Maj Mat Costa	- “Não te consigo responder a esta pergunta”	- Nada a referir.
Cap ADMIL Brito	- “Para as Forças Armadas como um todo sim, sem dúvida. Mais, eu diria que ao nível dos ministérios, somos aquele que tem o processo mais adequado a nível de POCP. A nível ministerial, o projeto de implementação do SIG no MDN, foi o 1.º ao nível da AP. O atual processo da ESPAP veio beber muita informação àquilo que foi feito ao nível do MDN. Ao nível das FFAA, a implementação do SIG veio melhorar exponencialmente aquilo que é obrigatório por lei. Se especificarmos ao nível do Exército, quanto à contabilidade patrimonial, nomeadamente ao nível das existências e do imobilizado, este ainda tem um longo caminho a percorrer.”	- O projeto de implementação do SIG/DN foi o 1º ao nível da AP; - O SIG veio melhorar exponencialmente o que é obrigatório por lei.
Cap ADMIL Fontes	- “Aqui a contabilidade patrimonial tem um sentido muito lato. <i>É difícil apurar se tem dado os resultados previstos ou não... há muita coisa a dizer sobre isto... Todos os organismos com autonomia administrativa, só, que é o nosso caso que estamos no regime geral, vocacionam-se mais para a contabilidade orçamental; ou seja, o que conta é a parte orçamental e a parte patrimonial acaba por ser um requisito obrigatório ou, portanto, uma consequência. Ou seja, as decisões que são tomadas são baseadas só na contabilidade orçamental e dá-se uma maior ênfase à contabilidade orçamental do que à contabilidade</i>	- É difícil apurar se tem dado os resultados previstos ou não; - É dado maior ênfase à contabilidade orçamental do que à contabilidade patrimonial.

*patrimonial. Portanto é um pouco difícil avaliar se os resultados que eram espectáveis da contabilidade patrimonial são os previstos. Claramente vejo aqui que gerir só a parte orçamental não serve. Garantidamente que ter uma visão do que é o imobilizado e como é que ele é afeto, é claramente vantajoso. Os seus benefícios seriam ter a gestão de imobilizado integrada de forma conseguirmos comparar e analisar os indicadores operacionais de cada unidade ou de cada ramo. Creio que o resultado previsto ou o melhor output que se pode ter da contabilidade patrimonial é esse.”*

Ten ADMIL - *“Falando do Ramo do Exército, a implementação do POCP ainda está aquém do que é pretendido, com limitações ao nível das contas de Existências e Imobilizado. Este facto provoca erros graves nos relatórios de prestações de contas ao Tribunal de Contas. Posto isto, a implementação do POCP em SIG ainda não dá os resultados previstos.”*

Martins - A implementação no Exército tem limitações nas contas de Existência e Imobilizado;  
- Existência de erros nos relatórios de prestação de contas.

**Fonte:** Elaboração própria.

Quadro 5 – Análise conteúdo da questão n.º 3 – Exército.

Questão 3. Verificaram-se lacunas quanto à contabilidade patrimonial durante esta implementação?		
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Maj Mat Costa	- <i>“Quanto à contabilidade patrimonial não sei, mas o SIG foi alvo de uma migração defeituosa e por isso a implementação não foi total.”</i>	- Migração defeituosa de GRW para SIG.
Cap ADMIL Brito	- <i>“Sim, eu penso que houve lacunas naturalmente, mas tudo o que são processos legais estão implementados. Se falarmos particularmente das existências e do imobilizado, temos um longo caminho a percorrer. É uma responsabilidade logística, partilhada com a parte financeira, nós naturalmente podemos dizer qual é a classe económica mais correta, falar sobre as depreciações, da classificação CIBE, mas a gestão do material que lá está carregado depende sempre do órgão logístico. E contempla muitas lacunas. A maior lacuna foi a migração em sistema dos dados patrimoniais, e depois não terem continuado com esse trabalho de gestão daquilo que lá está. Isso fez com que agora haja uma grande discrepância entre aquilo que está em GRW e aquilo que está em SIG. No momento em que for necessário conciliar as duas plataformas, eu diria que o melhor é começar da estaca zero com o que está em SIG, anulando tudo o que lá está e migrando tudo novamente. Posso dizer-te, porque tenho essa análise feita, que num total de 70 milhões de existências carregadas em sistema, 80% são imobilizados e não existências. Tenho o registo e o levantamento de todos os ficheiros carregados e o que deu origem a</i>	- Os processos legais estão implementados; - Responsabilidade logística partilhada com a parte financeira; - A maior lacuna foi a migração dos dados patrimoniais; - Discrepância entre o registado em GRW e o registado em SIG; - De um total de 70 milhões de existências registadas em sistema, 80% são imobilizados; - Infraestruturas registadas como existências.

*este trabalho foi a diretiva 5/2015. Erros que vão ao ponto de algumas das existências registadas serem infraestruturas, erros estes já após a migração ser feita para SIG.”*

- Cap ADMIL - “A maior lacuna que existe ao nível da contabilidade patrimonial do Estado prende-se com a ausência de contabilidade nacional. Ou seja, muitos organismos da administração pública não adotaram POCP, desde a lei 8/90. E como não têm POCP, há desfasamentos nas contas públicas. Outro problema reside no facto do POCP não poder regular todos os organismos da AP, porque há organismos muito específicos, como é o caso do Exército. E quando há dúvidas na interpretação contabilística, deveria haver um organismo capaz de esclarecer essas dúvidas. Essa comissão existe, não está a atuar na plenitude das suas competências. Talvez até pudesse, à semelhança do que acontece para a saúde ou para a segurança social, haver um POCdefesa, dada a nossa especificidade.
- Na minha opinião, a maior lacuna que o POCP tem verte-se com a questão da impossibilidade que o POCP dá a um organismo, quando não consegue executar o orçamento a 100%. Vertido nos princípios da contabilidade está a anualidade do orçamento e isso não está em causa, em causa está nos ciclos internos que em vez de serem de dezembro a dezembro, são por exemplo de setembro a setembro, não podendo ser divididos entre setembro e dezembro e daí novamente até setembro. São processos contínuos. Essa para mim é a maior lacuna.
- De resto penso que as coisas têm sido implementadas, mesmo que nem tudo esteja a ser feito bem à primeira. Mas são processos que sofrem maturação e vão sendo melhorados.”
- Fontes - Maior lacuna é a falta de contabilidade nacional;  
- Poderia existir um POC específico para a Defesa.

Ten Martins	ADMIL ADMIL	<p>“Sim, uma delas é logo a <i>migração incompleta</i>, da qual já falámos. Outra é <i>que a implementação tem de ser total</i>. Para adaptar o sistema à nossa gestão, temos de ter um processo de reabastecimento. Esta solução foi solicitada com base na realidade da Marinha, designada por <i>Gestão de Imobilizado como Existência</i>.”</p>	<p>- Uma lacuna foi a migração incompleta e a implementação não ter sido total;</p> <p>- A gestão de imobilizado como existência responde ao processo de reabastecimento.</p>
----------------	----------------	---	---

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 6 – Análise conteúdo da questão n.º 4 – Exército.

**Questão 4. Nas Forças Armadas, como foi feito este processo de contabilização de imobilizado? Qual a entidade de referência neste processo?**

Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Maj Mat Costa	<p>- “Foi feita <i>uma migração mas parcial</i>, apenas para <i>responder a imposições legais pelo Tribunal de Contas</i>. A migração do GRW para SIG efetivamente ainda não foi feita.”</p>	<p>- Realizou-se uma migração parcial para responder às imposições legais do TC.</p>
Cap Brito	<p>- “Na minha opinião e pelo conhecimento que tenho, é a <i>Força Aérea</i>. Até porque eles têm necessidades que vão além daquilo que é exigido legalmente ao nível da gestão patrimonial (existências e imobilizado): eles têm de saber que a peça X tem de ir para o avião Y ou Z, ao pormenor, o que faz com eles tenham uma <i>necessidade de gestão de</i></p>	<p>- Entidade de referência é a FA;</p> <p>- Migração fez-se segundo as recomendações do TC, para apresentar o valor patrimonial do balanço.</p>

*materiais muito superior à que é exigida por lei, e por isso mesmo é que estão muito mais avançados nesse processo.*

*Quanto o processo, eu desconheço quando é que se iniciou este processo de contabilização. Em 2009, no Exército, quando se deu a migração, esta fez-se segundo as recomendações do Tribunal de Contas, sendo que o objetivo era somente apresentar o valor patrimonial do balanço, logo a contabilização ficou para trás porque alimentou-se muito mais o GRW e detrimento do SIG.”*

Cap Fontes	ADMIL	- “Relativamente à parte do imobilizado, em 2009 foi feita uma migração inicial para SIG, por exemplo os imóveis passaram todos, sendo fechada a outra plataforma de gestão que existia. Nos outros imobilizados que estavam à guarda da DMT, foi feita essa migração inicial mas depois foi abandonada. E por isso é que neste momento existe um desfasamento entre GRW e SIG.  A entidade ou ramo referência neste processo é a Força Aérea. Sem sombra de dúvida que ao nível patrimonial é a FA que está mais evoluída.”	- Em 2009 fez-se uma migração inicial para SIG;  - Atualmente temos um desfasamento entre GRW e o SIG;  - Entidade de referência é a FA.
Ten Martins	ADMIL	“O processo de contabilização de imobilizado resultou de uma ação de migração de dados do GRW para o SIG que ficou incompleta. A partir daqui, os imobilizados são lançados pela aquisição.  As transações de amortizações e subvenções ao investimento são corridas pela Direção de Finanças.	- Migração de dados de GRW para SIG incompleta;  - A gestão da localização constitui um problema.

*Em termos de POCP, a maioria dos imobilizados que são contabilizados como tal até estão bem contabilizados. O problema do Exército passa pela gestão destes ao nível da sua localização.”*

**Fonte:** Elaboração própria.

**Quadro 7 – Análise conteúdo da questão n.º 5 – Exército.**

**Questão 5. Como são lançadas as amortizações e depreciações nos imobilizados das U/E/O? Incidem sobre todo o imobilizado? Exprimem o seu valor real?**

Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Maj Mat Costa	- “As <i>amortizações incidem sobre toda a informação em sistema e são corridas de forma central e automática, conforme o que se define em dados mestre segundo o CIBE.</i> ”	- Amortizações corridas centralmente e automaticamente; - Seguem as normas CIBE.
Cap ADMIL Brito	- “As <i>depreciações não são lançadas ao nível da unidade, são lançadas centralmente pela Direção de Finanças, mensalmente. Até porque somos obrigados a isso. Temos um interface e estamos ligados diretamente à DGO, e para efeitos patrimoniais eles sabem o saldo de cada uma das contas existentes em sistema. Seja uma conta 11 – caixa ou uma conta 22 – Fornecedores. Eles têm acesso a toda essa informação, mensalmente.</i> ”	- As depreciações são lançadas todos os meses, centralmente, pela DFin. - DFin tem interface com a DGO, reportando mensalmente as depreciações. - Depreciações incidem sobre todo o material em sistema SIG, conforme o CIBE, mas existem cerca de 70% dos bens não registados, logo não amortizados.

*As depreciações atualmente incidem sobre todo o imobilizado registado em SIG, exceto terrenos, que está legalmente previsto que não se amortizam. As amortizações e depreciações dão-se automaticamente de acordo com a vida útil de cada bem, conforme a portaria CIBE. O problema reside no facto de não ter sido tudo atualizado em SIG após a migração e o GRW estar muito mais completo que o SIG e se formos contar fisicamente no terreno vamos verificar que só cerca de 30% dos bens estão registados em sistema, e logo esses 70% não sofrem quaisquer depreciações. E daí não se saber de forma prática quanto custa cada imobilizado.”*

<p>Cap ADMIL Fontes</p>	<p>- “Em termos de <i>amortizações e depreciações</i>, neste momento, estas são <i>lançadas mensalmente, centralmente na DFin. Incidem sobre todo o imobilizado, registado em SIG</i>, o que não está registado, não temos como depreciar ou amortizar. Se estes exprimem o valor real das amortizações e depreciações é fácil, sim refletem. Até porque existe uma classificação, pela portaria 60/2000, que é a <i>Classificação CIBE</i>, e todos os imobilizados em sistema estão <i>classificados segundo essa portaria, bem como atribuída uma determinada vida útil</i>. E a regra geral no Exército são as <i>depreciações por contas constantes, exprimindo assim o valor real das mesmas</i>. Se o valor dos imobilizados é o seu valor real, se estes <i>forem adquiridos pelas unidades, à partida será o real</i> pois é o valor total da aquisição, nos <i>bens migrados é que duvido</i>, isto porque os valores estão a ser carregados com base</p>	<p>- Amortizações e depreciações lançadas mensalmente e centralmente na DFin; - Incidem sobre todo o imobilizado registado em SIG; - Registam-se com base na vida útil e classificação CIBE; - Os bens adquiridos tem o valor real, os bens migrados podem não apresentar o valor real.</p>
-----------------------------	---	---

*no que esta no histórico, e uma das coisas que não se faz é a reavaliação de imobilizado, o que significa que uma viatura que valia 10000€ que já está totalmente depreciada, e é migrada, claro que não vale 0.”*

Ten ADMIL Martins	<p>- “As <i>amortizações são feitas de forma automática</i>. Tu classificas o dado mestre de imobilizado com a <i>classificação CIBE</i>, e assume logo a parametrização que já está de acordo com a portaria e, conseqüentemente, com a vida útil do bem e taxas de depreciação/amortização desse bem.</p> <p><i>Em relação a se incidem sobre o imobilizado, desde que ele esteja em sistema, sim. O que é preciso averiguar é se tudo aquilo que é imobilizado foi lançado como realmente sendo imobilizado.</i>”</p>	<p>- Amortizações corridas automaticamente e segundo classificação CIBE;</p> <p>- É necessário verificar se todo o imobilizado foi lançado em sistema.</p>
-------------------	--	--

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 8 – Análise conteúdo da questão n.º 6 – Exército.

**Questão 6. Como se tem verificado a evolução do módulo de Asset Accounting na sua entidade/empresa?**

Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Maj Mat Costa	<p>- “Desde a sua implementação <i>até agora não tem sofrido muita evolução</i>. Ainda temos muitos passos pela frente, como o <i>caso da localização</i>.”</p>	<p>- Não sofreu muita evolução;</p> <p>- É necessário explorar o caso da localização.</p>

- Cap ADMIL - *“Em 2009 foi realizado um projeto inicial, em 2010 as unidades começaram a trabalhar com o módulo AA para efeitos de aquisições. Atualmente já foi feito um grande esforço no sentido do Exército deixar o GRW e implementar o módulo AA juntamente com o módulo MM.*
- Nós, na Direção de Finanças fazemos o reporte para a DGO do ministério das Finanças, mas só conseguimos reportar acerca daquilo que está em sistema, e há muitas coisas que não estão sequer contabilizadas em sistema. Até 2013 era a DFin que fazia essa prestação de contas mas para 2014 já vai ser a DMT, aliás vai ser feita agora em abril de 2015. A Diretiva 5/2015 veio determinar que os órgãos logísticos e de pessoal produzissem determinados mapas para conta de gerência do Exército, com o objetivo que as peças contabilísticas do Exército para o Tribunal de Contas espelhem ao máximo a realidade. Porque da forma como era feito no passado não responsabilizava os órgãos gestores, nomeadamente a DAq e a DMT.”
- Cap ADMIL - *“De 2009 a 2015 tem-se feito um esforço para melhorar, mas tem estado em constante evolução. Uma dessas melhorias é exatamente o facto de as depreciações passarem de ser anuais para mensais.”*
- Ten ADMIL - *“Efetivamente não tem evoluído. A aplicação deste módulo é simplesmente um registo de dados mestres, não havendo uma gestão da localização.”*
- Brito - Implementação em 2009 com evolução em 2010, para as unidades fazerem as aquisições pelo módulo AA.
- Fontes - As depreciações passaram de anuais para mensais.
- Martins - Pouco evolução, falta a gestão da localização.

**Fonte:** Elaboração própria.

Quadro 9 – Análise conteúdo da questão n.º 7 – Exército.

Questão 7. Há necessidade de existir outro software para além do SIG/DN?		
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Maj Mat Costa	- <i>“Na verdade o GRW é a única ferramenta que temos, que funciona dentro das nossas necessidades. O problema é que nós não sabemos ainda, se o SIG nos vai conseguir servir na plenitude. Até porque por vezes no Exército, tu podes ter uma ideia brilhante e ter um sistema fantástico que resolve uma série de problemas, mas quando o vais a implementar, as pessoas não estão recetivas, não têm formação e muitas vezes nem vontade de mudar têm.”</i>	- GRW funciona dentro das necessidades; - Incerteza quanto à correspondência do SIG.
Cap ADMIL Brito	- <i>“Ao nível do imobilizado é preciso ter muito cuidado porque existem registos obrigatórios em outras plataformas. Se falarmos da gestão dos imobilizados ao nível do sistema, não são necessários outros softwares. Agora ao nível, por exemplo, dos edifícios, existem plataformas que a nível legal também é obrigatório fazer esse registo. Agora como plataforma para efeitos de gestão, leia-se criação, abates, doações e localização, não é necessário. Para se implementar o dispositivo de leitura ótica também não é preciso uma vez que é só imprimir do sistema a folha de determinada sala ou piso, ou edifício, e com o leitor ótico, passo nos códigos de barras e no final vai dar-me as diferenças entre aquilo que está registado em sistema e aquilo que existe.</i>	- O SIG enquanto ferramenta de gestão é suficiente; - Necessidade de outras plataformas para a questão predial.

*O ideal seria os artigos serem logo etiquetados quando fossem adquiridos para o Depósito, e automaticamente ficarem registados.”*

Cap Fontes	ADMIL - <i>“Eu sou muito pró-SIG, mas há certos pormenores que é necessário ter em linha de conta. No que diz respeito ao imobilizado, penso que não haja essa necessidade. Em sistema não há nada que não se consiga fazer, por isso isto é tudo uma questão de se fazer uma análise casuística e ver se vale a pena ou não ter esses gastos. E assumo que para determinadas componentes haja sistemas muito melhores.”</i>	- O SIG é suficiente para a gestão de imobilizado; - Possibilidade de existirem outras plataformas melhores para outras componentes.
Ten Martins	ADMIL - <i>“Não. O SIG tem muitas mais funcionalidades do que aquelas que são utilizadas.”</i>	- Não há necessidade de existir outro software.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 10 – Análise conteúdo da questão n.º 8 – Exército.

Questão 8. É possível saber, em tempo real, qual o imobilizado afeto a uma determinada instalação e o seu valor real?		
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Maj Mat Costa	<i>“O problema é que há certo tipo de imobilizado que tem de se afetar ao militar, como são os casos dos coletes balísticos, ou dos capacetes, cinturões. Isso é imobilizado porque são bens duradouros. Mas o sistema SIG não permite afetar o imobilizado a um indivíduo, só permite afetar a uma localização.”</i>	- Problema do material afeto a mais que uma localização.

- Cap ADMIL - *“Se está tudo contabilizado em SIG? Não, não está. Ao nível do GRW sinceramente desconheço. Relativamente à EPS, onde exerci funções de logística, tínhamos tudo registado em GRW. Aquilo que é hipoteticamente possível fazer em SIG é ter a localização ao nível de sala, e através de leitura ótica fazer inventários mensais, semestrais, anuais, e saber a todo o momento e com potencialidades que ao nível do GRW não é possível. Mas hoje em dia, ainda não transmite o valor real, e eu diria que na maioria das unidades, nem 90% tem registado em GRW.”*
- Cap ADMIL - *“Há duas hipóteses: primeira hipótese é em GRW estar tudo bem carregado, e isso significa que eu consigo saber onde o material está afeto, mas quanto ao seu valor real, tenho dúvidas, até porque o GRW é cego à questão das depreciações. A 2.ª hipótese é em SIG, e aí não consigo saber onde está o quê em tempo real, não porque seja impossível sabê-lo, mas porque o gestor não carregou o bem em sistema.”*
- Ten ADMIL - *“Não porque os dados estão mal lançados. O problema é que tu podes procurar um determinado bem e esse estar correto, mas estão tantos dados mal que te suscita logo dúvidas. E se tudo tiver uma localização genérica, o SIG não vai solucionar nada, é preciso que o gestor, seja ele Sargento de Materiais ou outro, introduza corretamente os dados em sistema.”*
- Brito - Em SIG não está tudo contabilizado;  
- Desconhecimento quanto ao GRW;
- Fontes - Em GRW pode estar tudo carregado, mas não está pelo valor real;  
- Em SIG, não é possível saber onde está em tempo real.
- Martins - Não é possível porque os dados foram mal lançados.

**Fonte:** Elaboração própria.

Quadro 11 – Análise conteúdo da questão n.º 9 – Exército.

Questão 9. Quais são as limitações e desafios que esta gestão apresenta?		
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Maj Costa	Mat - “ <i>Uma grande limitação é a existência de um software paralelo que faz com que os militares não se dediquem a 100% ao SIG e por isso a implementação tenha ficado estagnada. Um desafio seria fazer a leitura de códigos de barras já com o módulo totalmente implementado.</i> ”	- Limitação: existência de um software paralelo; - Desafio: Leitura de códigos de barras depois de totalmente implementado.

<p>Cap ADMIL Brito - “A grande limitação atual é a nível do pessoal. A DFin consegui, de certa forma, crescer e adaptar-se às necessidades e exigências legais da parte financeira, que ao nível das informações cada vez é maior. Cada vez é mais exigido aos organismos o controlo.</p> <p>Ao nível da DMT trata-se de adaptar-se àquilo que por missão, lhe compete, que passa pela gestão de todos os materiais à carga do Exército. E essa é a maior limitação, a DMT não estar ainda adaptada àquilo que vai ser o seu trabalho futuro.</p> <p>Outra limitação prende-se com a falta de cooperação entre o órgão financeiro e o órgão logístico, ao nível de topo, não ao nível de unidade. Penso que a maioria dos projetos deveriam ser transversais às áreas financeira e logística. E isso passa pela DMT e a DAq serem órgãos não inseridos no Comando da Logística, e à semelhança da DFin reportarem diretamente para o Estado Maior do Vice-CEME. Devia haver uma separação daquilo que são unidades de Execução Logística e unidades de Gestão Logística.</p> <p>Quanto à formação, essa não é a limitação porque essa dá-se sem qualquer problema, e com qualidade. A limitação é relativa à rotatividade das pessoas numa determinada função de 2 em 2 anos. E um sistema como o SIG não permite que de 2 em 2 anos se troquem as pessoas dessas funções, ao nível das áreas financeira, logística e de pessoal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitação a nível de pessoal;</li> <li>- Limitação a DMT não estar adaptada àquilo que vai ser o seu trabalho futuro;</li> <li>- Falta de cooperação entre o órgão financeiro e o órgão logístico;</li> <li>- Deveria haver uma separação entre unidades de execução logística e gestão logística;</li> <li>- Rotatividade dos militares aproximadamente de 2 em 2 anos, que não permite a especialização do SIG;</li> <li>- O maior desafio é fazer o registo correto de todos os imobilizados;</li> <li>- Transmitir conceitos e normas de modo a sensibilizar os militares de todas as armas e serviços;</li> <li>- Utilizar o módulo AA também para a gestão do material à carga das subunidades, por exemplo a conferência de material do Comandante de Companhia.</li> </ul>
---	---

*O maior desafio passa pelo registo correto de todos os imobilizados. E é importante transmitir isto não só ao pessoal de administração militar, mas de todas as armas e serviços, pois como Comandantes de Companhia devem ter as ferramentas necessárias para fazerem um correto controlo da carga da sua companhia (por exemplo uma pistola de leitura ótica) da forma mais fácil e célere.”*

Cap Fontes	ADMIL	- “Como limitações começa logo pela <i>existência do GRW e pelas ideologias de conceitos pré-concebidos nas pessoas, isto é a cultura organizacional. É preciso definir bem que bens de aumento à carga não são mais que imobilizados, por exemplo. E as pessoas não têm essa noção. E o conceito que tem de passar a vingar é o de imobilizado e existências, pois é essa a linguagem que nos é exigida por lei. Como desafio é preciso mudar a filosofia de segurança, isto é, o facto de se pensar que os bens militares não podem estar em sistema por questões de segurança.</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitação existir o GRW;</li> <li>- São limitadores os conceitos pré-concebidos e a cultura organizacional;</li> <li>- Distinguir entre bens de aumento à carga de imobilizado;</li> <li>- Mudar conceito para imobilizado e existências;</li> <li>- Mudar a perspetiva da falta de segurança do sistema, os bens militares podem estar em sistema.</li> </ul>
Ten Martins	ADMIL	- “Um dos problemas é que por vezes algo que até pode ser considerado imobilizado, por força da necessidade de se fazer uma gestão desse bem, tem forçosamente de se transformar esse <i>imobilizado em existência</i> . E o POCP não é muito explícito na definição que dá de imobilizado. Um exemplo disso foram	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de transformar imobilizado em existências;</li> <li>- Equipamento militar tem de ser considerado existências.</li> </ul>

*os cinturões na FA, que inicialmente foram registados como imobilizado, mas posteriormente foram transformados em existências. E essa é uma grande limitação.”*

**Fonte:** Elaboração própria.

**Quadro 12 – Análise conteúdo da questão n.º 10 – Exército.**

**Questão 10. Qual seria a sua avaliação global (de 1 a 5) da gestão de imobilizado nas Forças Armadas? E na sua empresa/entidade?**

Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Maj Mat Costa	- “No <i>Exército</i> pode-se dizer que é 4. E não é 5 porque o GRW não faz as depreciações automáticas relativamente à parte financeira. Na gestão de imobilizado precisamos de saber o valor das depreciações e a localização, e o GRW dá-nos a localização e, de momento, a mais correta.”	- Exército 4, não é 5 por não se fazerem as depreciações em GRW.
Cap ADMIL Brito	- “Nas <i>FFAA 4</i> , no <i>Exército 1</i> porque considero mesmo muito má a gestão. Tanto ao nível dos imobilizados como das existências.”	- Forças Armadas 4; - Exército 1, má gestão no imobilizado e existências.
Cap ADMIL Fontes	- “No <i>Exército</i> , à gestão do imobilizado eu dou 2. Nas <i>FFAA</i> em geral, e visto que há organismos mais avançados, como é o caso da Secretaria-geral e da Força Aérea, dou 4. Dou metade ao Exército porque está ainda a metade do caminho, parece-me justo.”	- Forças Armadas 4; - Exército 2.
Ten ADMIL Martins	- “Dou 2”	- Exército 2

**Fonte:** Elaboração própria.

Quadro 13 – Análise conteúdo da questão n.º 11 – Exército.

Questão 11. Deseja referir algumas sugestões de melhoria?		
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Maj Costa	<p>Mat - <i>“O ideal seria limpar todos os dados já migrados para SIG, por forma a migrar tudo de uma vez só, mas não podendo apagar os dados já registados, era atribuir-lhes o valor 0 e contabilizar novos.</i></p> <p><i>Podes também ver as origens do imobilizado no processo aquisitivo, e após uma contagem física e uma verificação nas unidades, bem a bem, contabilizares e fazeres a relação com o que já está registado e o que ainda falta registar. Mas é um processo complexo e moroso.</i></p> <p><i>Quanto aos bens museológicos, espera-se que a breve prazo o SIG passe a contemplar fotografias dos artigos, inclusive isso já foi proposto, o problema prende-se com o cálculo das valorizações dos bens, em vez das depreciações que o sistema faz automaticamente.”</i></p>	<p>- Para corrigir as lacunas limpar todos os artigos já migrados para SIG e fazer nova migração acompanhada de inventariação;</p> <p>- Alternativa seria atribuir valor 0 ao já migrado e validar artigos através de inventariação;</p> <p>- Os bens museológicos podem ser geridos em SIG, depois de se estabelecer o procedimento de valorização.</p>
Cap Brito	<p>ADMIL - <i>“Só uma achega para a parte da contabilidade analítica. No dia em que tivermos os imobilizados todos carregados, vamos conseguir afetar uma determinada viatura a um determinado exercício e saberemos o custo final desse exercício. E isso só funciona se e só se o imobilizado estiver todo carregado no sistema.”</i></p>	<p>- Quando os imobilizados estiverem todos bem registados e em boa gestão, a contabilidade analítica pode evoluir.</p>

---

Cap	ADMIL	- <i>“A ênfase deverá ser naquilo que ainda se pode fazer, como por exemplo como erradicar o GRW, sugestões para a gestão do imobilizado no Exército, que órgão poderiam intervir e que passos em SIG podem ser tomados (a questão da localização, da inventariação). Outra questão é a iniciativa e a dinâmica dos órgãos gestores de contar fisicamente ocasionalmente o material afeto à sua unidade e fiscalizar inopinadamente a gestão que está a ser feita. E mais importante que a fiscalização, é a determinação de medidas corretivas para que as coisas passem a ser feitas corretamente.”</i>	- Deve-se definir <i>a priori</i> o que se pretende fazer como erradicar o GRW, órgãos que poderiam intervir na gestão de imobilizado e as oportunidades do SIG, como a localização;
Fontes			- Os órgãos gestores devem, para além de fiscalizar, definir inventariação física.
Ten	ADMIL	- <i>“Nada a referir.”</i>	- Nada a referir.
Martins			

**Fonte:** Elaboração própria.

## Apêndice AA – Análise de Conteúdo dos Inquéritos por Entrevista – Caso Força Aérea

Quadro 14 – Análise conteúdo da questão n.º 1 – Força Aérea.

Questão 1. Desde quando está o POCP a ser implementado na sua U/E/O? Esteve envolvido no processo de implementação, de que forma?		
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Cor ADMAER João Mata	<p>- “Na força aérea todos os imobilizados novos passaram a ser tratados no SIG. Começou em 2007 e durou até 2009 e mesmo assim penso que <i>não estará completo</i>. Houve erros, porque estamos a falar em milhões de registos. E depois a última fase foi a fase de migração dos imóveis e estes têm que se valorizar. E neste âmbito a Direção de Infraestruturas fez um trabalho muito grande em pegar nos inventários e valorizar tendo em conta determinadas regras em sede das finanças. Podia ter sido outra mas foi esta. <i>Mas foi um processo que não rápido, foi um processo gradual que durou bastante tempo</i>. O Exército arrancou, <i>mas arrancou no módulo quase apenas orçamental</i>, mesmo a vertente patrimonial, a vertente das existências e imobilizado não trabalharam nada e tenho ideia que foi assim até 2007. Portanto começaram a aparecer algumas áreas com o SIG. Houve uma série de momentos para se tentar perceber o que é que o SIG fazia, o</p>	<p>- O POCP começou a ser implementado em 2006 até 2009, não estando completo;</p> <p>- Processo gradual e moroso;</p> <p>- Ex<sup>2</sup> arrancou na parte orçamental;</p> <p>- O Ex<sup>2</sup> tinha o GRW que era uma boa ferramenta;</p> <p>- Houveram reuniões entre ramos;</p>

*que podia tratar, o que não podia. Mas foi sempre dito que o Exército tinha o GRW, que era uma boa ferramenta de trabalho.*

*Houve várias reuniões para tentar uniformizar a prestação de contas nos três ramos e quando chegou essa altura, o Exército não apresentava o património e de modo que os valores foram depois retirados do GRW e indicando-se os tempos de vida útil, associando-se às taxas de amortização, calculou-se o valor do imobilizado líquido à data, o bruto e lá fizemos um balanço consolidado também com os valores do Exército. Fez-se esse exercício e desde então nunca mais se repetiu e hoje em dia era muito mais fácil fazer um balanço consolidado tendo em conta o total de entidades que trabalham com o SIG. Isto para dar o exemplo, que mesmo na altura não tínhamos grande informação e aquilo que o Exército em termos de dados nos dava é o que tinha o GRW. Eu saí do SIG em 2010 e até essa altura o que eu sei é que houve algumas tentativas de o expandir, de colocar lá o imobilizado. A DA começou a trabalhar em algumas áreas mas sempre coisas avulsas, o Exército nunca me apercebi que tivesse de corpo e alma na implementação total do SIG e na área do imobilizado. Também sei que o tribunal de contas começou a fazer alguma pressão nesse especto, visto que abrangidos pelo POCP, obriga a ter uma área de imobilizado.*

*Há situações é que temos equipamento militar, que foi oferecido e que não sabemos o valor. Há determinado tipo de material e equipamento que nós nem o valor sabemos porque foi material oferecido, por exemplo, pela ajuda externa americana. E para solucionar isso valorizou-se esses equipamentos em 1 euro. A Força aérea foi mais longe,*

- Para apresentar património o Ex<sup>2</sup> retirou os artigos do GRW, vida útil e taxas de amortização;
- Exército não se dedicou à implementação do POCP no imobilizado.
- Tribunal de Contas pressionou para que se valorizasse o imobilizado;
- Material oferecido ou sem valor é registado;
- Informação sensível pode ser restringida ou não preenchida.

*e perguntou qual seria o valor de substituição deste equipamento, qual o valor de mercado. Em termos de alguma informação ser confidencial, podendo-se dividir os equipamentos por classes, pode ser restringir o acesso à informação por áreas. Portanto isso era garantido. Mesmo para esse equipamento sensível é possível limitar o acesso à informação e portanto o que é normalmente sensível, não é quantas armas temos porque isso toda a gente sabe, quantos aviões temos, ou quantas fragatas temos, o que pode ser sensível é o estado operacional, a localização e isso são dados que ou não colocamos lá ou colocamos e não damos acesso a toda a gente. Pode se perguntar se o SIG é um software segura para colocar lá todo esse tipo de informação, secreta e confidencial, e eu diria que não embora se caminhe para lá. E isso não impede que o SIG apresente lista de inventários completos onde podemos restringir acesso a determinadas equipamentos ou que até podemos codificar. Porque o Tribunal de Contas não isenta nenhum organismo da aplicação do POCP e dentro do POCP não isenta informação, seja ele equipamento militar sensível ou não. Não pode ser questões de segurança que possam omitir determinados dados no que diz respeito à informação contabilística.*

Maj TABST - *“Não te consigo dar essa resposta. Eu estou aqui colocado desde dezembro, há três meses, e não consigo dar-te essa resposta. Essa pergunta deve ser colocada à área financeira. Embora, o POCP está a ser implementado desde a sua génese, mas em termos de controlo do material a respeitar o POCP é 2008.”* - Aplicou-se a partir de 2008.

Cap ADMAER - *“Bem... Eu não estou colocado na Força Aérea, mas posso-te contar a história do que é que se passou nos três ramos. Posso estar a esquecer-me de alguns pormenores porque quando eu comecei a trabalhar aqui foi em 2008. Começamos o SIGDN, a ser desenvolvido em 2003 e entrou em produtivo em 2006 na Força Aérea. A Força Área foi a primeira entidade a prestar contas em POCP utilizando o SIGDN, referente ao exercício de 2006...prestou contas em 2007 referente ao exercício de 2006. Quanto ao processo de implementação não estive envolvido...ok? Posso-te é desde já adiantar o que é que se passou ao nível do AA. A implementação do POCP foi um dos grandes motivos que levou ao desenvolvimento do SIGDN, não é? Para teres uma noção, não consegues grande parte de um balanço de uma instituição é ativo; o teu ativo tipicamente é composto por ativo tangível, imobilizados corpóreos... ahmm, e como é que fazes um balanço se não tens ativos, se não conheces o teu ativo? Então vamos falar de três situações distintas que havia à partida... a Marinha antes do SIGDN adotou um sistema... não sei se tens noção disso, em SAP... para o qual já tinha feito muitos carregamentos de imobilizado... já tinham SAP e já tinham AA... eles entraram em 2008 e já tinham muito do trabalho feito e foi relativamente fácil carregar os dados que eles tinham para o nosso SIGDN. O Exército tinha e tem essa funcionalidade do GRW, que nunca vi e não conheço o programa. Quanto à Força Aérea não tinha um sistema de gestão de imobilizado, tinha sistemas de manutenção de aeronaves que lança as peças, etc. mas quanto a produzir informação de imobilizado não tinha nada. No caso da FA como é que se procedeu ao carregamento dos imobilizados? Fez-se um inventário*

- POCP levou à implementação do SIG em 2006;

- Grande parte do Balanço é constituído por ativo;

- Marinha já tinha outro sistema;

- O Exército usava o GRW;

- Para implementar o AA, a FA realizou inventários físicos à unidade.

*físico das unidades, ou seja, cada tem uma esquadilha de abastecimento e foram dadas instruções para que as esquadilhas de abastecimento preenchem-se determinado template, com determinados atributos, em que cada linha era um template em excell, cada linha correspondia a um bem; a Direção de Finanças de FA assumiu o controlo e o contacto com as unidades sobre o que é que lá tinham de preencher e depois, então, a Direção de Finanças era um interlocutor e com a equipa do SIG, que enviavam-nos então os ficheiros com milhares de linhas e a nossa função, basicamente, foi carregar isso em SAP. Portanto, a minha participação não foi tanto na implementação do POCP, mas na parte de fazer reconhecer, em SAP, imobilizados que vêm em sistemas legados, ou que não vêm de lado nenhum, vêm simplesmente do levantamento por inventariação direta em sistema, daí a minha participação no carregamento das migrações”*

**Fonte:** Elaboração própria.

Quadro 15 – Análise conteúdo da questão n.º 2 – Força Aérea.

**Questão 2. Acha que a contabilidade patrimonial prevista no POCP e implementada via SIG tem dado os resultados previstos para as Forças Armadas?**

Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Cor ADMAER João Mata	<p>- “<i>Tem dados resultados positivos, mas acho que ainda se tem caminhar bastante para dar a devida importância que a contabilidade patrimonial tem porque acho que para as empresas aquilo é uma coisa fundamental. A administração trabalha com contabilidade de caixa, e não revelava património, não revelava existência, dívidas a terceiros, era uma contabilidade muito pobre, e centrava-se apenas no orçamento. O POCP trouxe para a Administração Pública aquilo que já era muito comum no hemisfério privado. Mas apesar de termos essa obrigatoriedade da contabilidade patrimonial, o POCP continua a ser a execução do orçamento porque razões que são compreensíveis e a questão patrimonial fica sempre para segundo plano e depois não temos pessoas habilitadas para tratar essa parte. Porque as existências são outra parte muito específica e muito importante, e a Força aérea que até começou mais cedo, não a trata como deve ser e portanto quando olhamos para o balanço temos dívidas em muita coisa.</i></p> <p><i>Não é só o imobilizado que é preciso ter em atenção, mas as existências também é igualmente importante. O que se gasta continua a ser mais importante que um balanço ou uma demonstração de resultados.”</i></p>	<p>- Resultados têm sido positivos</p> <p>- É necessário dar mais importância à contabilidade patrimonial;</p> <p>- Dar atenção não só ao imobilizado como às existências.</p>

- Maj TABST - “Os *imobilizados que nasceram depois da implementação do controlo do immobilizado*, - Imobilizados depois da  
Manuel Cardoso *portanto, a partir de 2008, ou seja, todos aqueles que foram criados em SIG, não tenho dúvida* implementação estão bem  
*absolutamente nenhuma que têm uma mais-valia incrível, porque tudo é feito* registado;  
*automaticamente; está tudo padronizado, quais é que são os tempos de amortização, quais* - Problema com os  
*sãos os valores de amortização... todas essas regras estão ali a ser verificadas, aí não há* immobilizados migrados,  
*dúvida nenhuma. O problema prende-se com os immobilizados anteriores que vieram com a* registados antes de 2008.  
*migração, em que, os valores que eles têm não foram realmente corretos. Da parte financeira*  
*poderão dizer melhor, mas julgo que esse trabalho ainda não acabou, ainda vão fazer*  
*correções e provavelmente não está refletida o valor correto desses bens.”*
- Cap ADMAER - “Acho que é algo *positivo*... se queres fazer um bolo que é o balanço, precisas de - Resultados positivos.  
Luís Torres *ingredientes, e ingredientes é a informação... se a bimby é o SIGDN, que te ajuda a fazer um*  
*bolo e não te faz um bolo por si, mas alguém tem que meter ingredientes dentro da bimby e se*  
*não criares immobilizados, que são os ingredientes que vais colocar dentro da bimby, não*  
*consegues produzir qualquer relatório, sejam eles essenciais ou não para a prestação de*  
*contas”*

**Fonte:** Elaboração própria.

Quadro 16 – Análise conteúdo da questão n.º 3 – Força Aérea.

Questão 3. Verificaram-se lacunas quanto à contabilidade patrimonial durante esta implementação?		
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Cor ADMAER João Mata	- “ <i>Sim, na classe 3 e classe 4.</i> ”	- Sim, classes 3 e 4.
Maj TABST Manuel Cardoso	- “ <i>Na falta de informação. É normal quando as coisas são feitas num curto espaço de tempo, e nós estamos a falar talvez em 400.000 imobilizados... Portanto, para realmente haver um controlo correto desses valores teria que ser feita a valorização desses 400.000 imobilizados e só depois de fazer esse trabalho um a um é que, efetivamente, nós poderíamos dizer que a contabilidade patrimonial estaria correta. Como, em termos de tempo, não havia essa hipótese, não havia no sistema anterior um controlo desse valor patrimonial de uma forma muito correta; basta só dizer que quando nós inserimos um valor em que não há controlo e ninguém vai dizer se houve erro ou não houve erro na introdução do dado, por exemplo, eu é que vou dizer quanto é que aquele imobilizado custou, mas eu posso ter digitado um valor a mais... Ora se o sistema a seguir não valida e se mais ninguém vai validar aquilo que foi introduzido, aquilo vai permanecer no tempo como não sendo certo. Era isso que acontecia, o sistema não validava o dado que era introduzido e não havia controlo daquele valor, portanto aquilo permaneceu errado.</i> ”	- Falta de informação; - Pouco tempo para introduzir os valores corretos; - Falta de validação e conferência depois de introduzir os valores.

Cap ADMAER - *Haviam lacunas óbvias... nós em AA há dois diplomas legais que são essenciais: é o POCP e é o CIBE. Aqui as lacunas que eu verifiquei e com o papel que eu tive sobretudo na migração dos imobilizados para SAP, o que acontecia é que haviam campos que vinham sem fazer sentido, ou vinham a branco, mas simplesmente porque estava a ser exigida... ou melhor, para que um bem seja reconhecido em sistema tem de ter um dado mestre, esse dado mestre, no fundo, agregado uma série de informação que se considera relevante para a gestão, e é dado um número a esse dado mestre que se chama de número de imobilizado ou número de inventário ... Para que aquele dado mestre seja criado é preciso uma série de informação e o que tens é que quando dás o template àquelas pessoas para preencherem, o pessoal que está nas unidades não tem a noção do que é um código CIBE, por exemplo; e aí vias lacunas por omissão de informação, simplesmente porque está-se a pedir informação às pessoas que as pessoas não sabem o que aquilo é; e daí o papel relevante, não aqui de consultoria SIG, mas de um órgão central no ramo que explique, informe e que depois coordene o processo junto com as unidades... isso tem que ser alguém, uma Direção de Finanças ou algo equivalente, ao nível central, e que arrume as ideias dentro do ramo. Portanto temos a omissão de informação, e temos questões mais delicadas como a valorização dos bens e vou-te dar um exemplo, a messe de Santa Clara, aquilo é um palacete que seria a casa de algum nobre... quanto é que vale aquele edifício? Essa é uma questão, porque tu quando tens de criar um dado mestre em SAP tens de ter um valor; e tu tens desde situações como a FA que tentaram atribuir valores próximos daquilo que estava nas cadernetas prediais, etc e deram valores. A Marinha simplesmente*

- Falta de conhecimento dos normativos (POCP e CIBE) por parte do pessoal das unidades;

- Omissão de informação;

- Falta de um órgão central que explique, informe e depois coordene junto das unidades;

- Valorização dos bens;

- Marinha valorizou os seus edifícios por 1€.

*valorizou por 1€ porque «nós não conseguimos, nós não temos dados», por isso vai por 1€... no caso da marinha foi a maioria dos edifícios... isso é um cuidado que se tem que ter numa migração; não é uma lacuna, mas é algo que tem de ser discutido quando se vai fazer um carregamento de imobilizado”*

**Fonte:** Elaboração própria.

**Quadro 17 – Análise conteúdo da questão n.º 4 – Força Aérea.**

**Questão 4. Nas Forças Armadas, como foi feito este processo de contabilização de imobilizado? Qual a entidade de referência neste processo?**

Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Cor ADMAER João Mata	<p><i>- “Estamos a falar desde de 2007, e a Força Aérea foi talvez desde de o início que a área do imobilizado avançou mas não ficou concluído, demorando até 2009. O grosso do trabalho ficou feito em 2008, excepto a parte do património imóvel, que esse só foi feito em 2009, 2010 é que ficou praticamente concluído. Desenvolvemos depois em SIG , dentro do modulo AA, a localização de imobilizado e ai assim dá-nos a localização dentro de uma unidade militar, dentro de um edifício, ou armazém. Nós sabemos onde está um bem. E para conferência de inventários, não basta só saber onde ele está, então criamos um sistema através de um código de barras. E através das leituras, o sistema confronto aquilo que leu, com aquilo que está em sistema. E fomos mais longe, em termos de utilização o sistema pode receber informação se o equipamento está a ser utilizado ou não está a ser utilizado e que está encostado, ou</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O processo de implementação conclui em 2010;</li> <li>- Desenvolveram a localização;</li> <li>- Criaram o sistema de códigos de barras;</li> <li>- Sistema permite receber informação sobre as condições de utilização e operacionalidade;</li> <li>- Maior gestão e racionalização, porque em vez de se comprar</li> </ul>

*se está danificado, ou está avariado. É possível ver que se este equipamento não está immobilizado, transfere-se entre unidades. a fazer falta aqui mas pode estar a fazer falta noutra sala qualquer ou noutra unidade qualquer. Permite uma maior gestão e racionalização, em vez de estar a comprar há transferência de equipamento de salas ou de unidades. Pelo menos a localização física já a sabemos porque antes do SIG isso não era possível. E quando há transferência, isso tem que ser registado no sistema.”*

- Maj TABST - “Pelo conhecimento que eu tenho há duas formas de trabalhar, a Marinha tem uma forma e nós [Força Aérea] temos outra. A Marinha tem o conceito *de gerir immobilizado como existência* e nós não. Quais são os impactos que isso causa em termos de operacionalidade, isso eu não sei... O que posso dizer é que a *Força Aérea até há pouco tempo era a referência*; porquê? Porque foi ela que implementou, era ela que ia sempre implementando, num processo de melhoria contínua. Quando a Marinha entrou, entra sabendo já o que é que não devia copiar da Força Aérea, já sabia os erros que esta tinha cometido. Portanto, nós fomos até uma determinada altura uma referência, mas não consigo dizer se neste momento somos”.
- Manuel Cardoso - Marinha gere immobilizado como existência;  
- Força Aérea era a referência.
- Cap ADMAER - “A Direção de Infraestruturas tinha um software que fazia, mais ou menos, a avaliação dos bens e no caso da FA houve uma *colaboração entre a Direção de Infraestruturas e a Direção de Finanças para apurar o valor mais preciso dos bens. Na Marinha foi por 1€ e no caso do Exército não sei...*”
- Luís Torres - Colaboração entre DFin e DIE para valorizar os edifícios;  
- Marinha valoriza tudo por 1€.

**Fonte:** Elaboração própria.

Quadro 18 – Análise conteúdo da questão n.º 5 – Força Aérea.

**Questão 5. Como são lançadas as amortizações e depreciações nos imobilizados das U/E/O? Incidem sobre todo o imobilizado? Exprimem o seu valor real?**

Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Cor ADMAER João Mata	<p>- <i>“São lançadas centralmente, aquilo é um trabalho que é lançado centralmente. A Direção de Finanças corre as amortizações do ramo todo. É um trabalho relativamente simples. E Incidem sobre o todo o imobilizado que são amortizados porque há coisas que não sofrem amortizações. Uma questão que se colocou foi em relação ao património histórico, se inseria no SIG ou se se contemplava numa folha em excel em anexo à demonstração de resultados.</i></p> <p><i>O património histórico não é possível valorizar, obras de arte, por exemplo, não é possível valorizar, mas é possível inseri-lo em SIG na classe 4 através de um valor simbólico. Ou pôr em anexo, numa listagem. Porque assim está inventariado e sabe-se que ele existe.”</i></p>	<p>- Amortizações corridas centralmente pela DFin no ramo todo;</p> <p>- Incidem sobre todo o imobilizado que tem de ser depreciado;</p> <p>- Património histórico não se valoriza.</p>
Maj TABST Manuel Cardoso	<p>- <i>“Sim, isso é automático. Automaticamente, consoante o valor do bem e o seu tipo, é logo contabilizado. A única coisa que é feita é aquando do lançamento da fatura, faz-se a subtração do investimento, e fica tudo registado.</i></p> <p><i>Também incidem sobre todo o imobilizado, e exprimem o valor real dos bens.</i></p> <p><i>Tu, no Sistema, controlas completamente tudo acerca do imobilizado. E as existências estão separadas do imobilizado. A Força Aérea optou por não fazer o controlo de material aeronáutico em SIG. Há problemas a ultrapassar, nomeadamente nas evoluções dos NNAs,</i></p>	<p>- Automaticamente;</p> <p>- Força Aérea não faz controlo aeronáutico em SIG;</p> <p>- Problemas na evolução de NNAs;</p> <p>- Movimentos têm de ser catalogados.</p>

*por exemplo substitutos que têm unidades de medida diferentes, e tudo isso provoca constrangimentos.*

*O imobilizado, em termos de movimentação, na Força Aérea, não se pressupõe armazenamento de imobilizado. Este tem de estar à carga de alguém. É suposto, quando se compra imobilizado, este estar a ser operado/utilizado.*

*Todo o processo em torno do imobilizado nasce de uma necessidade, mas essa necessidade é para ser suprida em determinado momento, logo quando se dá a compra do bem, este é para ser utilizado na altura que é rececionado na Unidade. À partida não irá para armazém, porque como é necessário, vai ser distribuído. Só quando este deixa de ter utilidade é que passa a ser retraído para um depósito, uma sala, e nessa altura é que se faz a retração do material, e ele deixa de estar à carga de uma determinada unidade e vai passar a estar à carga da Direção Gestora que dá a ordem para se efetuar essa ação. É o Gestor que faz as movimentações entre as diversas localizações onde pode estar afeto o bem. E existe um documento que se preenche para esse mesmo fim, que é digitalizado e enviado junto com o bem, para que se saiba quem enviou, quem recebeu e em que altura.*

*Atenção que os bens, na Força Aérea, antes de serem movimentados têm de ser catalogados, por isso mesmo existe uma Seção de Catalogação responsável por esse fim. A atribuição de NAPs/NNAs não está ao nível dos RAMs, e por isso a urgência da aquisição dos bens, por vezes, não se coaduna com a real aquisição dos mesmos. Então o que se faz muitas vezes é atribuir provisoriamente ao bem um NNA, e no que diz respeito ao controlo perde-se em termos de logística porque não conseguimos ver o que foi realmente comprado*

*numa determinada unidade. Daí acontecer muitas vezes um bem ser adquirido com base numa classe de POCP e depois evoluir para uma outra classe. Mas para nós, o que controla efetivamente esse bem é o número de imobilizado pois funciona como número de série, e esse não altera desde a aquisição do bem, é imutável ao longo do período de vida do bem! O NNA é somente necessário para apurar quantos artigos desse género se tem num determinado sítio, ou seja, a catalogação serve para agrupar o que é idêntico”.*

Cap ADMAER - “No manual de AA está descrito com muito detalhe o processo. Para lançar amortizações em SIGDN o que é que tens? Primeiro tens que reconhecer que o bem existe, tens de ter um dado mestre; segundo tens que ter um dado mestre valorizado, como é que está valorizado?! Ou porque o carregaste ou migraste e dizes que ele tem um valor «tal», ou ele é de facto adquirido ao mercado e via fatura do fornecedor ele é valorizado pelo preço de aquisição. Tens que ter indicado a vida útil do bem, se não houver vida útil, não consegues fazer um planeamento das amortizações; e tens que dizer que ele deprecia, tem de ter uma chave de depreciação. Se esses elementos tiverem todos devidamente configurados, o que o sistema faz é: para cada um dos imobilizados faz um planeamento das amortizações durante a vida útil e planeia lançamentos mensais das depreciações. Assim, tens uma transação que supostamente tem que ser *executada centralmente em cada uma das empresas* Exército, Marinha e Força Aérea, que o que faz é criar um ciclo de lançamentos, vai varrer todos os imobilizados que têm *amortizações planeadas para aquele mês e lança, procedimento normal, crédito na (classe) 48 e débito na 66.*”

- Executadas centralmente em cada uma das empresas;  
- Amortizações de cada mês: crédito classe 48 e débito na classe 66.

**Fonte:** Elaboração própria.

Quadro 19 – Análise conteúdo da questão n.º 6 – Força Aérea.

Questão 6. Como se tem verificado a evolução do módulo de Asset Accounting na sua entidade/empresa?		
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Cor ADMAER João Mata	- <i>“O módulo está em exploração total, a questão da localização obrigou a alterar alguns procedimentos. Já estamos a avançar no que diz respeito o leitor ótico através do código de barras. Ainda estamos nesse processo, não total, porque não temos todo o imobilizado com as etiquetas mas estamos a caminhar nesse sentido. O importante é que tenham a etiqueta e a identificação da lista por compartimento, agora o local onde se mete a etiqueta já é um pormenor.”</i>	- Módulo está em exploração total; - Alterações depois da localização; - Leitor ótico de código de barras.
Maj TABST Manuel Cardoso	- <i>“Há uma melhoria contínua. Portanto, os erros do passado estão a ser constantemente ultrapassados a todos os níveis. Numa primeira fase nós não conseguimos, num Universo tão grande como o da Força Aérea, que ainda é maior no Exército, por todas as pessoas a operar ao mesmo tempo, da mesma forma. É dada a mesma formação, os mesmos exemplos, mas perante algumas especificidades, o entendimento de que as pessoas estão a trabalhar leva-as a que introduzam no sistema elementos diferentes e identificações diferentes. E isso só ao longo do tempo é que vai sendo limado.  Vão-se fazendo inspeções, vão-se fazendo verificações e após isso são feitas correções de forma a que os erros sejam limados e ultrapassados.  Neste momento eu creio que em cerca de 99% dos casos, no imobilizado as coisas funcionam bem. Os erros que acontecem não chegam a 1% porque se prendem com</i>	- Melhoria contínua; - Dificuldades em colocar todas as pessoas a operar ao mesmo tempo; - Inspeções e verificações para detetar erros e ultrapassá-los.

*erros com a classificação correta da classe do imobilizado. Mas que mesmo esses têm sido corrigidos.*

*Claro que ainda há muita coisa para corrigir, e mesmo ao nível da localização talvez estejam localizados somente 50% dos bens existentes na Força Aérea o que já é muito bom. O que se passa é que temos de ter em conta o fator humano de quem se dedica a isto, porque essas pessoas não têm tempo para se dedicar exclusivamente à localização dos bens. São poucas as pessoas a fazer este levantamento. Por outro lado, o que hoje fica correto, amanhã pode já não o estar e isto exige atualizações constantes, e quem se dedica a isto não consegue dar vazão (basta levar uma cadeira para outro gabinete e a localização tem de ser alterada, e isso é algo que acontece continuamente). Deveria ser da responsabilidade de cada Chefe de Esquadra (equivalente às vossas seções), a atualização constante da localização do material afeto à sua Esquadra, e a nossa Esquadra faria apenas uma verificação, sendo que isso dar-nos-ia muito mais tempo para fazermos todas as outras tarefas que nos competem”.*

Cap ADMAER - *“Na FA eu acho que existe bastante sensibilidade das pessoas para a questão do AA,* - Na FA há sensibilidade para o  
Luís Torres *acho que as pessoas já têm a noção que ser imobilizado não é o mesmo que ser AA;*  
*existências... não sei se tens a noção, mas por exemplo no pedido de compra há lá uma* - Relação entre financeira e  
*parte que tens que indicar «isso é o quê afinal?» é um custo, uma existência, um* logística/abastecimento;  
*imobilizado... e há uma figura que é o «potencial imobilizado», e isso exige a quê? Quem* - Política do Ex<sup>2</sup>, durante muito  
*faz os processos de aquisição numa unidade é o pessoal de abastecimento, que podem* tempo, mandava tudo para custos.  
*não ter grandes conhecimentos de imobilizado, mas quem cria os imobilizados é o*

*pessoal da financeira, o adjunto financeiro das unidades; e aí há **sensibilidade para quem está a avançar com o pedido de compra ir à financeira** e perguntar «isso é imobilizado? Se é criem-me 2, 3, 4 imobilizados, porque eu preciso disso para meter no meu pedido de compra». Por isso, o evoluir quanto ao imobilizado parte de pequenas coisas ao nível da unidade, ou seja, não é «chutar» isso tudo para custos, parece-me imobilizado, por isso deixa-me perguntar ao pessoal da financeira porque isso é um conceito financeiro, se é imobilizado ou não; para o pessoal de abastecimento é um material que ali está, tanto faz se é existência se é imobilizado. No caso do Ex<sup>2</sup> eu sei que vocês têm adjuntos financeiros que não são ADMIL, chegam a ter psicólogos... e essa gente tem noção qual é a diferença uma existência e um imobilizado?*

*Há cerca de 3 anos o Ex<sup>2</sup> cria prestar contas e chegou à conclusão que o ativo estava baixo, o balanço não tinha ativo e como é que numa organização dessas... então chegou à conclusão que era necessário migrar, mas migrar a partir do quê? Devia ser a partir da realidade, isto é, alguém ir com uma folhinha ver o que é que há e, mesmo que falhe algumas coisas agente tolera, mas que carregue ao máximo... se estão aqui 10 mesas vamos dizer que são 10 mesas, e 20 cadeiras, etc. alguém vai juntar isso tudo e carregar; não é: nós temos uma aplicação, vamos ao que está no GRW e passa-se de um para o outro; isso foi o que o exército assumiu... depois questionou-se, então o que está em GRW nunca foi para SIG... essa questão foi feita, essas questões foram feitas em 2011, salvo erro, o Ex<sup>2</sup> já usava SIG há uns anos... há ali coisas que certamente já foram adquiridas... a política do **Ex<sup>2</sup> durante muito tempo foi mandar coisas para custos e nem***

*sabiam se aquilo já estava em SIG ou se não estava... estava em GRW, se é do GRW carrega para o AA... e foram feitas ali umas adaptações do que estava em GRW para bater certo com os templates que são exigidos para carregar o imobilizado e carregou-se; agora, se eu pedir ali a lista de imobilizado para a DFin, que não tem assim tanto imobilizado quanto isso, e eu puxo a listagem toda que têm em SIG e vou lá e digo «justifiquem-me isso que aqui está» e das duas uma, ou tenho imobilizados que não cabem lá ou tenho imobilizados a mais que não tenho cá... Essa ideia de termos que ter imobilizado e vamos criar com base no GRW vale o que valeu, dá para ter ativo, agora... O que eu acho que é ideal no sistema é teres uma representação da realidade.”*

**Fonte:** Elaboração própria.

**Quadro 20 – Análise conteúdo da questão n.º 7 – Força Aérea.**

**Questão 7. Há necessidade de existir outro software para além do SIG/DN?**

Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Cor ADMAER João Mata	- “Em termos do que é a resposta do SIG, este é mais do que suficiente, tem os módulos necessários e se houver será para o material sensível, material classificado. Mas não considero necessário, porque é algo que vai trazer custos, e vai levar a mais coordenações.”	- SIG é suficiente, pela sua estrutura modular.

- Maj TABST - *“Não, o SIG controla completamente o imobilizado.*
- Manuel Cardoso *Aquilo que podemos falar no caso de alguns artigos, é limitar, com tecnologia como o RFID, a ação humana na conferência dos bens, porque assim haveria menos erros. Dessa forma, em algumas áreas, talvez a introdução dessas tecnologias fosse muito benéfica. Mas na minha opinião tinha de ser feita uma análise de benefício-custo associada a uma aquisição dessas porque a passagem com leitor de código de barras não substitui o facto de a pessoa ter de lá passar no sítio onde está o bem, só significaria que essa passagem seria mais rápida.*
- Em termos de controlo dos bens, não se justifica absolutamente nada a aquisição de outro software. É necessário é fazer o trabalho bem feito, utilizar o template de utilização, e confirmar na migração dos dados se não há erros e se o valor do bem é o correto.*
- Acerca do tempo que levaria para o Exército localizar todas os bens de imobilizado que existem, não faço ideia, até porque não sei quais são as competências das pessoas que estão responsáveis por esse tipo de ações. E também não sei como é que conseguem controlar todo o cadastro dos imóveis. Nós tivemos e temos a sorte de ter um Serviço em Alfragide, no EMFA, muito proactivo, e em termos de imóveis estes não são controlados pelo SIG. Temos um sistema somente para os bens prediais interligado com o património (DGP) ao nível do Ministério das Finanças. Mas analisando bem, talvez em 3 meses já conseguissem ter a informação toda. Eu fiz o levantamento de todas as Unidades da FA e pedi que, conforme o template que lhes enviei com as instruções pré-definidas, eles atribuíssem a nomenclatura e descrição de cada sala. Portanto as Unidades diziam qual a Unidade, qual o piso e depois qual a sala em questão. Mas claro que o tempo que isso demora está associado ao número de edifícios e de salas que tem*
- Não há necessidade de softwares paralelos;
- FA utiliza outro sistema interliga a DGP, para valorizar bens prediais.

*cada unidade, claro. Mas, se todas as Unidades respondessem atempadamente, parece-me que 3 meses seria um prazo considerado razoável para esse fim. É preciso é que a Unidade que vá fazer a junção final, dê instruções concisas e precisas sobre aquilo que pretende”.*

Cap ADMAER - “Não sei...”

- Nada a referir.

Luís Torres

**Fonte:** Elaboração própria.

Quadro 21 – Análise conteúdo da questão n.º 8 – Força Aérea.

Questão 8. É possível saber, em tempo real, qual o imobilizado afeto a uma determinada instalação e o seu valor real?			
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave	
Cor ADMAER	- <i>“É possível. Sim, sim.”</i>		- Sim.
João Mata			
Maj TABST	- <i>“Penso que sim, e como tu verificaste no Sistema, conseguimos ver, a todo o tempo, qual o valor do objeto em questão. Podemos ver tanto o valor, como as movimentações já feitas acerca do mesmo”.</i>		- Sim.
Manuel Cardoso			
Cap ADMAER	- <i>“Sim, é possível saber, mas voltamos à questão da culinária, para teres um bom prato (fazer uma boa pergunta) tens de lá ter bons ingredientes (informação). Tens de ter o dado mestre do bem, o bem tem de estar valorizado, tem de estar indicado que o bem deprecia. Agora para saber a localização exata são necessárias outras coisas. Foram criadas as empresas (ramos das FA), as business áreas (Unidades), ou seja, foi se tentando replicar a instituição nas figuras que existem no SAP, mas neste processo existem lacunas, pois se se quiser saber uma sala específica onde o bem se encontra há a necessidade de se ter a localização montada. Foram criadas umas estruturas que encaixam umas nas outras, sendo assim, por exemplo na AM (unidade) existem diversos órgãos e esses órgãos tem determinados pisos com determinadas salas. Se esta estrutura estiver montada em sistema, com o restante da informação é possível saber a informação da questão que me estar a perguntar. Mas dos ramos quem não usa localização de imobilizado é o exército. Não te sei dizer o porque, mas para isso acontecer é necessário criar o mapeamento de todas as unidades, de todos</i>		- Sim, desde que a informação tenha sido bem inserida.
Luís Torres			

*os pisos, de todas as salas. Só depois disso será possível carregar em sistema onde se encontra cada imobilizado. Mas atenção que quanto mais tempo se passar sem se realizar esta tarefa, mais difícil se torna pois mais imobilizados carecem de informação de localização tendo de se procurar a sua localização.”*

**Fonte:** Elaboração própria.

**Quadro 22 – Análise conteúdo da questão n.º 9 – Força Aérea.**

<b>Questão 9. Quais são as limitações e desafios que esta gestão apresenta?</b>		
<b>Interlocutor</b>	<b>Respostas</b>	<b>Ideias-chave</b>
Cor ADMAER João Mata	<p>- <i>“Limitações: não vejo muitas. Mas no que respeita ao tratamento de material classificado visto o SIG não ser um sistema seguro. Seguro no que diz respeito à classificação do sistema não estando a dizer que ele é inseguro. Uma das limitações é a <b>gestão do material classificado</b>. Mas é minimizado porque como já falado, que <b>o é crítico é o estado operacional, localização. Quantos aos desafios: Na área do imobilizado prende-se com a <b>consciencialização de todos os responsáveis</b> para termos este modulo perfeitamente adequado a todas as unidades e isso ainda não existe.</b></i></p> <p><i>Trazer para dentro do SIG todo o imobilizado, tudo o que é património, coisa que o Exército não fez, a Força Aérea está próxima de o conseguir mas ainda tem lacunas.</i></p> <p><i>Outro o desafio é ter gente suficiente e com as competências para tratar esta informação.</i></p> <p><i>Montámos o sistema e agora temos que pô-lo a funcionar com qualidade.</i></p>	<p>- A gestão de material classificado é uma limitação;</p> <p>- Desafios quanto à consciencialização de todos os responsáveis.</p>

*Depois as auditorias têm que ter nos guiões parte específicas de imobilizado. E isso terá que ser uma preocupação então do tal órgão central porque é muito fácil haver taxas de amortização erradas. Por isso é que se torna importante haver um órgão central que se responsabilize por estas auditorias e esses assuntos.*

*Não sei avaliar esse sistema de leitor eletromagnética. Mas para fazer essa inventariação, se esse sistema funciona assim, parece uma muito boa ideia. Mas depende do custo.*

*Em relação à colocação das etiquetas isso era combatido se fosse estipulado à partida pelo órgão central as regras e requisitos a que a sua colocação deve obedecer.”*

Maj TABST - “O sistema tem algumas limitações. Por exemplo se *adquires um imobilizado e queres* - Limitações com o sistema  
Manuel Cardoso *adquirir por exemplo 100, tens de incluir uma linha para cada um, o que condiciona logo a* em produtivo.  
*tua ação; nos lançamentos contabilísticos, se for ao abrigo de determinadas rubricas, tem um*  
*número finito de lançamentos, ou seja não podes fazer para cada rubrica todos os lançamentos*  
*que queiras; há-de haver uma altura, quando estás a fazer as depreciações ao bem, que não o*  
*podes movimentar o material antes de fazer o lançamento da fatura e subtração do*  
*investimento; há sempre uma burocracia associada a aquisição do bem, e por vezes passa-se*  
*um mês desde que o bem foi adquirido e que já está em utilização, mas só aí é que entra em*  
*sistema – um delay documental.*

*Mas de uma forma geral, somos Instituições diferentes, com especificidades diferentes, por*  
*isso penso que somos nós que temos de adaptar a nossa forma de trabalhar àquilo que o*  
*sistema permite fazer.*

*Para o Exército, penso que o único problema se prende com a movimentação do material, mas isso é uma questão de verem o que a Marinha faz e o que nós fazemos, e adotarem o método que vos for mais conveniente. Ou fazem através de pedidos de movimentação de imobilizado, ou denominam um gestor autorizado para essa finalidade. Hoje em dia, utilizando as tecnologias (seja o e-mail, o fax, o telefone) pode fazer-se de diversas formas”.*

Cap ADMAER - “O *grande desafio será a formação das pessoas*, as pessoas terem a sensibilidade para se - Desafio quanto à  
Luís Torres perceber o que é material. É fazer perceber às pessoas que as coisas mudaram e que é uma formação.  
mais valia registarem-se as coisas apropriadamente.”

**Fonte:** Elaboração própria.

**Quadro 23 – Análise conteúdo da questão n.º 10 – Força Aérea.**

**Questão 10. Qual seria a sua avaliação global (de 1 a 5) da gestão de imobilizado nas Forças Armadas? E na sua empresa/entidade?**

Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Cor ADMAER - João Mata	<p>- “<i>Nas forças armadas colocaria um 3</i>, porque deve haver muita coisa falta, nomeadamente no Exército e noutros organismos.</p> <p><i>Na força aérea colocaria em 4. E não coloco no 5 porque ainda há um caminho a percorrer.</i>”</p>	<p>- Forças Armadas 3: - Força aérea 4.</p>

Maj TABST - “Para a gestão do imobilizado na *Força Aérea* dou entre o 3 e o 4 porque temos erros para colmatar no - Força Aérea  
Manuel Cardoso imediato, e depois desses erros colmatados ainda há muito para evoluir. Mas acredito que daqui a 5, 6 entre 3 e 4.  
anos, as brechas que existem estejam já erradicadas e o SIG esteja já numa plataforma de desenvolvimento - Forças  
diferente da que está hoje. Até porque tenho noção que com RFID e tecnologia de código de barras as coisas Armadas 3.  
funcionariam muito melhor.

*Quanto ao Exército e à Marinha sinceramente, não te sei dizer porque desconheço a realidade dessas instituições. Penso que o Exército tem uma duplicação de gestão ao ter o GRW e o SIG, e ao migrar os dados para o SIG o controlo seria total e a gestão única. No caso da Marinha eu julgo que devem estar até um pouco melhores que a Força Aérea em termos de gestão do imobilizado, até porque têm mais tempo. Quando os navios estão atracados, é a altura ideal para se fazer este tipo de trabalho. Dessa forma, penso que eles devem estar num patamar de controlo mais evoluído ainda que o da Força Aérea. Resumindo, talvez daria *um 3 às Forças Armadas*”.*

Cap ADMAER - “Não te sou capaz de te responder a isso, porque eu não vivo os problemas no dia-a-dia. Mas quem explora  
Luís Torres mais essa questão da gestão do imobilizado é a FA e a Marinha.”

**Fonte:** Elaboração própria.

Quadro 24 – Análise conteúdo da questão n.º 11 – Força Aérea.

Questão 11. Deseja referir algumas sugestões de melhoria?		
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
Cor ADMAER João Mata	- <i>“Penso que não há mais nada. Mas refiro que <b>as chefias têm que se consciencializar da importância destes aspetos, na gestão do património, do imobilizado.</b>”</i>	- As chefias precisam de tomar consciência da importância da gestão do seu património imobilizado.
Maj TABST Manuel Cardoso	- <i>“<b>A introdução de tecnologia RFID (através de frequências eletromagnéticas, uma vez que o leitor capta automaticamente todos os itens que tenham código de barras, num edifício fechado há medida que vai passando nos diversos espaços) porque julgo que em alguns casos é muito benéfico e uma mais-valia em termos de controlo, como é o caso do EMFA, ou da AFA, que são edifícios de grandes dimensões, fechados e com muitos compartimentos.</b></i>  <i>Em termos de trabalho, nós efetivamente aqui na FA ainda temos de nos debruçar sobre as vantagens de <b>trabalharmos como a Marinha trabalha, ou seja, de fazer todas as transferências de imobilizado, sendo as transferências validadas por um responsável, movimentar o imobilizado como existências, e de uma forma geral verificar se a nossa forma de trabalho atualmente (sendo que já se passaram 4 anos desde que decidimos fazer de forma diferente que a Marinha) se é melhor do que a forma de trabalhar deles, ou não.</b></i>	- Introdução da tecnologia RFID, isto é, leitura eletromagnética; - Observar como funcionam outros ramos; - Validar as transferências de imobilizado por um responsável; - Movimentar imobilizado como existência; - Verificar se o modo atual se encontra na solução ótima.

*O SIG está subaproveitado e tem muito mais capacidades, e nós temos de explorar essas capacidades”.*

Cap ADMAER - *“Vou voltar à questão da formação, porque tu até podes dar um Ferrari a alguém mas se esse alguém não sabe conduzir não vai tirar grande partido do Ferrari. Por isso eu acho que a formação é o essencial da questão.*

Luís Torres *Como melhoria seria a partilha entre ramos de informação e conhecimento para melhorias comuns e juntos chegarem a conclusões.”*

**Fonte:** Elaboração própria.

## Apêndice AB – Análise de Conteúdo dos Inquéritos por Entrevista – Caso Marinha

Quadro 25 – Análise conteúdo da questão n.º 1 – Marinha.

Questão 1. Desde quando está o POCP a ser implementado na sua U/E/O? Esteve envolvido no processo de implementação, de que forma?		
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
CTen Gaspar Mota	- “ <i>Em grosso modo, o módulo de imobilizado, desde 2008 que está em exploração. Nesse aspeto a marinha teve um processo mais facilitado porque este sistema de contabilidade já estava em exploração no sistema anterior, onde as unidades em terra já estavam a funcionar com gestão de imobilizado. Desde de 2008 que podemos considerar que a marinha e as várias unidades estão a explorar o módulo de imobilizado. As unidades de mar (navios) terão entrado mais tarde, e a parte museológica também não sei se está completamente integrada neste sistema.</i> ”	- Módulo de Imobilizado em exploração desde 2008; - A Marinha já tinha um sistema em exploração do antecedente; - As unidades de mar exploraram o módulo mais tarde.

CTen Santos do Carmo - *“A Marinha assumiu desde 1995 a necessidade de implementar um novo sistema de informação financeira suportado por tecnologias de informação que despontavam na altura. Iniciou-se a definição do caderno de Encargos com requisitos técnicos e legais, terminando a sua elaboração em 1998 o que permitiu a incorporação do disposto no DL 232/97 (POCP). Estive envolvido desde o início da definição dos requisitos do sistema de informação a adquirir, na elaboração do caderno de encargos para a componente técnica, no acompanhamento do desenvolvimento e implementação em 2000/2001, no arranque e suporte à exploração em 2002, na migração para o SIG em 2008.”*

- A necessidade de adquirir um sistema de informação financeira data desde 1995;

- O interlocutor esteve envolvido no início, desde da definição dos requisitos de sistema a adquirir, na implementação de 2000/2001, no arranque em 2002 e na migração dos dados deste software para SIG em 2008.

**Fonte:** Elaboração própria.

Quadro 26 – Análise conteúdo da questão n.º 2 – Marinha.

**Questão 2. Acha que a contabilidade patrimonial prevista no POCP e implementada via SIG tem dado os resultados previstos para as Forças Armadas?**

Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
CTen Gaspar Mota	- <i>“O SIG/M é a ferramenta ideal para termos o POCP implementado, é a ferramenta mais completa e evita ter, por exemplo, sistemas paralelos, em que cada ramo tem o seu. Antigamente cada unidade fazia a gestão em papel e depois cada uma arranja um sistema paralelo para fazer a gestão de imobilizado. Abandonou-se estes sistemas paralelos com a implementação do SIG/M. Voltar atrás é como voltar à «idade da pedra».”</i>	- O SIG é uma ferramenta completa e ideal para implementar o POCP; - O SIG evita ter sistemas paralelos.
CTen Santos do Carmo	- <i>“Existem algumas particularidades das FFAA não contempladas no POCP. Todavia o POCP corresponde ao melhor modelo contabilístico disponível para aplicação e implementação.”</i>	- Apesar das particularidades das FFAA, o POCP é o melhor modelo contabilístico a implantar.

**Fonte:** Elaboração própria.

Quadro 27 – Análise conteúdo da questão n.º 3 – Marinha.

Questão 3. Verificaram-se lacunas quanto à contabilidade patrimonial durante esta implementação?		
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
CTen Gaspar Mota	<p>- “Houve várias, sei de algumas, um pouco como já tinha acontecido quando a marinha avançou para o SIFF (sistema anterior) e abandonou a gestão de imobilizado em papel. Quando há um carregamento em massa há sempre informação que são mal lançadas e quando passámos para o SIG/M apanhámos novamente esses erros do sistema anterior. Desde de <i>duplicações de imobilizado, desde imobilizado mal lançado, ou não lançado nos centros de custos corretos ou com valorizações não adequados</i>. Mas desde essa altura até agora as Unidades têm procurado fazer essas <i>regularizações e penso que se estará mais perto da realidade atualmente</i>. Entretanto, julgo que em 2010, houve uma <i>alteração do sistema de localização do SIG/M</i>, a estrutura de como é feita a gestão foi alterada, em termos de localização e também houve um novo processo de colocação de imobilizado na nova estrutura. Aproveitou essa altura para tentar fazer uma <i>nova regularização de imobilizado ou que estava mal lançado, ou lançado em duplicado</i>. <i>Atualmente existe algumas lacunas, mas presumo que serão lacunas residuais. É preciso pessoal destinado só a fazer este tipo de registo e carregamento</i>. Com o carregamento em massa surgem erros, mas são erros assumidos que acabam por ser residuais, relativamente ao ganho que se teve em relação à gestão de imobilizado. Julgo que o</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inicialmente a informação lançada tinha erros;</li> <li>- Duplicações de imobilizado, imobilizado mal lançado, lançamentos em centros de custos incorretos, valorizações desadequadas;</li> <li>- Atualmente temos regularizações que corrigem as lacunas supra referidas;</li> <li>- Em 2010, alteração do sistema de localização em SIG;</li> <li>- Atualmente temos lacunas residuais;</li> <li>- Necessidade de pessoal especializado no registo e carregamento de dados;</li> <li>- Imóveis foram lançados todos por 1€ e apenas são corrigidos quando há investimento na sua renovação ou recuperação.</li> </ul>

*âmbito dos imóveis foi uma decisão da marinha valorizar todos os imóveis, julgo que é um erro, portanto, face ao nº de imóveis que existiam e não sabendo a valorização que se havia de atribuir. A percepção que tenho é que cada imóvel foi valorizado em 1 euro e assumiu-se isso, e agora só quando há obras é que se tenta afetar a essa valorização aos vários imóveis, caso haja investimento na sua renovação ou recuperação.”*

- CTen Santos - “*O tratamento contabilístico a dar a determinados bens (munições de elevado valor não constituem matérias-primas nem mercadorias, nem tão pouco immobilizado) e equipamentos militares (navios, aeronaves, carros de combate, etc) deve ser amplamente e largamente estudado antes da definição de jurisprudência contabilística. Acresce ainda a questão da classificação de segurança e transparência da informação. Ao registar determinados bens como património a relevação contabilística dos mesmos transparece na Prestação de Contas podendo transformar um Balanço (e respetivas Notas – no que concerne ao detalhe do immobilizado) em informação sensível.”*
- do Carmo - O tratamento contabilístico de bens e equipamentos militares deve ser estudado antes de definido normativo;
- Ter atenção à classificação de segurança e transparência da informação;
- O registo de bens como património resulta numa alteração ao nível do Balanço.

**Fonte:** Elaboração própria.

Quadro 28 – Análise conteúdo da questão n.º 4 – Marinha.

Questão 4. Nas Forças Armadas, como foi feito este processo de contabilização de imobilizado? Qual a entidade de referência neste processo?		Respostas	Ideias-chave
Interlocutor			
CTen Gaspar Mota	- “É o que tenho dito, e quem geriu todo este processo foi o <i>superintendente de finanças através de um gabinete, gabinete de apoio ao SIG/M</i> . Este gabinete faz a ponte entre o gabinete da defesa e as unidades da marinha. Criou-se este gabinete porque o gabinete da defesa não tinha capacidade de resposta porque tinham lá os ramos todos. Este <i>gabinete da marinha</i> , conhecendo a realidade das unidades da marinha <i>tornou o processo de implementação mais facilitado</i> . Penso que esse gabinete ainda existe atualmente. Está na dependência do superintendente de finança, é o tal gabinete de apoio para a área do SIG/M. Faz a ponte com o Ministério da Defesa, com a SAP.  <i>Entidade de referência dentro das Forças Armadas – não consigo dizer mas poderá ser a Força Aérea.</i> ”	- O Superintendente de finanças geriu o processo através do seu gabinete de apoio ao SIG;  - A Marinha criou um gabinete que tornou o processo de implementação mais facilitado.  - Entidade de referência, poderá ser a FA.	
CTen Santos do Carmo	- “Na Marinha, aquando do arranque do sistema de informação em 2001 <i>procedeu-se à inventariação de forma descentralizada</i> (pelas U/E/O) de todo o material enquadrável como <i>imobilizado</i> .”	- Aquando do arranque do sistema anterior, a Marinha procedeu à inventariação de forma descentralizada do imobilizado das unidades.	

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 29 – Análise conteúdo da questão n.º 5 – Marinha.

**Questão 5. Como são lançadas as amortizações e depreciações nos imobilizados das U/E/O? Incidem sobre todo o imobilizado?**

**Exprimem o seu valor real?**

Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
CTen Gaspar Mota	<p>- “Isto é <i>feito automaticamente</i>, é um processo que não está a ser feito diretamente pelas unidades, é um processo que é <i>corrido centralmente</i>.</p> <p>Há uma instrução, documento que explana como é feita a gestão de imobilizado na marinha, tem aqui como é feita a gestão na marinha, os princípios, quem tem competência, tipos de abates e no final tem as tabelas de amortização que correm centralmente. A direção de finanças é que corre as rotinas deste processo.</p> <p>Neste momento, é um processo central e <i>a unidade tem apenas ação na aquisição do novo imobilizado, e os dados exprimem o valor real.</i>”</p>	<p>- Processo corrido automaticamente e centralmente;</p> <p>- As unidades só atuam na aquisição de novo imobilizado;</p> <p>- Os dados exprimem o valor real.</p>
CTen Santos do Carmo	<p>- “É utilizado o programa <i>automático de depreciações do SIG</i>.</p> <p>Cada <i>imobilizado</i>, quando <i>incorporado</i> tem um conjunto de dados associados, nomeadamente o <i>seu valor e a vida útil</i>, esta informação é utilizada pelo programa <i>automático de depreciações</i>.</p> <p>Existem <i>códigos específicos para bens de baixo valor e para imobilizados não depreciáveis</i>.</p> <p>O <i>valor real dos imobilizados depende do uso efetuado e do uso disponível pelo que estará associado à vida útil do mesmo.</i>”</p>	<p>- As depreciações são lançadas automaticamente pelo SIG;</p> <p>- Aquando incorporado um imobilizado, registam-se o seu valor e a sua vida útil;</p> <p>- Existem códigos específicos para bens não depreciáveis.</p>

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 30 – Análise conteúdo da questão n.º 6 – Marinha.

Questão 6. Como se tem verificado a evolução do módulo de Asset Accounting na sua entidade/empresa?			
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave	
CTen Gaspar Mota	- “O módulo está em <i>exploração total</i> , a questão da <i>localização obrigou a alterar alguns procedimentos</i> . Já estamos a <i>avançar no que diz respeito o leitor ótico através do código de barras</i> . Ainda estamos nesse processo, não total, porque não temos todo o imobilizado com as etiquetas mas estamos a caminhar nesse sentido. O importante é que tenham a etiqueta e a identificação da lista por compartimento, agora o local onde se mete a etiqueta já é um <i>pormenor</i> .”	- Módulo em exploração total; - Localização dos imobilizados alterou procedimentos; - Estão a avançar no sistema de leitura ótica de códigos de barras.	
CTen Santos do Carmo	- “Na Marinha, a utilização do AA não tem sofrido grandes alterações desde o arranque. <i>Uma melhoria</i> introduzida no módulo de AA, a <i>localização dos imobilizados</i> , veio permitir a <i>extinção de base de dados ou folhas de cálculo locais</i> .”	- Melhoria ao módulo foi a localização dos imobilizados; - Extinção de base de dados ou folhas de cálculos locais.	

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 31 – Análise conteúdo da questão n.º 7 – Marinha.

Questão 7. Há necessidade de existir outro <i>software</i> para além do SIG/DN?		
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
CTen Gaspar Mota	- <i>“Na minha opinião não, já que o SIG é tão completo e a existir um só sistema que tenha as facilidades necessárias é o SIG que responde a todas as necessidades. Os ganhos de ter tudo num sistema são superiores às dificuldades porque se passaram e a nível de marinha, por vezes ainda encontramos pequenas coisas que devem ser corrigidas. O armamento não é suposto estar carregado pelas unidades no SIG/M. O material de guerra tem uma contabilização própria e a determinada altura carregavam tudo e depois teve que ser regularizado. Tudo o que é material de guerra não está no imobilizado das Unidades. O armamento é tratado à parte, e não está carregado no SIG/M. O serviço de armas navais tem o registo de armamento atribuído a cada Unidade.”</i>	- Não há necessidade de existir softwares paralelos; - Material de guerra e armamento não está em imobilizado das unidades; - O serviço de armas navais tem o registo do armamento distribuído.
CTen Santos do Carmo	- <i>“Não. Todavia, poderão existir folhas de cálculo ou bases de dados locais nalgumas U/E/O mas prevalece a tendência para o seu desaparecimento.”</i>	- Não há necessidade de existir softwares paralelos ao SIG, podendo ter-se algumas bases de dados locais.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 32 – Análise conteúdo da questão n.º 8 – Marinha.

Questão 8. É possível saber, em tempo real, qual o imobilizado afeto a uma determinada instalação e o seu valor real?		
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
CTen Gaspar Mota	- “ <i>Sim, está estruturado por salas, edifício, piso, sala e permite tirar as folhas de carga e permite saber qual o imobilizado que tem que estar e qual a sua valorização. Responde em tempo real a essa necessidade. Se todos os compartimentos estão todos certos? Poderá haver alguns processos pendentes. Os navios não têm SIG/M a bordo e neste caso poderá haver alguns casos pendentes e que é um processo moroso.</i> ”	- Sim; - A localização está estruturada por salas, edifícios, pisos e permite retirar folhas de carga e qual imobilizado; - Navios não têm SIG a bordo, tendo alguns casos pendentes.
CTen Santos do Carmo	- “ <i>Sim. Cada edifício, piso e salas foram criados na estrutura de localizações. Posteriormente cada imobilizado foi associado à estrutura de localizações criada, pelo que é possível imprimir uma “folha de carga” de cada gabinete ou sala. Sim, o valor real dos imobilizados corresponderá ao valor contabilístico, ou seja, ao valor de aquisição deduzido das depreciações lançadas e é lançado para cada imobilizado.</i> ”	- Sim; - Na estrutura das localizações temos: edifício, piso e sala. - Associação dos imobilizados à estrutura de localização permite retirar folhas de carga; - Transmite o valor real.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 33 – Análise conteúdo da questão n.º 9 – Marinha.

Questão 9. Quais são as limitações e desafios que esta gestão apresenta?		
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
CTen Gaspar Mota	- <i>“Esta gestão permite saber onde é que está cada artigo de imobilizado e qual o real valor. No que diz respeito à <a href="#">questão da compra de imobilizado para existências</a>, não me parece que seja uma limitação porque há sistemas que regulam esta transferência de imobilizado. São feitos processos internos, existem <a href="#">limitações e atritos no caso de ser ou não unidades dentro do mesmo sector funcional (divisões)</a>, e aqui os processos podem ser um bocado diferentes. A Escola Naval não tem esse problema porque adquire diretamente imobilizado, essa pode ser uma questão para outras unidades, como é o caso dos navios.”</i>	- Na compra de imobilizado para existências, há uma limitação quando a compra é feita para constituir existências para fornecer unidades dentro da mesma divisão.
CTen Santos do Carmo	- <i>“A <a href="#">ausência de valorização de alguns imobilizados registados (alguns edifícios)</a>, o <a href="#">não registo de alguns bens militares considerados sensíveis</a>.”</i>	- Ausência de valorização de alguns edifícios registados; - Não registo de alguns bens militares.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 34 – Análise conteúdo da questão n.º 10 – Marinha.

Questão 10. Qual seria a sua avaliação global (de 1 a 5) da gestão de imobilizado nas Forças Armadas? E na sua empresa/entidade?		
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
CTen Gaspar Mota	- “Não conheço a realidade dos outros ramos mas julgo que é positiva. E atribuo 3 pois não estando concluído julgo que já é positiva o avanço que se teve. Relativamente à Marinha julgo que é um 4, a marinha tem avançado com o objetivo de implementar o módulo de imobilizado em pleno. O sistema como está, acho que está bem implementado, existem normativos associados.”	- Avaliação global das FFAA é 3; - Avaliação global da Marinha é 4, porque está implementado em pleno.
CTen Santos do Carmo	- “Na Marinha, julgo, salvo melhor opinião que a gestão de imobilizados se encontra num bom rumo, pelo que merecerá uma avaliação de 4, podendo chegar ao 5 assim que ultrapassados os desafios identificados na pergunta anterior.”	- Avaliação global da Marinha é 4 com potencial para 5.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 35 – Análise conteúdo da questão n.º 11 – Marinha.

Questão 11. Deseja referir algumas sugestões de melhoria?		
Interlocutor	Respostas	Ideias-chave
CTen Gaspar Mota	- “Questão do imobilizado como existência: este problema julgo que se colocou na marinha, pelo que se optou por não haver stocks de imobilizado, adquirindo-se imobilizado em situações de necessidade.”	- Para a questão dos imobilizados como existências, não se constituem stock; - Aquisição por necessidade.

CTen Santos do - *“Nada a referir.”*

Carmo

**Fonte:** Elaboração própria.

## **Anexos**

## Anexo A – Anexo A da Diretiva Técnica - DMT 03.2013

<b>ASSUNTO:</b>	Dados para pedido de aquisição e extensão de artigos para compras locais		
<b>Ref<sup>es</sup>:</b>	(escrever aqui os documentos a que este pedido respeita – PAN / PRAMAT / PANAM / AR)		
<b>U/E/Q</b>		<b>Nº</b>	<b>DATA</b>

Solicita-se autorização para aquisição seguinte(s) artigo(s) de abastecimento:

<b>ARTIGO 1</b>	
<b>ITEM 1</b>	
NNA	
ORIGEM (PAÍS) (*)	
NOME (*)	
DESCRIÇÃO (*)	
FABRICANTE, MORADA E TEL/FAX (*)	
REFERÊNCIA DO ART./EQUIP. PARA O FABRICANTE (*)	
UN FORNECIMENTO	
PREÇO UNITÁRIO	
UN MONETÁRIA	
FORNECEDOR, MORADA E TEL/FAX	
N.º SÉRIE	
OUTROS DADOS	

<b>ARTIGO 2</b>	
<b>ITEM 1</b>	
NNA	
ORIGEM (PAÍS) (*)	
NOME (*)	
DESCRIÇÃO (*)	
FABRICANTE, MORADA E TEL/FAX (*)	
REFERÊNCIA DO ART./EQUIP. PARA O FABRICANTE (*)	
UN FORNECIMENTO	
PREÇO UNITÁRIO	
UN MONETÁRIA	
FORNECEDOR, MORADA E TEL/FAX	
N.º SÉRIE	
OUTROS DADOS	

(\*) – Dados obrigatórios

*O Chefe da Secção de Logística*

\_\_\_\_\_

Figura 6 – Impresso para aquisição de imobilizado através de verbas próprias.

Fonte: DMT, Diretiva Técnica n.º03.2013 de 03 de dezembro.

## Anexo B – Tabela de equivalências da classe logística à classificação contábilística

Tabela 3 – Tabela de equivalências.

CLASSE DE ABASTECIMENTOS	CLASSIFICAÇÃO CONTABILÍSTICA
Classe I – Viveres e artigos de higiene e bem-estar gratuitos	Existências
Classe II – Vestuário, fardamento, equipamento individual	
<ul style="list-style-type: none"> <li>O vestuário e fardamento, e os abastecimentos para administração interna das U/E/O'S</li> </ul>	Existências
<ul style="list-style-type: none"> <li>Material de bivaque, colecções orgânicas de ferramentas, ferramentas manuais, etc.</li> </ul>	Imobilizado
Classe III – Combustíveis, óleos e lubrificantes	Existências
Classe IV – Material de construção	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumidos na construção tais como, cimento, blocos, estacas, arame farpado, etc.</li> </ul>	Existências
<ul style="list-style-type: none"> <li>Artigos completos</li> </ul>	Imobilizado
Classe V – Munições	Existências
Classe VI – Artigos para uso individual privado	Existências
Classe VII – Artigos completos principais	Imobilizado
Classe VIII – Material Sanitário	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumidos na actividade (sobresselentes inclusive)</li> </ul>	Existências
<ul style="list-style-type: none"> <li>Similares a um artigo completo ou a um equipamento</li> </ul>	Imobilizado
Classe IX – Sobressalentes	Existências
Classe X – Abastecimentos para apoio de programas não essencialmente militares	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Consumidos no decorrer da actividade</li> </ul>	Existências
<ul style="list-style-type: none"> <li>Características de artigos completos ou equipamentos</li> </ul>	Imobilizado
Artigos do Classificador CIBE	Imobilizado

Fonte: DFin, Anexo A da Circular n. 02/2011 de 11 de janeiro.

Anexo C – Fluxo de Reabastecimento de Imobilizado como Existências

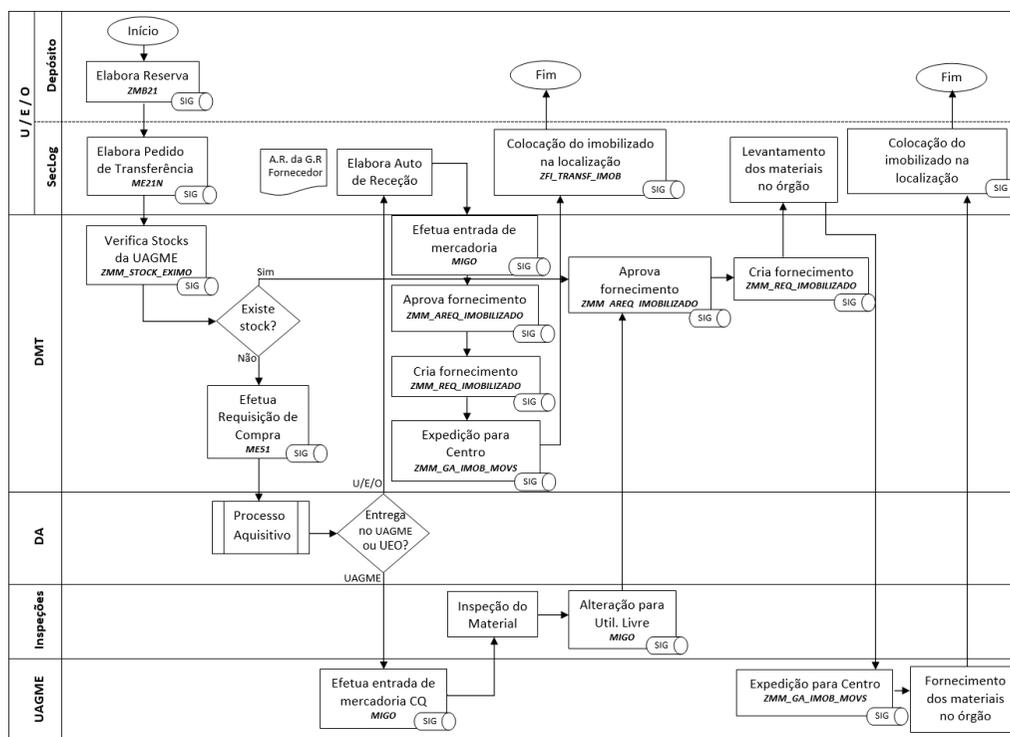


Figura 7 – Fluxo de Reabastecimento de Imobilizado como Existências.

Fonte: Observação direta com Ten ADMIL Martins, em 26 de março de 2015, pelas 14h07m.