

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2009/2010



TII

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

O MÓDULO *PROJECT SYSTEM* NOS GRUPOS DE APOIO DAS UNIDADES BASE. A SUA INTERLIGAÇÃO COM OS MÓDULOS EAPS, FI E MM.

GONÇALO RODRIGO PINTO CARDOSO
CAP/ADMAER



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**O MÓDULO *PROJECT SYSTEM* NOS GRUPOS DE APOIO
DAS UNIDADES BASE. A SUA INTERLIGAÇÃO COM OS
MÓDULOS EAPS, FI E MM.**

CAP/ADMAER Gonçalo Rodrigo Pinto Cardoso

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2009/2010

Lisboa 2010



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**O MÓDULO *PROJECT SYSTEM* NOS GRUPOS DE APOIO
DAS UNIDADES BASE. A SUA INTERLIGAÇÃO COM OS
MÓDULOS EAPS, FI E MM.**

CAP/ADMAER Gonçalo Rodrigo Pinto Cardoso

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2009/2010

Orientador:

MAJ/ADMAER Vítor Branco

Lisboa 2010



Agradecimentos

A todos os que, por motivos de elaboração deste trabalho, não prestei a devida atenção, em especial à minha mulher, Maria Sofia, e aos meus filhos, Carolina e João Rodrigo.

À minha avó Maria Hiponina.

Ao meu orientador, Major Victor Branco, pela sua dedicação e apoio.

Aos coronéis Mata e Vargas Inácio, a inestimável ajuda prestada.

A todos os que acederam a ser entrevistados e a todos quantos se disponibilizaram a fornecer informação e a responder a questões sobre o tema.

Dedico este trabalho a todos os que diariamente dão o seu melhor nos Grupos de Apoio das Unidades em prol da Força Aérea Portuguesa.



Índice

Introdução.....	1
1. O Enquadramento do Módulo de Project System no Enterprise Resource Planning	3
a. O Processo Logístico e o Módulo de <i>Materials Management</i>	4
b. O Módulo de Project System.....	5
2. Estudo de Dois Casos de Implementação do Módulo de PS	7
a. Explicações Gerais do Módulo de <i>Project System</i> Comuns aos Dois Casos em Estudo	7
b. Estudo do Módulo de PS na FA sobre Processos de Aquisição da DAT	9
c. Estudo do Módulo de PS na Direcção de Abastecimento da Marinha.....	12
d. O Módulo de PS na FA como Apoio ao Controlo Interno e à Auditoria Financeira	14
e. Síntese Conclusiva.....	16
3. Análise dos Resultados.....	17
a. Caracterização do Modelo de Análise	17
b. Apresentação de Resultados	18
Conclusão	21
Bibliografia.....	26
ANEXO A – Processo Logístico nas Unidades da FA. Ligações entre Módulos	A-1
ANEXO B – Ligação entre o Processo Logístico e o Processo Financeiro	B-1
ANEXO C – Processo de Aquisição da DAT	C-1
ANEXO D – Organização da Direcção de Abastecimento da Marinha Portuguesa	D-1
ANEXO E – Status e Liberações do módulo de <i>Project System</i>	E-1
ANEXO F – Proposta de Funcionamento do Módulo de PS. Ligações entre Módulos.....	F-1
ANEXO G – Proposta de Distribuição de Responsabilidades no Módulo de PS	G-1
ANEXO H – Entrevistas Realizadas	H-1
ANEXO I – Evolução do Quantitativo de Pessoal na Secção de Contratos do SAF.	I-1



Resumo

A evolução das Tecnologias de Informação na recolha de dados, no processamento e distribuição da informação, associada a mudanças no seu meio envolvente, tem motivado as organizações a tornarem-se muito diferentes na sua estrutura e na forma da organização do trabalho.

Em Portugal, dois normativos legais consubstanciam esta necessidade de adaptação; a Resolução do Conselho de Ministros nº 109/2005, de 2 de Junho e a Resolução do Conselho de Ministros nº 124/2005, de 8 de Julho.

O primeiro elegeu a modernização da Administração Pública como componente essencial da estratégia de desenvolvimento do país e o segundo estabeleceu os princípios para a reestruturação da Administração Central do Estado, dando ênfase à simplificação, racionalização e reengenharia de procedimentos administrativos.

Recorrendo ao estudo de dois casos de implementação do módulo de *Project System* na Direcção de Abastecimento e Transportes da Força Aérea Portuguesa e na Direcção de Abastecimento da Marinha, tentaremos obter um conhecimento sustentado sobre a influência do módulo na racionalização de meios humanos e na simplificação de processos administrativos, identificando eventuais oportunidades e condicionamentos.

Demonstraremos que o módulo de *Project System*, devidamente implementado, contribui para a racionalização de meios humanos e para a simplificação de processos administrativos nas Unidades da Força Aérea Portuguesa com Grupo de Apoio Constituído. Com o decorrer da investigação também nos apercebemos do contributo que o módulo de *Project System* fornece para um melhor controlo interno sobre as Unidades da Força Aérea.

Este estudo foi desenvolvido com base no método de investigação em Ciências Sociais proposto por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (1998).



Abstract

The evolution of Information Technologies in the collection of data, its processing and the partaking of its contents, associated to changes on the surrounding context, has motivated organisations to change, becoming different in terms of configuration and labour organisation.

In Portugal, two legal regulations have embodied this need to change and adapt: The Ministrie's Council Resolution No. 109/2005, of the 2nd of June and the Ministrie's Council Resolution No. 124/2005, of 4th of August.

The first one elected the modernisation of Public Administration as an essential component in the country's development strategy and the second established the principles necessary to the due reform of the State's Central Administration, underlining issues related to the simplification, rationalization and re-engineering of administrative procedures.

Using the study of two cases of implementation of the Module PS, namely in the DAT service of Portuguese Air Force and in the DA service of the Navy, we will try to obtain sustained information on the influence of this module in the rationalization of human resources and in the simplification of administrative procedures, identifying in the process eventual opportunities and limitations.

We will show that the PS Module, if duly implemented, will contribute to the rationalization of means and human resources and to the simplification of administrative procedures in those units of the Air Forces with an established support group. As we went along the investigation, we could also perceive the relevant contribution the PS Module can provide for a better internal control over the Air Force Units.

This study has been conducted with basis on the investigation methodology proposed by Raymond Quivy and Luc Van Campenhoudt (1998).



Palavras-chave

Auditoria Financeira, Código dos Contratos Públicos, Controlo Interno, *Enterprise Resource Planning*, *Project System*, *Material Management*, Modernização da Administração Pública, Reforma da Administração Financeira do Estado, Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional, Tecnologias de Informação.



Lista de abreviaturas

AA – Módulo de Gestão do Imobilizado
AP - Administração Pública
CAB – Centro de Abastecimento
CCP – Código dos Contratos Públicos
CEMFA – Chefe de Estado-Maior da Força Aérea
CLAFA – Comando da Logística da Força Aérea
COR - Coronel
DA – Direcção de Abastecimento
DAT – Direcção de Abastecimento e Transportes
DFFA - Direcção de Finanças da Força Aérea
DJFA – Departamento Jurídico da Força Aérea
EAI – Esquadra de Administração e Intendência
EAPS – Módulo de Controlo Orçamental
EABAST – Esquadra de Abastecimento
EM – Entrada de Material
ERP - Enterprise Resource Planning
FFAA - Forças Armadas
FA - Força Aérea Portuguesa
FI – Financial Accounting
GF – Guia de Fornecimento
IAF – Inspecção de Auditoria Financeira
IGFA – Inspecção Geral da Força Aérea
MAJ - Major
MDN - Ministério da Defesa Nacional
MEDN - Ministro de Estado e da Defesa Nacional
MM – Material Management
NATO – North Atlantic Treaty Organization
NNA – Número Nacional de Abastecimento
NPD – Número de Processo de Despesa
PC – Pedido de Compra
PECP - Plataforma Electrónica de Contratação Pública
POCP - Plano Oficial de Contabilidade Pública



PEP - Plano de Estrutura de Projecto

PS – Project System

RAF – Repartição Administrativa e Financeira

RAFE - Reforma da Administração Financeira do Estado

RC – Requisição de Compra

REOB - Repartição de Obtenção

RPAGE – Repartição de Planeamento do Aprovisionamento e Gestão de Existências

SAQUI – Secção de Aquisições

SEM/BW – Strategic Enterprise Management/Business Warehouse

SI – Sistemas de Informação

SIGMDN – Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional

SPA – Sector Público Administrativo

TC – Tribunal de Contas

TCOR – Tenente-Coronel

TI – Tecnologias de Informação

ZPAP – Proposta de Adopção de Procedimento

ZPAD - Proposta de Autorização de Despesa



Introdução

A filosofia da nova gestão pública, tem procurado importar os conceitos e técnicas do sector privado e introduzir, na gestão pública, critérios e técnicas com dois objectivos fundamentais: por um lado, responder às necessidades actuais sentidas pelos organismos públicos e pelos seus utilizadores, por outro lado, dotar o país de ferramentas de gestão que lhe permitam ser competitivo com os seus pares europeus (Zorrinho, 2005).

Em Portugal, dois normativos legais consubstanciam esta necessidade de adaptação e servem de ponto de partida e de enquadramento a este estudo: a Resolução do Conselho de Ministros nº 109/2005, de 2 de Junho e a Resolução do Conselho de Ministros nº 124/2005, de 4 de Agosto.

O primeiro elegeu a modernização da Administração Pública (AP) como componente essencial da estratégia de desenvolvimento do país e o segundo estabeleceu os princípios para a reestruturação da Administração Central do Estado, dando ênfase à simplificação, racionalização e reengenharia de procedimentos administrativos.

O Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), através do seu despacho nº 67/2009 de 30 de Novembro, define os objectivos estratégicos da Força Aérea Portuguesa (FA) para o triénio 2010/2012. O primeiro dos três objectivos da FA é o de “*administrar os recursos humanos, materiais e financeiros com eficiência, a fim de alcançar elevados níveis de desempenho*”.

Neste contexto, esta investigação pretende averiguar se a implementação do módulo de *Project System* (PS) nas Unidades da FA, com Grupo de Apoio constituído, pode contribuir para os objectivos estabelecidos nas Resoluções Governamentais e no Despacho do CEMFA anteriormente indicados.

A investigação tem a sua “pedra basilar” no estudo de dois casos de implementação do módulo de PS, em duas organizações distintas, no sentido de identificar aspectos positivos, fragilidades e limitações da sua operação, bem como identificar os sistemas que foram correctamente substituídos pelo módulo para que a sua implementação nas Unidades da FA seja feita de forma correcta.

Na realização deste trabalho foram sentidas limitações de tempo face à complexidade do assunto e temos a clara noção que existiriam outras formas de se abordar o tema, como por exemplo uma maior incidência no estudo dos sistemas de controlo existentes antes da operação do módulo nas duas organizações e verificar aprofundadamente se foram substituídos com ganhos para as organizações. No entanto



optámos por seguir o presente raciocínio por sabermos que já existem tentativas de implementação do módulo nas Unidades da FA, servindo este trabalho como um contributo para a sua correcta implementação.

Assim sendo, o trabalho desenvolvido teve como referência o método de investigação em Ciências Sociais proposto por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt. Nesse sentido, começámos por definir a pergunta de partida, que serviu de referência para a investigação: **Será que a implementação do módulo de PS nos Grupos de Apoio das Unidades contribui para uma racionalização de meios humanos e simplificação de processos na FA?** Desta pergunta decorreram outras a que a investigação tentou igualmente dar resposta:

- Será que o módulo de PS racionaliza os meios humanos nas Unidades da FA?
- Será que o módulo de PS contribui para uma simplificação de processos administrativos nas Unidades da FA?
- Será que o módulo de PS contribui para um melhor controlo interno sobre as Unidades da FA?

A pesquisa do tema baseou-se no estudo do funcionamento do módulo em duas organizações, na consulta de documentos do projecto SIGMDN, teses e literatura da especialidade e em entrevistas exploratórias conforme descrito no Anexo H.

No seguimento do estudo formularam-se as seguintes hipóteses:

- **H1:** A implementação do módulo de PS nas Unidades da FA simplifica os procedimentos administrativos em vigor nos Grupos de Apoio.
- **H2:** A implementação do módulo de PS nas Unidades da FA racionaliza os meios humanos dos Grupos de Apoio.
- **H3:** A implementação do módulo de PS nas Unidades da FA melhora o controlo interno por parte da DFFA sobre as Unidades.

Para explorar e verificar as hipóteses anteriormente apresentadas recorreu-se a entrevistas e ao estudo de dois casos de implementação do módulo de PS em duas organizações distintas: a Marinha e a FA.

A análise teve sempre como referência os requisitos definidos para a modernização da AP, assentes em três vectores essenciais que servirão de indicadores:

- Organização do Trabalho, entendida como a redefinição dos processos de trabalho de modo a aumentar a eficiência da Organização;
- Acumulação de funções, como forma de otimizar os recursos humanos existentes na organização.



- Simplificação administrativa, no sentido de reduzir actos e procedimentos administrativos de forma a aumentar a eficiência do serviço prestado.

A estrutura de apresentação do trabalho é composta por três capítulos. No primeiro, faz-se o enquadramento do módulo de PS no seio do *Enterprise Resource Planning* (ERP) em produtivo na FA. No segundo desenvolve-se o estudo de dois casos de implementação do módulo de PS em duas organizações distintas. No terceiro, analisam-se os resultados obtidos com a avaliação das hipóteses formuladas.

As conclusões da investigação finalizam esta exposição escrita e como contributo para a resposta à pergunta de partida definir-se-á um processo com funções e responsabilidades para os vários serviços intervenientes de modo a operacionalizar o módulo de PS nas Unidades da FA.

1. O Enquadramento do Módulo de Project System no Enterprise Resource Planning

A prossecução dos objectivos da Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE) e a implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), induziram e aceleraram a adesão aos sistemas ERP, como se infere da existência de dois grandes projectos: a Rede Integrada de Gestão Orçamental e dos Recursos do Estado (RIGORE) da responsabilidade do Ministério das Finanças e da Administração Pública (MFAP) e o Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional (SIGMDN).

Os ERP são um complexo sistema de informação multi-dimensional e multi-tarefas que têm liderado a adopção da integração de Tecnologias de Informação (TI) nas grandes e médias organizações, os quais podem ser definidos como um conjunto integrado de programas que providenciam suporte às principais actividades organizacionais, como a produção, logística, finanças, contabilidade, vendas, marketing e recursos humanos (Gibson, 1999), ajudando a partilha e difusão interna de dados e conhecimento, reduzindo custos, e fomentando a gestão integrada.

O primeiro objectivo de um sistema ERP é ajudar a integração das operações de uma organização de um modo efectivo e eficaz e a ligação dos diversos programas sob a forma de módulos. Estes factos permitem-nos considerar estes sistemas como sendo a espinha dorsal da gestão da informação no negócio de uma organização (Correia, 2006).

Em Portugal, a Resolução do Conselho de Ministros nº 109/2005, de 2 de Junho e a Resolução do Conselho de Ministros nº 124/2005, de 4 de Agosto, induziram a introdução de um novo modelo de gestão financeira, incluindo a contabilidade orçamental,



patrimonial e analítica, em sintonia com o POCP. Este facto representou um desafio em larga escala que afectou os diferentes níveis da gestão dos organismos públicos, com impactos para além da função financeira. De facto, grande parte dos processos financeiros, iniciam-se ou relacionam-se, a montante ou a jusante, com processos logísticos e de gestão de recursos humanos.

Assim, compreende-se que tenham sido motivos relacionados com a implementação do POCP, que impulsionaram a adesão do SPA português a este tipo de *software*, de que os projectos RIGORE e SIGMDN são dois dos expoentes máximos, pela sua dimensão e importância.

O Despacho orientador N° 109/MEDN/02, consigna a implementação em toda a Defesa Nacional de um mesmo sistema de gestão que integre todas as funções de suporte (funções financeira, logística e de recursos humanos), constituindo uma plataforma comum que imponha procedimentos normalizados.

E de facto, se os tempos são de mudança, *“a implementação de soluções organizacionais integradas que possibilitem informação correcta e atempada aos decisores é fundamental”* (Caldeira, 2005: 90).

a. O Processo Logístico e o Módulo de *Materials Management*

O processo de contratação pública gerido pelo módulo de PS está enquadrado a jusante e a montante pelo módulo de *Materials Management* (MM)¹, não sendo possível dissociar o seu estudo. O módulo de MM gere todo o processo logístico de uma organização. Iniciaremos a nossa abordagem precisamente por definir o que se entende por logística.

Pela definição do *Council of Logistics Management*, *“Logística é a parte da gestão da cadeia de abastecimento que planeia, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e económico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes”*.

Entre as actividades da logística estão o transporte, movimentação de materiais, armazenamento, processamento de pedidos e contratação e gestão de informações.

¹ A interacção entre os módulos de PS e MM consta no anexo B.



O Módulo de MM é de enorme importância para o funcionamento integrado de um sistema de informação de gestão. A sua importância consubstancia-se numa transversalidade a toda a estrutura da organização, desde o surgimento da necessidade de aquisição até ao lançamento da factura.²

Importa definirmos alguns termos que se revestem de enorme relevância para a definição do processo Logístico e para o decorrer deste estudo. São eles: Tipo de Material, Número de Processo de Despesa (NPD), Número Nacional de Abastecimento (NNA), Entrada de Material (EM), Guia de Fornecimento (GF), Requisição de Compra (RC) e Pedido de Compra (PC).

Existe uma estrutura genérica denominada Depósito onde serão recepcionadas e consumidas todas as mercadorias. O Tipo de Material define se um artigo poderá ser armazenado, consumido ou se é um serviço. Todos os tipos de artigo serão identificados através de uma estrutura de código denominada NNA que está inter-ligada a uma estrutura de codificação do North Atlantic Treaty Organization (NATO).

O NPD é uma das referências máximas no processo de despesa. Este parâmetro referencia todos os documentos processuais, logísticos e orçamentais, desde o cabimento interno até ao compromisso.

Entende-se por Entrada de Material (EM) o acto de validação em sistema em como o material foi efectivamente fornecido e entrou nos depósitos da Unidade.

A Guia de Fornecimento (GF) é o documento que manifesta aos escalões superiores a necessidade de determinada aquisição de material ou serviços, formalizando o início do processo logístico.

A RC surge no módulo de MM do SIGMDN após a entidade competente concordar com a pertinência da aquisição. O PC surge após o fornecedor para determinada aquisição de bens ou serviços estar seleccionado e formaliza a aquisição perante o fornecedor.

b. O Módulo de Project System

No ano de 2008 surgiu no panorama legislativo nacional o Código dos Contratos Públicos (CCP), aprovado pelo Decreto-Lei 18/2008 de 29 de Janeiro. Trata-se de um diploma que regula duas grandes matérias: a formação e a execução

² No Anexo A é apresentado um esquema de funcionamento do módulo de MM.



de contratos públicos. Este diploma regula a forma como os contratos públicos podem ser celebrados, estabelecendo as regras dos procedimentos que lhe dão origem. Tem ainda como objectivo disciplinar aspectos muito importantes na execução dos contratos, nomeadamente as obrigações e os direitos das partes.

A fase de formação do contrato decorre desde que é tomada a decisão de contratar até ao momento em que o contrato é celebrado. A esta matéria é tradição chamar-se contratação pública.

O módulo de PS contempla um universo alargado de capacidades, das quais nos interessa essencialmente a gestão de contratos e todas as relações organizacionais que daí decorrem.

O processo de gestão de contratos é suportado no sistema SIGMDN através de funcionalidades do módulo de PS. É uma aplicação direccionada para a gestão de projectos de grande dimensão bem como para a simples organização de um contrato de aquisição de material ou serviços. É uma aplicação que tem como objectivo principal garantir que os procedimentos são executados de forma eficiente, no tempo previamente definido e dentro do orçamento estipulado. Garante, conjugado com outros módulos, que existem fundos e recursos legalmente inscritos nos vários orçamentos para se efectuar determinada aquisição.

O módulo funciona com base num esquema de “Status” e liberações³. A utilização de esquemas de “status ” permite que, de forma transparente, a evolução do procedimento seja acompanhada por toda a estrutura organizacional. Consoante o estado atribuído ao contrato, será efectuado um conjunto específico de validações que permitem a evolução do procedimento conforme o estabelecido pelo CCP. As liberações garantem que todas as fases do procedimento são cumpridas e que as entidades, com responsabilidades atribuídas ou delegadas, validaram devidamente os respectivos actos.

O elemento agregador dos vários contratos existentes é o Projecto, permitindo uma análise conjunta dos vários contratos que têm impacto num processo de aquisição ou empreitada.

A definição de projecto contém informação básica sobre o contrato e é identificada por um código alfanumérico externo. Este código pode ser utilizado

³ No Anexo E constam todas as Liberações e alterações de “Status” do módulo de PS.



não só para identificação mas também para a selecção de dados a exibir em relatórios e mapas legalmente exigidos.

O Elemento Plano de Estrutura de Projecto (PEP) assume a forma de contrato efectivo, onde são registados todos os dados relativos aos vários contratos que podem surgir no decorrer de um processo de aquisição ou empreitada e para os quais são efectuadas as liberações que validam todas as fases do procedimento.

O Elemento PEP tem informação genérica sobre o objecto e dados administrativos, tendo igualmente uma área de gestão de datas e estados do próprio contrato, permitindo o controlo quer da situação do contrato como também da execução de tarefas em outras áreas da organização (ex: bloqueio de pagamentos).

A criação de um elemento PEP está interligada com vários módulos do SIGMDN, sendo um importante elemento agregador de informação a par do NPD.

2. Estudo de Dois Casos de Implementação do Módulo de PS

Depois de definirmos o funcionamento e de enquadrarmos o módulo de PS dentro do ERP em produtivo na FA estamos em condições de evoluir na nossa investigação de modo a avaliarmos o funcionamento do módulo na Direcção de Abastecimento (DA) da Marinha e na Direcção de Abastecimento e Transportes (DAT) da FA.

Pretende-se identificar aspectos positivos que contribuam para a correcta implementação do módulo de PS nas unidades da FA, bem como identificar limitações e eventuais fragilidades da sua implementação. Tivemos ainda a preocupação de avaliar se existiram contributos para uma racionalização de meios e simplificação de processos nas duas Direcções da FA e da Marinha.

Seguidamente apresentaremos algumas explicações do funcionamento do módulo de PS que nos ajudará a enquadrar o nosso estudo.

a. Explicações Gerais do Módulo de *Project System* Comuns aos Dois Casos em Estudo

Depois de definirmos no primeiro capítulo aspectos gerais do módulo, tentaremos em seguida, particularizar e enquadrá-lo no processo logístico de obtenção de bens e serviços, incidindo a nossa atenção no processo de liberações e alterações de “status”.

O processo logístico inicia-se com a realização da informação de início de procedimento e com a elaboração das respectivas GF. A maioria das aquisições



constam do módulo *Strategic Enterprise Management / Business Warehouse* (SEM/BW) – Planeamento, mas por vezes verificam-se necessidades pontuais que têm de ser satisfeitas. A entidade com competência para autorizar a despesa recebe e aprova os pedidos elaborados pelas áreas da organização que manifestaram a necessidade de contratar. Esta informação é colocada no módulo de PS na fase de criação do Projecto.

No sistema, em simultâneo com a criação da RC, pode dar-se início à criação do elemento PEP⁴. Este processo ocorre nas áreas Logística e Financeira de uma organização e sempre que exista um processo em que seja obrigatório a elaboração de um Contrato.

Após a criação do projecto e com o decorrer do procedimento, é possível utilizar o elemento PEP para monitorizar em que fase o processo se encontra e que etapas processuais já foram percorridas. Para tal, recorre-se à utilização dos “status” do contrato⁵.

Posteriormente, o código do elemento PEP vai ser inserido no documento de cabimento orçamental que já existe no sistema, em campo disponível para o efeito, permitindo desta forma a ligação do procedimento legal de aquisição à parte orçamental do ERP.

Como foi referido anteriormente, o módulo de PS está intimamente ligado aos módulos de MM, EAPS e FI⁶, limitando a acção destes módulos através dum processo de liberações e de alterações de “status”. A introdução destes mecanismos é a forma encontrada de o módulo contribuir para o controlo interno das organizações fazendo adequar a evolução legal do procedimento com as competências realmente atribuídas aos vários elementos da estrutura de comando das organizações, vedando e permitindo determinadas tarefas⁷.

De entre todas as liberações e alterações de “status” existentes no sistema⁸, vamos direccionar a nossa atenção para aquelas em que é necessário existir competências atribuídas na estrutura de comando. Desta forma, cingimos o nosso

⁴ A criação do elemento PEP poderá ocorrer somente quando a minuta do contrato estiver aprovada.

⁵ Ver Anexo E.

⁶ Ver Anexo B.

⁷ Tópico da entrevista realizada ao Cor Mata.(Ver Anexo H)

⁸ Ver Anexo E.



estudo aos “status” e liberações que constam do Anexo F (ABER/PROV, LIB/PROV, LIB/ADJU, LIB/CONT).

Assim, a partir do momento em que gravamos o elemento PEP, este fica com um “status” de “Provisório – ABER/PROV”, tendo em conta que estamos numa fase inicial do processo. Com este “status” é impedido o registo de documentos financeiros. É permitido apenas a criação de cabimentos e compromissos. Para que, já numa fase seguinte, o sistema permita a associação do elemento PEP ao cabimento é necessário efectuar a liberação (LIB/PROV). Quando o processo de selecção de fornecedores terminar é accionado o “status” ADJU que carece da Liberação LIB/ADJU para que seja possível o lançamento de cauções.

O processo segue com a formalização do PC e com a criação do compromisso. Os processos de registo das cauções prestadas, o registo de facturas e o processo de adiantamento a fornecedores decorrem na área financeira no módulo de FI. O elemento PEP consta desses documentos, para que se possa seguir o processo na íntegra.

O status “Contrato Escrito - CONT”, pode ser accionado a partir do momento em que o contrato esteja assinado. Deve permitir a associação de custos ao contrato, mas não deve permitir pagamentos. Para que se possa iniciar o lançamento de facturas é necessário liberar o “status” CONT para LIB/CONT e esta liberação deve ocorrer quando o contrato estiver assinado pela entidade competente que em simultâneo deve efectuar a liberação.

Os pagamentos só poderão ser efectuados quando o sistema tiver a indicação de que o contrato não carece de Visto prévio do Tribunal de Contas ou se esse mesmo visto já tiver sido atribuído.

Depois de definidos os aspectos fundamentais de operação do módulo de PS estamos em condições de continuar o nosso estudo com a abordagem do seu funcionamento na DAT da FA e na DA da Marinha.

b. Estudo do Módulo de PS na FA sobre Processos de Aquisição da DAT

Tal como anteriormente referido, o módulo de PS está intimamente ligado aos módulos de MM, EAPS e FI do SIGMDN e devidamente enquadrado pelo CCP. Seguidamente direccionaremos o nosso estudo para um processo de aquisição



de bens e serviços da DAT sujeito a contrato escrito, descrevendo responsabilidades e fluxos documentais entre estruturas orgânicas.⁹

O módulo de PS é totalmente operado pela Secção de Contratos do SAF.

O SAF tem por missão apoiar os órgãos cuja responsabilidade administrativo-financeira lhe tenha sido atribuída, preparar a centralização das contas mensais das Unidades/Órgãos e das demonstrações financeiras e respectivos anexos a serem incluídos na Conta de Gerência pela DFFA. De entre as suas competências conta-se a de certificar-se do cumprimento dos requisitos legais nas despesas a realizar e nas receitas a cobrar.

O processo de aquisição de bens e serviços é iniciado na DAT com a elaboração da informação de início de procedimento que é submetida a despacho superior da entidade competente para o autorizar.

A informação de início de procedimento é validada previamente pelo Departamento Jurídico da Força Aérea (DJFA) que a partir desse momento irá acompanhar todos os seus desenvolvimentos legais.

Depois da escolha do procedimento estar autorizada a DAT cria o NPD e a RC. Seguem-se um conjunto de formalidades legais descritas no CCP que têm obrigatoriamente de ser cumpridas em função do procedimento adoptado. Destaca-se, pela sua complexidade, a publicitação dos actos em plataforma electrónica e no Diário da República.

A publicitação dos Actos é efectuada pela DAT e pelo DJFA em estreita coordenação.

Depois de todas as formalidades legais estarem cumpridas, a DAT propõe a adjudicação e cria o PC no módulo MM do SIGMDN.

Torna-se importante referir que as Direcções Técnicas do Comando da Logística têm responsabilidades pela gestão dos vários orçamentos atribuídos. Sendo o cabimento orçamental um acto interno à organização sem impacto para o seu exterior¹⁰, a DAT procede à sua criação no módulo de EAPS do SIGMDN e envia o processo completo para o SAF.

O processo dá entrada na Secção de Contratos da Segunda Repartição do SAF, com a minuta do contrato autorizada pela entidade competente e pelo

⁹ No Anexo C consta o processo genérico de aquisição de bens e serviços na DAT.

¹⁰ Tópico da entrevista com o COR Mata (Ver Anexo H).



adjudicatário. É na Secção de Contratos do SAF que se verifica o cumprimento de todas as formalidades legais ocorridas até esse momento e se emite o PC.

Em simultâneo com a emissão do PC, é gerado automaticamente pelo sistema, através de um processo de liberações, o compromisso. Nesta fase o gestor do contrato elabora o contrato escrito (com base na minuta) e cria o Projecto e um elemento PEP no módulo de PS do SIGMDN.

O elemento PEP é associado ao cabimento e ao compromisso existindo a partir deste momento uma ligação entre o procedimento legal de contratação pública e as implicações orçamentais e financeiras que daí decorrem.

Ao mesmo tempo que se convoca o adjudicatário para a assinatura do contrato, solicita-se o fornecimento da caução e inicia-se o processo de gestão das mesmas no módulo de PS. A outorga do contrato só é feita depois de comprovada a prestação da caução (alínea c) do n.º 1 do artigo 104.º do CCP).

É nesta fase que se procede ao envio do contrato para visto prévio do Tribunal de Contas. Caso o contrato não careça de visto do Tribunal de Contas, é enviado um exemplar do contrato assinado e o respectivo PC para a DAT. O PC é enviado ao adjudicatário e aguarda-se o fornecimento dos bens ou serviços contratados.

Depois de o material ser recepcionado fisicamente no Depósito Geral de Material da Força Aérea, efectua-se a EM no módulo de MM do SIGMDN. Em simultâneo, a factura é certificada e enviada ao SAF para pagamento. A factura dá entrada na Secção de Contratos e é lançada no módulo de FI do SIGMDN.

Na primeira Repartição do SAF é emitido o Pedido de Autorização de Pagamento (PAP) que será anexado à factura para posterior pagamento pela Tesouraria.

No processo de aquisição da DAT, o módulo de PS é totalmente operado na 2ª Repartição do SAF, substituindo integralmente e com enorme sucesso os vários sistemas de controlo de contratos e cauções que anteriormente existiam na Secção¹¹.

Para além dos mapas referidos, o módulo de PS no SAF substituiu os mapas de controlo de multas e penalidades a aplicar. Os mapas de prestação de contas a incluir na conta de gerência relativos aos contratos realizados durante o ano

¹¹ Tópico da entrevista com o CAP Marques (Ver Anexo H).



económico e os mapas de controlo de processos que carecem de visto prévio do Tribunal de Contas são retirados automaticamente do módulo. O módulo faz o controlo de processos com repercussões em mais de um ano económico (contratos plurianuais), o que anteriormente só era possível ser controlado com recurso ao controlo orçamental.

A execução orçamental dos vários procedimentos é controlada na Secção de Contratos pelo módulo de PS. É verificado o processo de cabimentação elaborada na DAT bem como o processo associado de compromissos e de controlo de facturas e pagamentos.

Com a entrada em vigor do CCP no panorama legislativo nacional, o número de contratos escritos assinados no SAF quadruplicou¹². Os montantes a partir dos quais se torna obrigatória a celebração de contrato escrito tiveram uma redução enorme, tal como o estipulado na alínea a) do n.º 1 do artigo 95.º do CCP. Actualmente não é exigível a redução do contrato a escrito quando se trate de bens e serviços cujo preço contratual não exceda os dez mil euros. Anteriormente o Decreto-Lei n.º197/99, de 8 de Junho, diploma revogado pelo CCP, obrigava a reduzir a escrito contratos para aquisições de valor superior a cinquenta mil euros.

A Secção de Contratos do SAF possui no presente ano (2010) um efectivo inferior ao existente no ano de 2005¹³, no entanto, tem capacidade e dispõe de meios que lhe permitem desenvolver um maior número de acções, parte das quais anteriormente não lhe estavam atribuídas. Para este facto contribuiu, de maneira evidente, a implementação do SIGMDN e em particular o módulo de PS. Aos vários gestores de contrato foi dada formação interna sobre este módulo. Actualmente, estes gestores mantêm as antigas funções de organização de processos de aquisição e gestão de contratos, complementando o seu trabalho diário com a operação e introdução de dados no módulo de PS.

c. Estudo do Módulo de PS na Direcção de Abastecimento da Marinha

Em termos técnicos a operação do módulo de PS na Marinha é em tudo idêntica ao funcionamento na FA. A operação do módulo de PS na Direcção de

¹² Tópico da entrevista com o CAP Marques (Ver Anexo H).

¹³ No Anexo I poderemos comparar os recursos humanos colocados na Secção de Contratos do SAF entre os anos de 2005 e 2010.



Abastecimento (DA) da Marinha está funcionalmente inserida na Repartição de Obtenção (REOB) mas depende tecnicamente da Secção de Assessoria Jurídica.¹⁴

Compete à REOB, entre outras missões, efectuar a prospecções de mercado e efectuar a respectiva aquisição de bens e serviços com base na legislação em vigor.

O processo de aquisição é iniciado pela Repartição de Planeamento do Aprovisionamento e Gestão de Existências (RPAGE) com a elaboração em SIG, no módulo de MM, da RC. As RC são analisadas pela REOB que procede à elaboração do NPD e solicita o cabimento à Repartição Administrativa e Financeira (RAF). Na mesma altura em que a REOB pede o cabimento à RAF, é efectuado o pedido de criação de elemento PEP ao único utilizador do módulo de PS em toda a Direcção. Na DA, a operação do módulo, é totalmente realizada na Secção de Assessoria Jurídica.

Criado o elemento PEP, a RAF associa-o ao cabimento. A REOB após obter o cabimento inicia o processo de consulta ao mercado aplicando o procedimento legal associado ao valor da aquisição.

Com o desenvolvimento das fases processuais de aquisição, os utilizadores do módulo de MM da REOB solicitam ao utilizador do módulo de PS a actualização do “status” do elemento PEP com o envio de toda a informação do processo de aquisição.

A REOB depois de identificar o fornecedor vencedor do procedimento, elabora o PC e seguidamente solicita à RAF a criação do compromisso. A RAF cria o compromisso e a REOB procede à associação deste ao pedido de compra.

O Centro de Abastecimento (CAB) é o organismo responsável pela recepção do material. A EM no SIGMDN, na Marinha e na FA, como foi descrito anteriormente, reveste-se da maior importância como garantia de que o material foi recepcionado. O CAB ao recepcionar o material ou ao garantir que determinado serviço foi efectuado, informa o utilizador de PS para que o “status” do elemento PEP seja actualizado e deste modo seja possível obter o registo da factura pela RAF.

Terminada a fase de descrição da operação do módulo de PS pela DA, estamos em condições de afirmar que o processo de implementação do módulo de PS tem seguido um caminho lento mas seguro¹⁵.

¹⁴ A organização da Direcção de Abastecimento da Marinha consta no Anexo D.



Pelas mesmas razões apresentadas no caso de estudo relacionado com a FA, o número de contratos escritos assinados na DA aumentou bastante nos últimos dois anos.

O módulo de PS organizou e centralizou a informação de todos os processos de aquisição elaborados pela DA (Secção de Assessoria Jurídica) que anteriormente estavam disseminados pelos vários serviços que a compõem.

Mas a maior vantagem retirada da implementação do módulo foi permitir a ligação entre os vários serviços da DA, efectuando uma verdadeira integração de processos¹⁶.

A DA não variou significativamente o seu efectivo nos últimos cinco anos, e à semelhança do que aconteceu na FA, obteve valências e dispôs de meios que lhe permitiram desenvolver um maior número de acções com o mesmo quantitativo de pessoal. Dessas acções destaca-se o controlo efectivo de cauções, accionamento de multas e penalidades, controlo de procedimentos com contrato com visto prévio do Tribunal de Contas e controlo de procedimentos plurianuais.

Os gestores de contrato, à imagem da FA, receberam formação interna e, actualmente encontram-se em acumulação de funções com a operação e introdução de dados no módulo de PS.

d. O Módulo de PS na FA como Apoio ao Controlo Interno e à Auditoria Financeira

Com o decorrer da investigação, constatou-se que existem potencialidades no módulo para que este sirva de instrumento de apoio à Auditoria Financeira e ao controlo interno. Importa seguidamente definir o que se entende por controlo interno e Auditoria Financeira.

Compete à DFFA a realização de acções de inspecção e auditoria aos órgãos da FA, no âmbito das actividades relacionadas com a administração de recursos financeiros.

A finalidade da Auditoria é habilitar o auditor a emitir um parecer sobre se as demonstrações financeiras da entidade estão a ser preparadas, em todos os aspectos materiais, de acordo com a estrutura conceptual de relato financeiro

¹⁵ Tópico da entrevista com o ITEN Gonçalves (Ver Anexo H).

¹⁶ Tópico da entrevista com o Sub-Ten Ramos (Ver Anexo H).



aplicável, e avaliar a eficiência no cumprimento das disposições legais e regulamentares atinentes à Conformidade Legal, Tributária e Regularidade Financeira aplicáveis à execução das receitas e despesas públicas.

O auditor deve adquirir conhecimento suficiente da entidade, através de uma prévia recolha e apreciação crítica de factos significativos, dos sistemas contabilístico e de controlo interno, e dos factores internos e externos que condicionam a estrutura organizativa.

O controlo interno está intimamente relacionado com os procedimentos de auditoria de maneira a minimizar riscos inerentes à emissão de pareceres no final de cada exercício económico. O Decreto-Lei nº 166/98, de 25 de Junho, refere que o controlo interno tem que passar a compreender a “*verificação, acompanhamento, avaliação e informação sobre a legalidade, regularidade e boa gestão*” referente a todas as actividades e operações realizadas por entidades de direito público.

As modalidades de controlo previstas na lei são: auto-controlo, feito pelos próprios serviços e organismos; controlo interno da gestão, realizado por órgãos administrativos de fiscalização através de auditorias a realizar; e, controlo externo, jurisdicional, a levar a cabo pelo Tribunal de Contas.

Podemos elencar como princípios básicos do controlo interno a segregação de funções, o controlo das operações, a definição de autoridade e de responsabilidade, a existência de pessoal qualificado e a existência de um registo metódico dos factos (Matos, 2007).

Deste modo, no âmbito da Auditoria Financeira, o módulo de PS contribui de forma crucial para a obtenção de informação sobre contratação pública e de todo o processo logístico associado. O módulo permite e facilita a obtenção de informação por parte dos auditores numa organização como a FA, com uma estrutura dispersa por todo o território nacional, permitindo acções inspectivas não presenciais efectuadas à distância¹⁷.

No âmbito do controlo interno, o módulo de PS, permite, através do processo de “status” e liberações, delimitar com rigor as responsabilidades e as funções de todo o pessoal. Permite de uma forma mais objectiva e pragmática verificar, acompanhar e avaliar se as regras da boa gestão estão a ser cumpridas tal como estipulado no Decreto-Lei nº 166/98, de 25 de Junho.

¹⁷ Tópico da entrevista com o COR Vargas Inácio (Ver Anexo H).



O módulo de PS, com dados devidamente introduzidos e credíveis, que reflectam todo o processo legal de aquisição bem como todo o processo logístico e financeiro associado, pode tornar-se numa importante ferramenta para a auditoria e para o controlo interno da FA¹⁸.

e. Síntese Conclusiva

Da análise dos dois casos propostos podemos concluir que o módulo de PS cumpre com sucesso os pressupostos para o qual foi implementado nas duas organizações, ou seja, a gestão integrada dos processos de aquisição com contrato escrito e a gestão das garantias bancárias associadas substituindo com sucesso todas as anteriores aplicações de controlo de contratos, multas e penalidades, cauções, processos plurianuais e processos que carecem de visto prévio do Tribunal de Contas.

É importante referir que no processo logístico e na operação do módulo de PS da DA da Marinha, o Serviço de Assessoria Jurídica está envolvido em todo o processo, sendo o principal responsável pela operação do módulo de PS e validando todos os procedimentos, tendo responsabilidades de supervisão de toda a tramitação processual.

No entanto, podemos identificar algumas lacunas associadas ao processo de contratação pública com implicações no processo logístico e financeiro nas duas organizações que têm, seguramente, de ser tidos em atenção na operação do módulo nas Unidades da FA:

- O módulo de PS não é operado transversalmente pelos vários serviços com responsabilidade no processo de contratação pública;
- No SAF da FA é nomeado um gestor de contratos para a DAT sobre o qual recai toda a responsabilidade de introdução de dados, liberações e validações no módulo PS, bem como a elaboração do contrato e a validação de todo o procedimento.
- Na DA da Marinha existe um elemento dedicado somente à operação do módulo de PS, sem outras incumbências, que valida e altera os “status” do sistema por indicação do gestor de contratos;

¹⁸ Tópico da entrevista com o COR Vargas Inácio (Ver Anexo H).



- O processo de liberações e validações associado ao módulo de PS, tanto na Marinha como na FA, não está a ser operacionalizado por quem tem responsabilidade atribuída ou delegada para o efeito não contribuindo desta forma para o controlo interno;
- A introdução de dados no sistema deve ocorrer no tempo oportuno em que surgem os actos administrativos e pelo serviço que os desencadeou¹⁹;
- Na Marinha e na FA optou-se por centralizar a operação do módulo de PS num único elemento por serviço com o objectivo de minimizar processos de formação e de poupar no número de recursos humanos a afectar à operação do módulo.

3. **Análise dos Resultados**

Efectuada uma breve contextualização do módulo de PS e estudados dois casos de implementação do módulo com o objectivo de identificar fragilidades e limitações bem como aspectos positivos que se possam vir a verificar relevantes, estão reunidas as condições para avaliar se a implementação do módulo de PS nas Unidades da FA pode contribuir para a modernização da organização como parte integrante do MDN, tal como o estabelecido nas Resoluções Governamentais e no despacho do CEMFA.

a. **Caracterização do Modelo de Análise**

Nesta fase importa relembrar a génese deste trabalho. Com efeito, partimos de uma pergunta central, que nos remete para a implementação do módulo de PS nas Unidades da FA e dos reflexos nos seus objectivos de modernização e organização: **Será que a implementação do módulo de PS nos Grupos de Apoio das Unidades contribui para uma racionalização de meios humanos e simplificação de processos na FA?**

Desta questão central derivam as seguintes perguntas, a que o presente trabalho procura igualmente responder:

- Será que o módulo de PS racionaliza os meios humanos nas Unidades da FA?
- Será que módulo de PS contribui para uma simplificação de processos administrativos nas Unidades da FA?

¹⁹ Tópico da entrevista com o COR Mata (Ver Anexo H).



- Será que o módulo de PS contribui para um melhor controlo interno sobre as Unidades da FA?

Nesse sentido, considerando que os requisitos para a concretização dessa modernização passam pela redefinição e simplificação de processos, bem como na racionalização e optimização de recursos humanos dando especial atenção à partilha de funções e actividades comuns, formularam-se três hipóteses relacionadas com as perguntas derivadas:

- **H1:** A implementação do módulo de PS nas Unidades da FA simplifica os procedimentos administrativos em vigor nos Grupos de Apoio.
- **H2:** A implementação do módulo de PS nas Unidades da FA racionaliza os meios humanos dos Grupos de Apoio.
- **H3:** A implementação do módulo de PS nas Unidades da FA melhora o controlo interno por parte da DFFA sobre as Unidades.

A pesquisa que se traduziu essencialmente no estudo de dois processos de implementação do módulo, em entrevistas, na consulta de manuais do projecto SIGMDN e em literatura da especialidade, foi fundamental para o esclarecimento e caracterização do processo de futura implementação do módulo.

Com base nos dados obtidos e nos indicadores de análise, testaram-se as hipóteses colocadas de modo a responder a questão central que norteia a presente investigação.

b. Apresentação de Resultados

Os resultados obtidos serão apresentados e organizados em função das hipóteses previamente formuladas e tendo em atenção o levantamento das potencialidades do módulo e os resultados do estudo feito às duas organizações anteriormente identificadas.

Assim, no que diz respeito à **primeira hipótese**, verificamos que:

- O módulo de PS dá cumprimento a todos os procedimentos administrativos e formalismos legais impostos pelo CCP, substituindo os sistemas de controlo anteriormente utilizados pelos gestores de contrato na DA e na DAT, assegurando a indispensável uniformização de procedimentos nessa matéria;
- Ao proceder-se a um levantamento das capacidades do módulo verificou-se que este permite através de um correcto processo de liberações e



validações, assentes em um conveniente processo de delegação de competências, otimizar e simplificar os procedimentos em vigor nas Unidades da FA;

- O sistema assenta numa base de dados única para toda a FA, com informação consolidada dos elementos relativos à contratação pública. Esta situação permitirá a correcta elaboração de mapas de prestação legal de contas.

Conseguimos identificar na implementação do módulo, tanto na DA da Marinha como nos procedimentos da DAT da FA, características que tornam o módulo de PS um vector fundamental para a modernização das Unidades da FA. No entanto torna-se necessário ter em atenção, na sua implementação, a correcta atribuição de responsabilidades nas liberações do sistema bem como garantir que a introdução de dados no sistema ocorra no tempo oportuno em que surgem os actos administrativos e pelo serviço que os desencadeou²⁰.

Assim, e tendo em atenção o anteriormente referido a hipótese é comprovada, uma vez que, face aos resultados apresentados, se verifica que está garantida a simplificação e racionalização dos processos administrativos, contribuindo para a equidade interna²¹ em matéria de contratação pública.

Relativamente à **segunda hipótese**, constatamos que:

- A implementação do módulo de PS vai repercutir-se noutras áreas, tendo em conta que se trata de um sistema que integrará a área financeira e logística. Às mais-valias decorrentes da sua implementação estará associado um aumento do trabalho diário a desenvolver por parte dos gestores de contratos;

- Os recursos humanos disponíveis na DAT e no SAF da FA bem como os recursos humanos da DA da Marinha foram qualificados através de formação interna para operarem o módulo de PS. Muitas das suas anteriores funções não foram substituídas pela implementação do módulo ficando o pessoal em acumulação de funções;

²⁰ Tópico da entrevista realizada ao Cor Mata (Ver Anexo H).

²¹ Entendemos por equidade interna a padronização de procedimentos relativos à contratação pública.



- A operação do módulo de PS não é de grande dificuldade e complexidade, no entanto exige uma grande dedicação e capacidade de trabalho por parte do gestor de contratos;

Tendo em consideração os resultados, esta hipótese é validada, uma vez que a racionalização de meios humanos e a acumulação de funções associada irá ser efectuada à imagem do que aconteceu no SAF e na DA.

No que concerne à **terceira hipótese**, verificamos que:

- Com a implementação do módulo de PS foi introduzida a valência de se poder efectuar acções inspectivas à distância;
- Com a introdução do módulo de PS e com o envolvimento do DJFA (à imagem do envolvimento da Assessoria Jurídica da DA) no acompanhamento dos processos das Unidades da FA, suprime-se a falta de uniformização dos procedimentos relativos à interpretação e aplicação do quadro legal que regula a aquisição de bens e serviços;
- A eficácia das acções inspectivas por parte da Auditoria Financeira da DFFA sairá amplamente beneficiada, tendo em conta que ao efectuarem-se as auditorias às Unidades da FA, a equipa de Auditoria saberá antecipadamente onde irá incidir as suas acções inspectivas, conseguindo uma gestão mais racional do tempo e dos recursos ao seu dispor.

De acordo com os resultados mencionados, os pressupostos em que assenta esta hipótese são comprovados, ou seja, a implementação do módulo de PS irá melhorar o controlo interno sobre as Unidades da FA.

As três hipóteses foram verificadas possibilitando responder às perguntas derivadas e à questão orientadora para este estudo permitindo afirmar que desde que se tenha em consideração a implementação dos aspectos positivos e a correcção das fragilidades anteriormente identificadas no estudo das duas organizações, o módulo de PS irá contribuir para uma racionalização de meios humanos e simplificação de processos administrativos nos Grupos de Apoio das Unidades da FA e em última instância irá ter repercussões em toda a FA, respondendo, desta maneira, ao propósito desta investigação.



Conclusão

Este trabalho de investigação incidiu sobre o contributo que a implementação do módulo de *Project System* poderá trazer para a racionalização de meios humanos e simplificação de processos na Força Aérea Portuguesa, partindo do pressuposto que esse objectivo poderá ser alcançado através da redefinição dos processos de trabalho de modo a aumentar a eficiência da organização, na optimização dos recursos humanos existentes e na simplificação administrativa no sentido de reduzir actos e procedimentos.

Na Força Aérea Portuguesa, o CEMFA, através do seu despacho nº 67/2009 de 30 de Novembro, define os objectivos estratégicos para o triénio 2010/2012. O primeiro dos três objectivos da Força Aérea é o de “*administrar os recursos humanos, materiais e financeiros com eficiência, a fim de alcançar elevados níveis de desempenho*”, estando em perfeita consonância com os normativos legais elaborados pelo governo; a Resolução do Conselho de Ministros nº 109/2005, de 2 de Junho e a Resolução do Conselho de Ministros nº 124/2005, de 4 de Agosto.

Entendeu-se que através da identificação dos aspectos positivos, das fragilidades e das limitações que resultaram da implementação do módulo na Direcção de Abastecimento e Transportes da Força Aérea Portuguesa e na Direcção de Abastecimento da Marinha, apoiados em indicadores (Organização do Trabalho, acumulação de funções e simplificação administrativa) poderíamos validar as hipóteses formuladas para a implementação do módulo de Project System nos Grupos de Apoio das Unidades da Força Aérea e assim dar resposta à pergunta de partida que seguidamente se indica:

- Será que a implementação do módulo de PS nos Grupos de Apoio das Unidades contribui para uma racionalização de meios humanos e simplificação de processos na FA?

Da pergunta de partida decorreram três perguntas derivadas:

- Será que o módulo de PS racionaliza os meios humanos nas Unidades da FA?
- Será que o módulo de PS contribui para uma simplificação de processos administrativos nas Unidades da FA?
- Será que o módulo de PS contribui para um melhor controlo interno sobre as Unidades da FA?

De acordo com a orientação definida, iniciou-se o estudo pelo enquadramento do módulo de *Project System* no seio do *Enterprise Resource Planning* em produtivo na Força Aérea Portuguesa, tendo em consideração as ligações do módulo de *Project System* com os módulos de MM, FI e EAPS. Numa segunda fase desenvolveu-se o estudo de dois casos de



implementação do módulo de *Project System* em duas organizações distintas. Essa análise permitiu concluir que existem pontos comuns entre as organizações estudadas, no que respeita à sua organização e aos sistemas de auditoria e controlo interno.

Foram identificadas várias situações de divergência na utilização do módulo, nomeadamente relacionadas com a interpretação e aplicação dos processos orientadores desta matéria, que não têm implicações no seu desempenho operacional, mas servem de referência para o correcto desenho do processo nas Unidades da Força Aérea.

A fase seguinte do trabalho centrou-se na análise dos resultados da investigação na Direcção de Abastecimento e Transportes da Força Aérea e na Direcção de Abastecimento da Marinha com o intuito de transpor, para a implementação do módulo nas Unidades da Força Aérea, os aspectos positivos e corrigir os aspectos identificados como menos conseguidos.

Assim, começámos por caracterizar o modelo de análise, recuperando a pergunta central que orientou a investigação, bem como as perguntas derivadas, identificando os indicadores de análise e formulando as hipóteses respectivas, designadamente:

- **H1:** A implementação do módulo de PS nas Unidades da FA simplifica os procedimentos administrativos em vigor nos Grupos de Apoio.
- **H2:** A implementação do módulo de PS nas Unidades da FA racionaliza os meios humanos dos Grupos de Apoio.
- **H3:** A implementação do módulo de PS nas Unidades da FA melhora o controlo interno por parte da DFFA sobre as Unidades.

Posteriormente, apresentaram-se os resultados, que conduziram à validação das três hipóteses formuladas (desde que se tenha em consideração a implementação dos aspectos positivos e a correcção das fragilidades identificadas no estudo das duas organizações), respondendo, desta maneira, ao propósito desta investigação.

Com este trabalho de investigação foi possível identificar problemas de operação do módulo de *Project System* tanto na Direcção de Abastecimento como na Direcção de Abastecimento e Transportes que limitam as suas potencialidades tal como seguidamente se indica:

- O módulo de *Project System* não é operado transversalmente pelos vários serviços com responsabilidade no processo de contratação pública;
- No Serviço Administrativo e Financeiro da Força Aérea é nomeado um gestor de contratos para a Direcção de Abastecimento e Transportes sobre o qual recai toda a responsabilidade de introdução de dados, liberações e validações no módulo



Project System, bem como a elaboração do contrato e a validação de todo o procedimento;

- O processo de liberações e validações associado ao módulo de *Project System*, tanto na Marinha como na Força Aérea, não está a ser operacionalizado por quem tem responsabilidade atribuída ou delegada para o efeito não contribuindo desta forma para o controlo interno;
- A introdução de dados no sistema deve ocorrer no tempo oportuno em que surgem os actos administrativos e pelo serviço que os desencadeou²²;
- Na Marinha e na Força Aérea optou-se por centralizar a operação do módulo de *Project System* em um único elemento por serviço com o objectivo de minimizar processos de formação e de poupar no número de recursos humanos a afectar à operação do módulo.

Para além do referido, foram identificados os aspectos positivos de operação do módulo, destacando-se o contributo para a racionalização de meios humanos, para a simplificação de processos administrativos e para o controlo interno nas organizações estudadas dos quais se destaca:

- O módulo de PS dá cumprimento a todos os procedimentos administrativos e formalismos legais impostos pelo Código dos Contratos Públicos, substituindo os sistemas de controlo anteriormente utilizados pelos gestores de contrato na Direcção de Abastecimento e na Direcção de Abastecimento e Transportes, assegurando a indispensável uniformização de procedimentos nessa matéria;
- Verificou-se que o módulo permite através de um correcto processo de liberações e validações, assentes em um conveniente processo de delegação de competências, otimizar e simplificar os procedimentos em vigor nas Unidades da Força Aérea;
- O sistema irá permitir a correcta elaboração de mapas de prestação legal de contas.
- Com a implementação do módulo de PS foi introduzida a valência de se poder efectuar acções inspectivas à distância;
- Com o envolvimento do Departamento Jurídico da Força Aérea no acompanhamento dos processos das Unidades da FA, suprime-se a falta de uniformização dos procedimentos relativos à interpretação e aplicação do quadro legal que regula a aquisição de bens e serviços;

²² Tópico da entrevista com o COR Mata (Ver Anexo H).



- Com a implementação do módulo a equipa de Auditoria saberá antecipadamente onde irá incidir as suas acções inspectivas, conseguindo uma gestão mais racional do tempo e dos recursos ao seu dispor;

Considerando a análise e os resultados obtidos, e atendendo ao papel fundamental que a implementação do módulo de *Project System* nas Unidades da Força Aérea pode assumir na racionalização de meios humanos e simplificação de processos, com repercussão em toda a estrutura da Força Aérea e tendo em atenção os aspectos anteriormente evidenciados nos dois casos estudados, recomenda-se uma implementação do módulo assente nos seguintes aspectos:

- uma distribuição de funções pelos vários serviços das Unidades da FA de acordo com as responsabilidades atribuídas²³;
- uma utilização correcta dos processos de liberações e validações de status do módulo de PS conforme indicado no Anexo E;
- uma expressa delegação de competências para efectuar as liberações no módulo;
- uma correcta política de gestão de recursos humanos;
- um planeamento sustentado de acções de formação.

No que respeita aos requisitos básicos para a operação do módulo por parte das Unidades da FA, propomos **um novo desenho do processo de operação do módulo**, redefinindo responsabilidades bem como os fluxos de informação respectivos²⁴.

No que concerne à sustentabilidade do sistema e como garantia da correcta interpretação do normativo legal em vigor, sugerimos o constante envolvimento do Departamento Jurídico da Força Aérea em todo o processo bem como a estreita ligação à Auditoria Financeira da Direcção de Finanças da Força Aérea.

Outro aspecto essencial para garantir a sustentabilidade futura do sistema passa por uma adequada formação dos utilizadores finais, bem como por assegurar a sua colocação nos vários serviços por um período que garanta estabilidade a todo o processo.

Sugere-se, aos órgãos da Força Aérea com responsabilidades na área de pessoal, caso a organização disponha de recursos, uma atenção especial aos sectores das Unidades da Força Aérea mais sobrecarregadas pelo módulo de *Project System*, nomeadamente as Esquadras de Administração e Intendência e as Secções de Aquisições.

²³ No Anexo G consta uma proposta de distribuição de responsabilidades no módulo de PS por serviços.

²⁴ Ver Anexo F



Por último, em futuros trabalhos de investigação, sugere-se o estudo das capacidades do módulo de Project System no controlo dos processos de aquisição ao abrigo da Lei de Programação Militar e na identificação de outros campos de aplicação do módulo.

E para concluir, gostaríamos de reforçar que os projectos de mudança e reestruturação organizacional assentes na implementação de um ERP permitem às organizações tornarem-se mais eficazes, permitindo-lhes responder adequadamente aos seus problemas específicos e às suas necessidades.

Parafraseando Peter Drucker, quando referiu que para se obter uma evolução organizacional “*a primeira grande medida é abandonar organizadamente o passado*” mas, afirmou o mesmo autor que “*nas organizações que ignoram este facto, o pior exemplo é o Estado*”. É nossa opinião que a utilização do módulo de Project System permitirá um abandono feliz dos procedimentos passados e permitirá uma maximização dos recursos existentes na organização.



Bibliografia

Livros

- Baptista, C., (2006), Auditoria Financeira -Teoria e Prática, 7ª ed., Editora Rei dos Livros.
- Correia, E., (2006), Novas Tecnologias - Presente e Futuro, Lisboa, Edições Sílabo.
- Caldeira, M., (2005), A Integração dos Sistemas de Informação Organizacionais: Conceitos, Soluções, Riscos e Benefícios, In: Amaral, L., Magalhães, R., Morais, C., Serrano, A. e Zorrinho, C., (Ed), Sistemas de Informação Organizacionais, Lisboa, Edições Sílabo, pp. 74-95.
- Carvalho, J., (2005), A Integração dos Sistemas de Informação Organizacionais: Conceitos, Soluções, Riscos e Benefícios, In: Amaral, L., Magalhães, R., Morais, C., Serrano, A. e Zorrinho, C., (Ed), Sistemas de Informação Organizacionais, Lisboa, Edições Sílabo, pp. 23-30.
- Druker, P., (2005), O Diário de Drucker, Actual Editora, Portugal.
- Gibson, C., Holle, C. e Light, B., (1999), “Enterprise Resource Planning: A Business Approach to Systems Development”, Proceedings of the 32th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Hall, R., (2002), “Enterprise resource planning systems and organizational change: transforming work organization?”, Strategic Change, Vol. 11, nº 5, pp. 263-270.
- Klein, K. e Myers, D., (1999), “A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems”, Vol. 23, nº 1, pp. 67-74.
- Matos, J, (2007), “A Auditoria Financeira no Âmbito do sistema integrado de Gestão”, trabalho elaborado no âmbito do CPOS-FA (2006/2007).
- Quivy, Raymond, Campenhouldt, LucVan (1998), Manual de investigação em ciências sociais. 2ª ed., Lisboa: Gradiva.
- Rascão, J., (2001), Análise Estratégica – Sistemas de Informação para a Tomada de Decisão Estratégica, 2ª ed.. Lisboa: Edições Sílabo.
- Zorrinho, C., (2005), A Integração dos Sistemas de Informação Organizacionais: Conceitos, Soluções, Riscos e Benefícios, In: Amaral, L., Magalhães, R., Morais, C., Serrano, A. e Zorrinho, C., (Ed), Sistemas de Informação Organizacionais, Lisboa, Edições Sílabo, pp. 35-48.



Publicações Militares

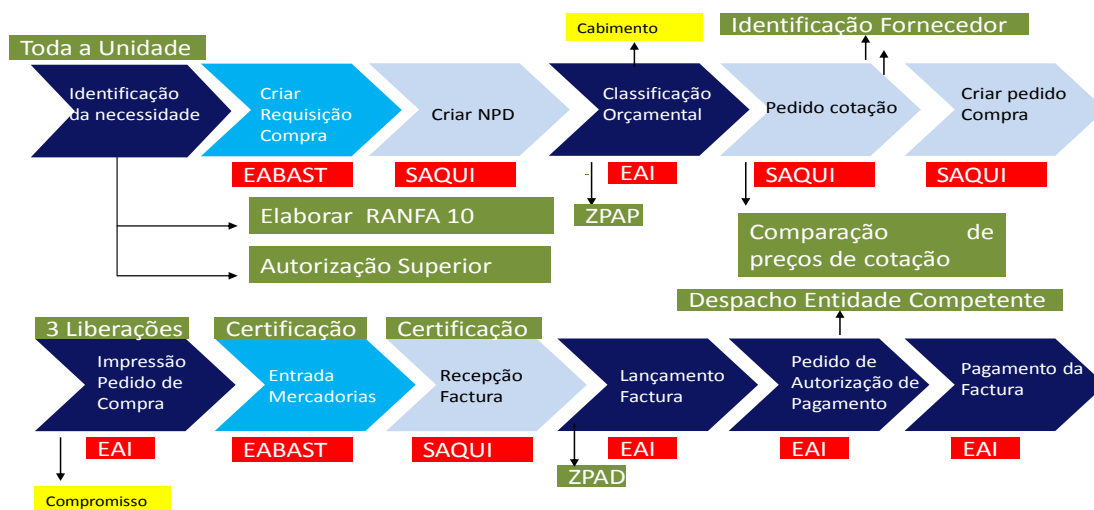
- Despacho orientador N° 109/MEDN/02.
- Despacho do CEMFA N° 67/2009 de 30 de Novembro.
- RFA 303-10.
- Manual do utilizador do módulo de AA do SIGMDN.
- Manual do utilizador do módulo de EAPS do SIGMDN.
- Manual do utilizador do módulo de FI do SIGMDN.
- Manual do utilizador do módulo de MM do SIGMDN.
- Manual do utilizador do módulo de PS do SIGMDN.

Diplomas Legais

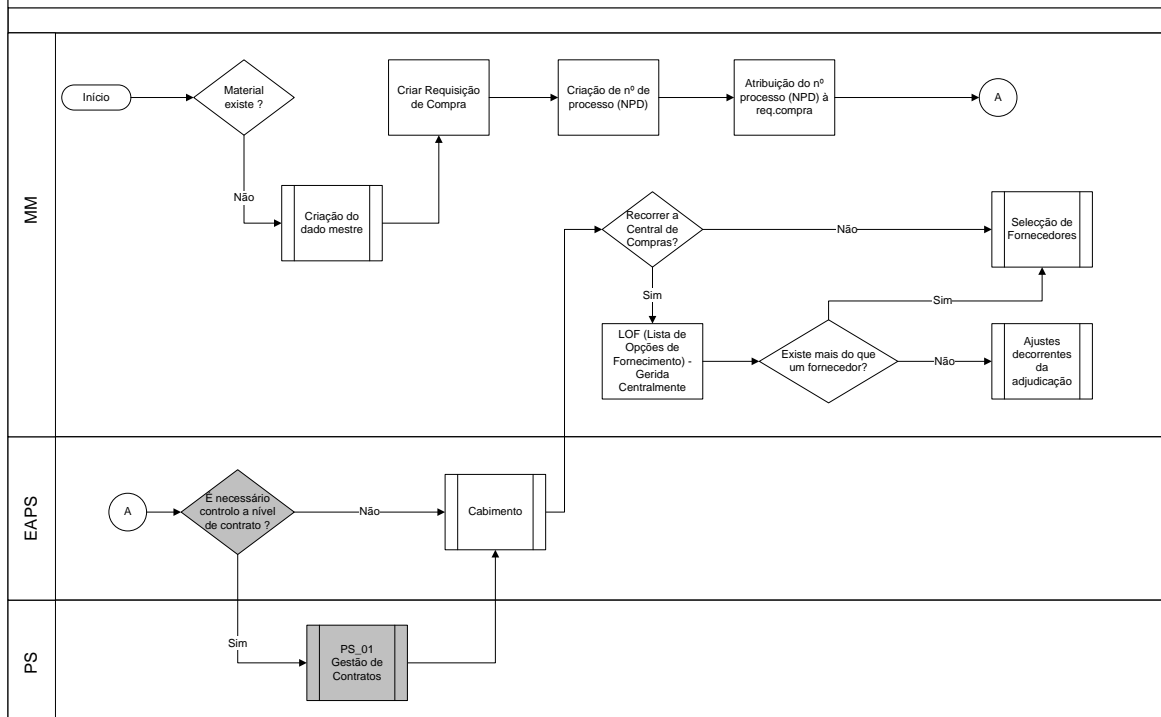
- Decreto-Lei 18/2008. Diário da República, 1.ª série N.º 20 de 29 de Janeiro de 2008.
- Decreto-Lei n° 166/98, de 25 de Junho.
- Resolução do Conselho de Ministros n° 109/2005, de 2 de Junho. Diário da República n° 124, I Série-B, p 4053-4054. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.
- Resolução do Conselho de Ministros n° 124/2005, de 4 de Agosto. Diário da República n° 149, I Série-B, p 4502-4504. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.



ANEXO A – Processo Logístico nas Unidades da FA. Ligações entre Módulos

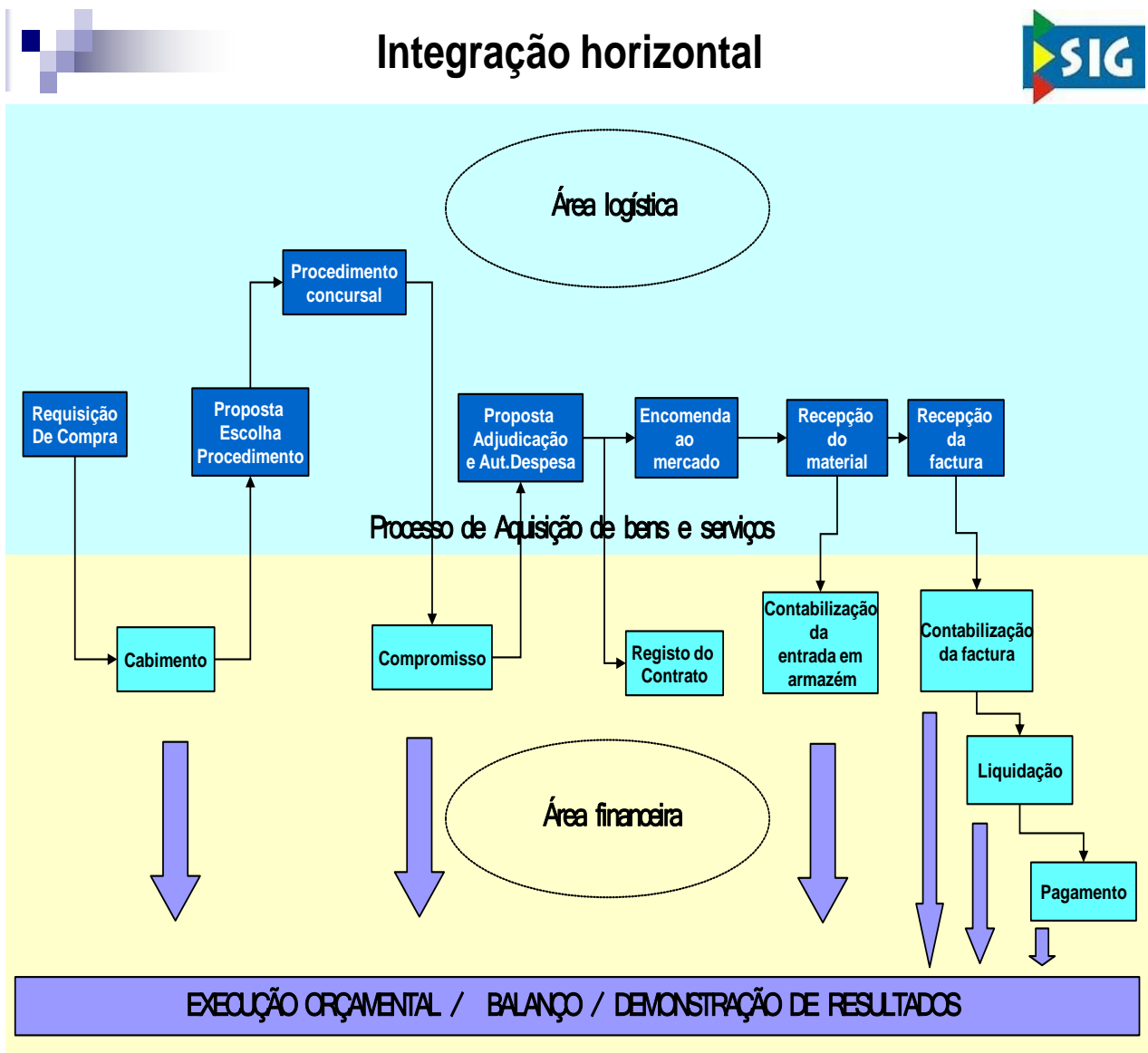


Elaborado Cap Gonçalo Cardoso para TII IESM 2009/10. Processo Logístico no módulo MM. Ligação aos módulos PS e EAPS



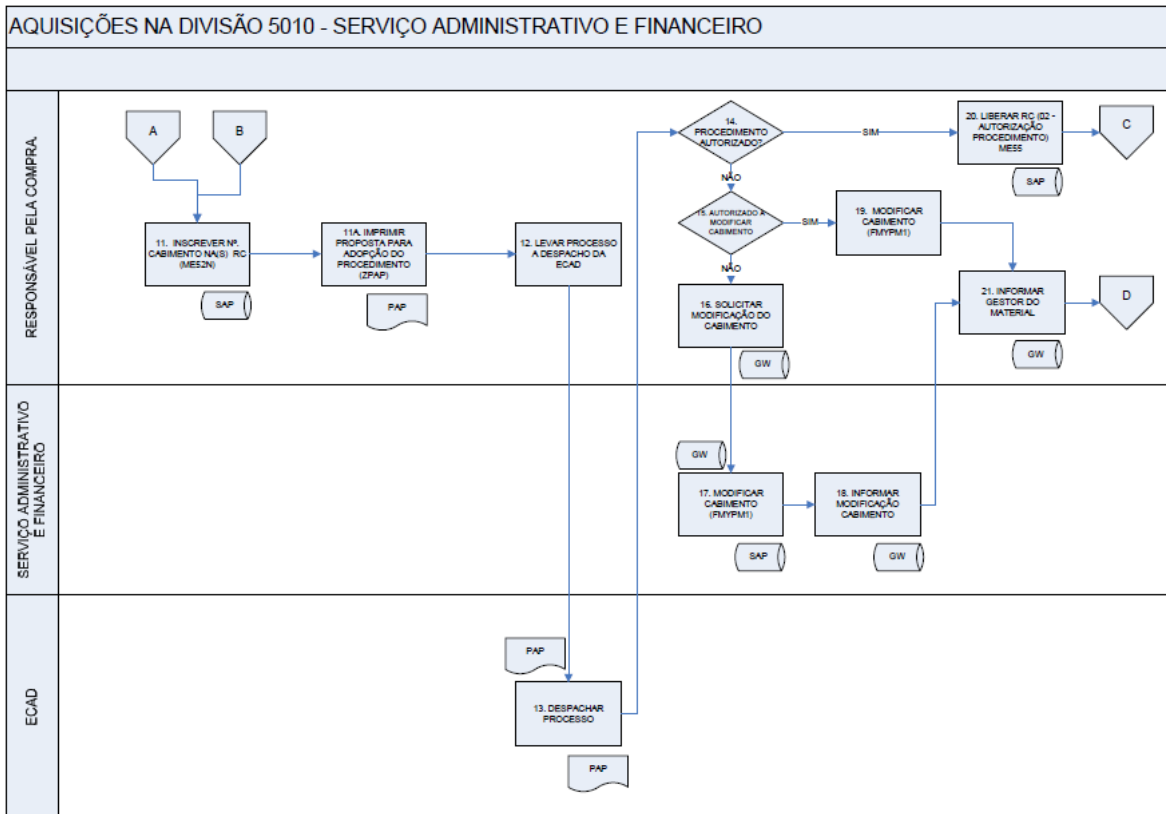
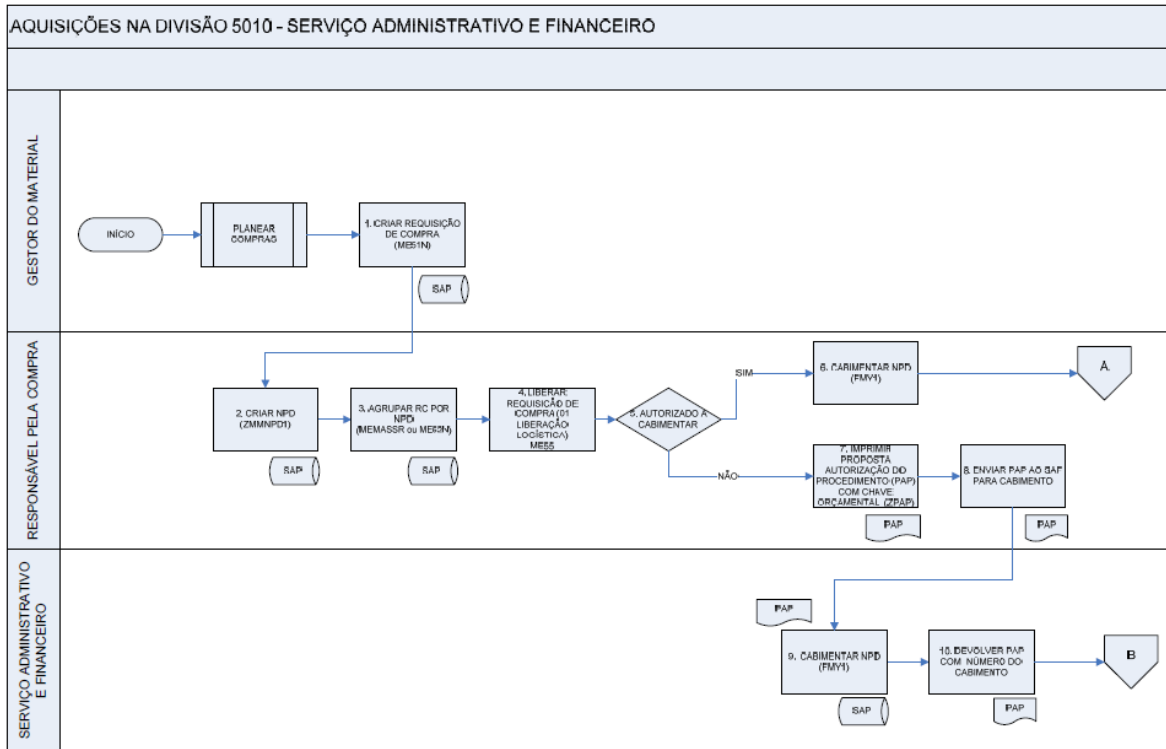


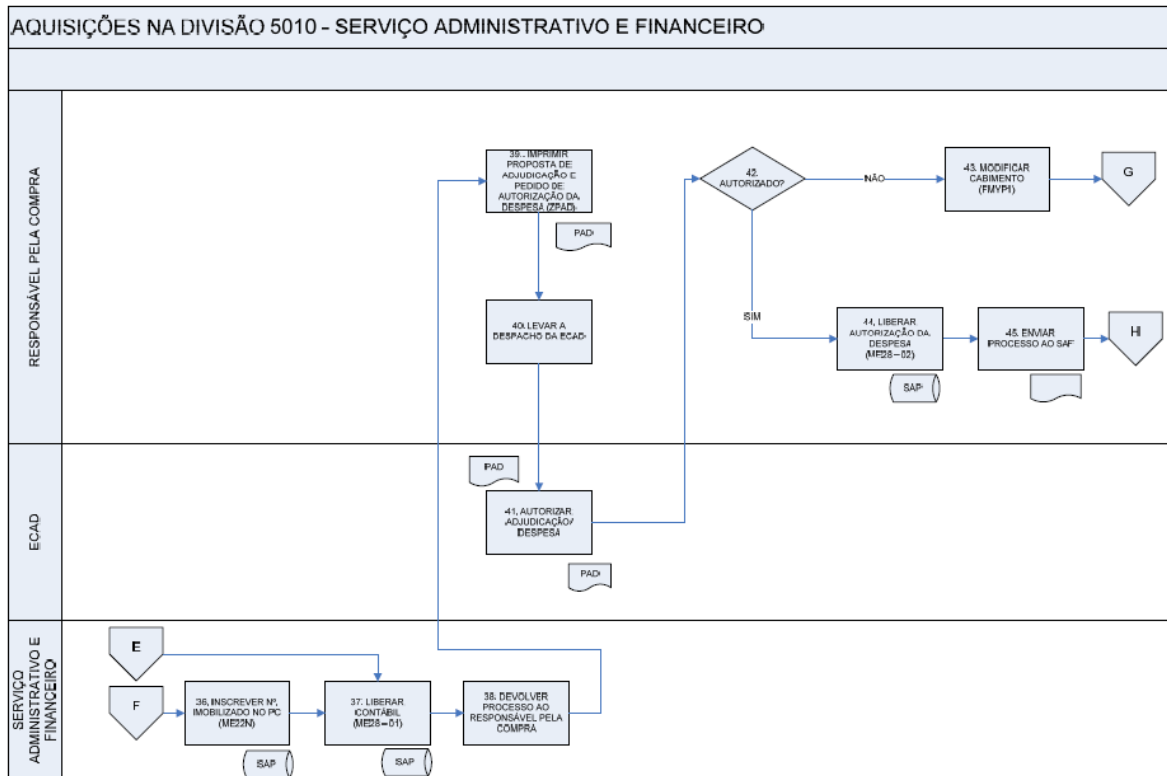
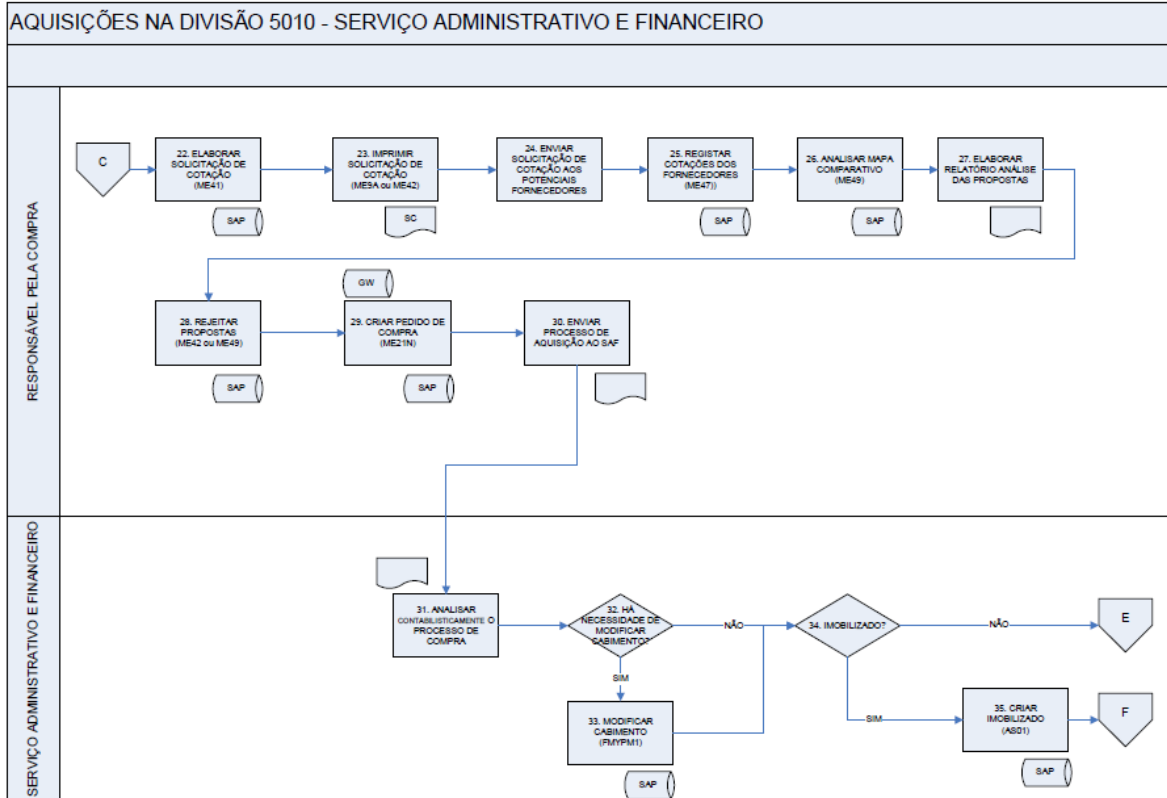
ANEXO B – Ligação entre o Processo Logístico e o Processo Financeiro

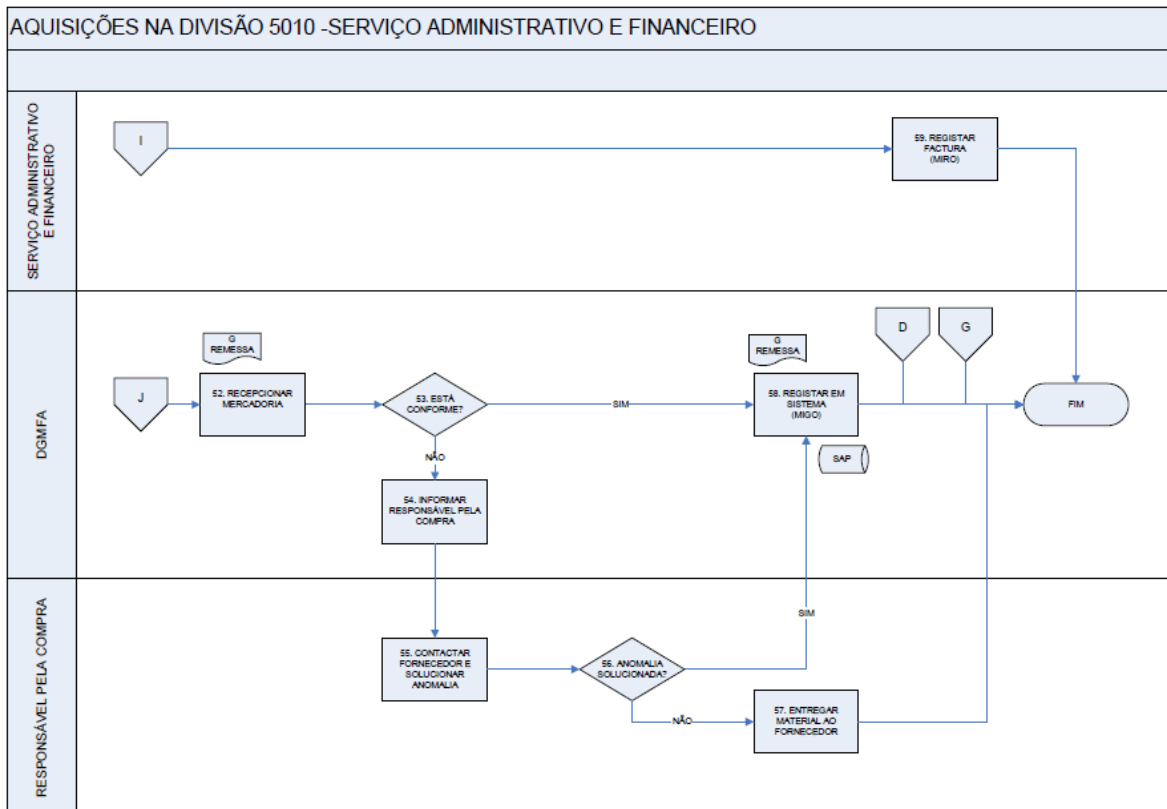
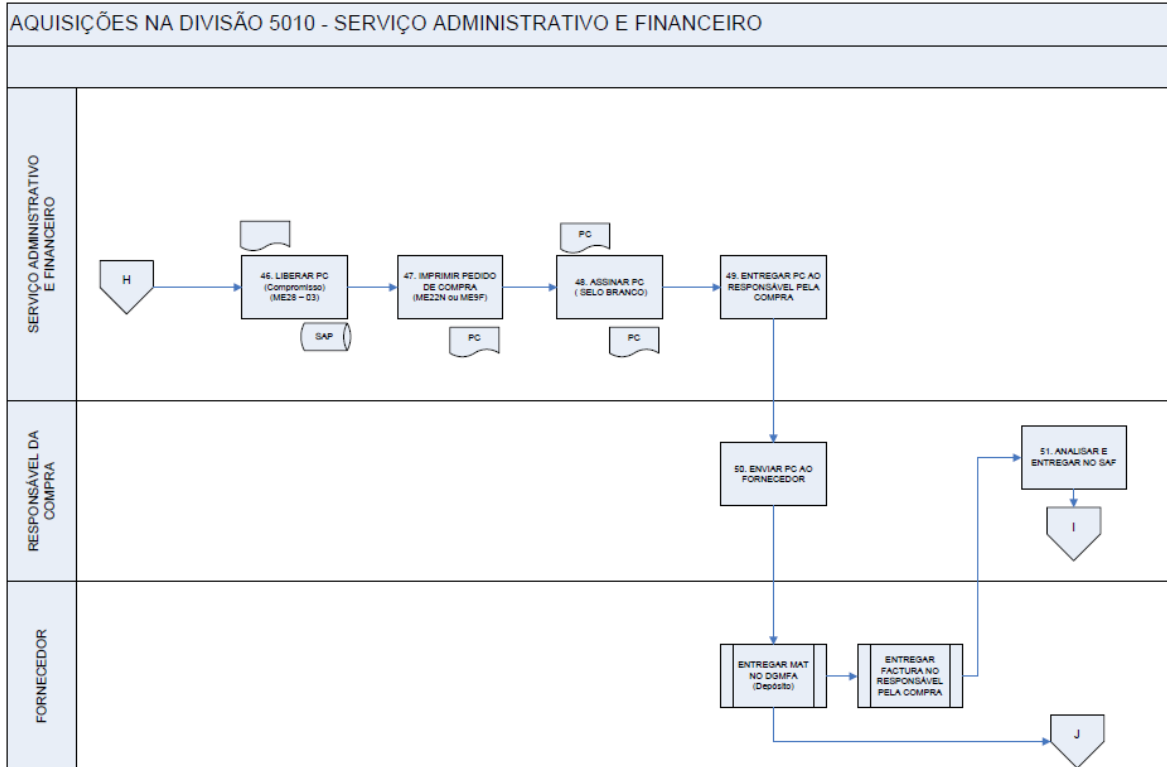




ANEXO C – Processo de Aquisição da DAT

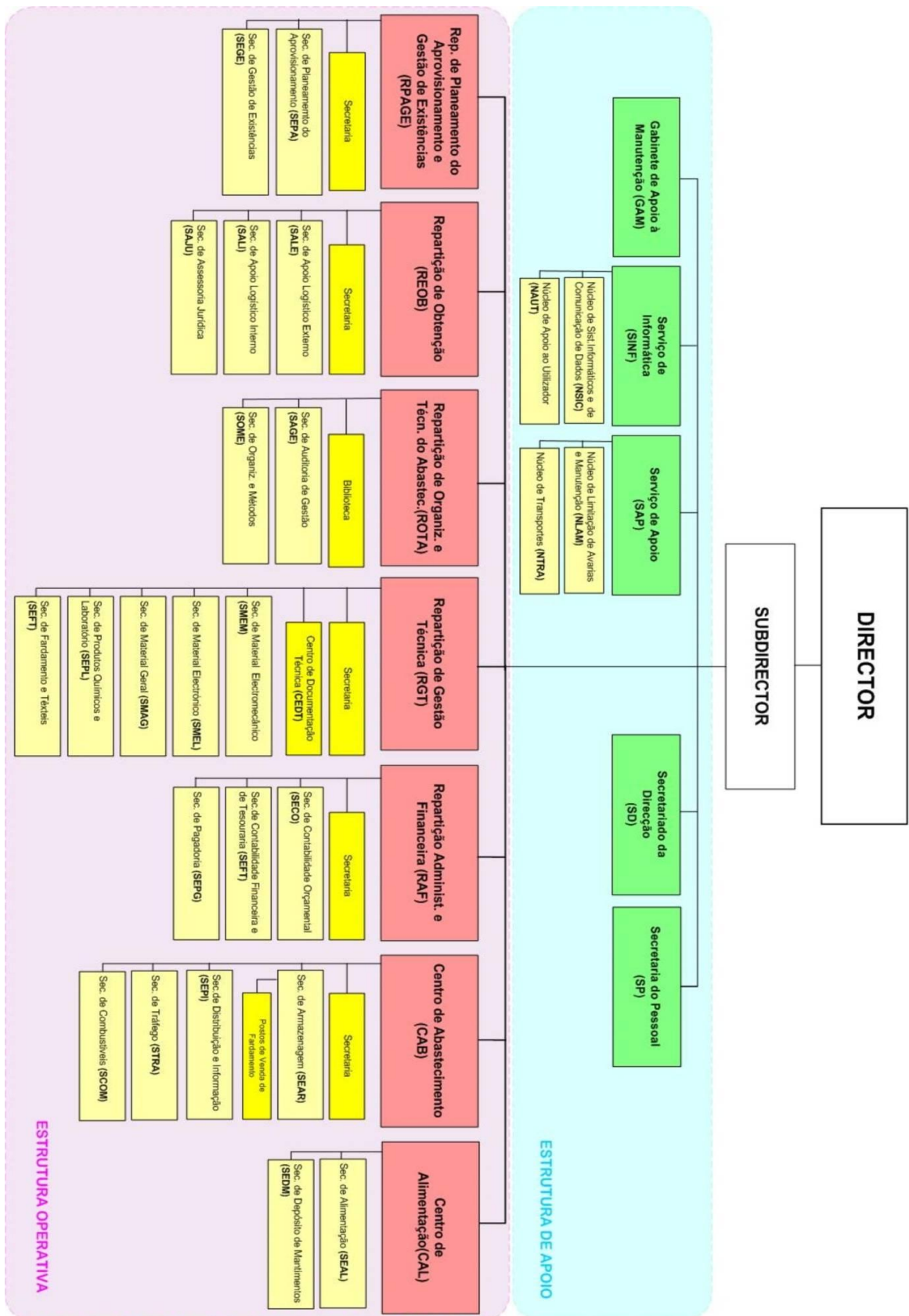








ANEXO D – Organização da Direcção de Abastecimento da Marinha Portuguesa





ANEXO E – Status e Liberações do módulo de *Project System*

Sigla	Descrição	Observações
ABER	Aberto	<p>Na fase inicial de criação de um novo Projecto/Empreitada, o Sistema assume automaticamente por defeito este Status do Sistema.</p> <p>O Status ABER/PROV Permite:</p> <ul style="list-style-type: none">- A Criação do Processo Logístico até á Liberação do Pedido de Compra;- A Criação de Cabimentos;- A Criação de Compromissos; <p>O Status ABER/PROV Não Permite:</p> <ul style="list-style-type: none">- O lançamento no sistema de Garantias Bancárias.- Lançar Entrada de mercadorias, desde que o PEP esteja associado ao Pedido de Compra (PC), caso possível nas aquisições em que a classificação contabilística do PC seja K, Y ou A;- Lançar Facturas;- Efectuar Pagamentos.
LIB	Liberado	<p>Após a criação do contrato (elemento PEP) é necessário liberá-lo para que este inicie o seu processamento. Esta será a primeira alteração a efectuar ao Elemento PEP (contrato).</p> <p>O Status LIB/PROV Permite:</p> <ul style="list-style-type: none">- A Criação de Cabimentos;- A atribuição do PEP ao Cabimento;- A Criação de Compromissos;- Efectuar Entrada de Mercadorias para todo o tipo de Bem ou Serviço a adquirir. O utilizador deve ter em atenção que o Contrato ainda não se encontra na fase de Execução. <p>O Status LIB/PROV Não Permite:</p> <ul style="list-style-type: none">- Lançar Facturas;- Efectuar Pagamentos.

BLOQ	Bloquear Tudo	No caso de ser necessário desactivar o contrato, deve-se utilizar a opção de Bloquear Tudo, ao utilizar este status o sistema atribui em simultâneo o status Desactivar.
DESBL	Desbloquear Tudo	Na sequência do ponto anterior, recorre-se à funcionalidade Desbloquear Tudo e em simultâneo o sistema atribui o status de usuário Desbloqueado.
ENDE	Encerrar	<p>O accionamento deste status implica o término do contrato e deve ser feito a nível da definição de projecto (tipo de contrato).</p> <p>A consequência directa da activação do status a este nível traduz-se no seguinte: se existirem mais contratos a criar no mesmo objecto de contrato, o status assumido por estes será o de encerrado. Daí, quando se procede ao encerramento da definição de projecto, procede-se igualmente ao encerramento de todas as formas de contrato subjacentes.</p>



Liberações do Utilizador do módulo de *Project System*

ADJU	Contrato Adjudicado	<p>O status ADJU deve ser atribuído quando o processo de selecção de fornecedores terminar e haja uma adjudicação. Neste momento, o sistema irá validar se os campos “Data Adjudicação” e “N.º Doc. Adjudicação” estão preenchidos validando também se a data de adjudicação é anterior ou igual à data de início do contrato.</p> <p>O Status LIB/ADJU Permite:</p> <ul style="list-style-type: none">- A Criação de Cabimentos;- A atribuição do PEP ao Cabimento;- A Criação de Compromissos;- A Criação de Compromissos para anos futuros;- Lançar Garantias Bancárias. <p>O Status LIB/ADJU Não Permite:</p> <ul style="list-style-type: none">- Lançar Facturas;- Efectuar Pagamentos.
CONT	Contrato	<p>Este status deve ser atribuído quando o contrato escrito estiver assinado ou caso tal não se aplique, quando o contrato entrar em execução.</p> <p>O Status LIB/CONT Permite:</p> <ul style="list-style-type: none">- A Criação de Compromissos;- A Criação de Compromissos para anos futuros;- Lançar Facturas;- Lançar autos a esse contrato;- Lançar Garantias Bancárias. <p>O Status LIB/ADJU Não Permite:</p> <ul style="list-style-type: none">- Efectuar Pagamentos.
ACNT	Anulação do status CONT	<p>Este status anula todas as operações definidas pelo status anterior “CONT”. Esta alteração pode acontecer sempre que o utilizador tenha a necessidade de eliminar o status definido anteriormente.</p> <p>O Status LIB/ACNT Permite:</p> <ul style="list-style-type: none">- A Criação de Cabimentos;- A atribuição do PEP ao Cabimento;- A Criação de Compromissos;- A Criação de Compromissos para anos futuros;- Lançar Garantias Bancárias. <p>O Status LIB/ ACNT Não Permite:</p> <ul style="list-style-type: none">- Lançar Facturas;- Efectuar Pagamentos.



CSVS / VIST	Contrato não sujeito a Visto do Tribunal de Contas Contrato com Visto do Tribunal de Contas	<p>Se o valor do contrato não seja relevante para o TC, o utilizador deverá activar o Status CSVS – Contrato não sujeito a Visto do Tribunal de Contas.</p> <p>O Status LIB/CSVS Permite:</p> <ul style="list-style-type: none">- Efectuar Pagamentos. <p>Se o contrato for relevante para envio ao Tribunal de Contas, este deve ser enviado a essa entidade. Nesse momento, deve preencher-se a informação referente ao envio do contrato para o Tribunal de Contas, isto é, a <i>data de envio do contrato</i> e a <i>data prevista para visto tácito do Tribunal de contas</i>.</p> <p>Caso o Tribunal de Contas (TC) atribua o visto, torna-se necessário preencher a restante informação referente ao TC e alterar o Status do contrato para VIST – Contrato com Visto de TC.</p> <p>O Status LIB/VIST Permite:</p> <ul style="list-style-type: none">- Efectuar Pagamentos. <p>Associado a este status o sistema possui ainda uma validação: Se o valor do contrato sem IVA ultrapassa o limite definido por lei para um ano. Se esta condição se verificar, o valor do contrato tem de ser corrigido, pois o sistema não assume o status VIST sem essa correcção.</p>
RVST	Recusa de Visto	<p>No caso em que exista uma recusa do Visto por parte do TC devido a inconformidades decorrentes do Contrato enviado, o utilizador tem de activar o Status RVST – Recusa do Visto.</p> <p>Este status é meramente informativo e não proíbe qualquer operação, dadas as variáveis existentes pode o utilizador:</p> <ul style="list-style-type: none">- Lançar Garantias;- Lançar Facturas (no caso da existência de trabalhos realizados);- Efectuar pagamentos (no caso de facturas já lançadas para esse contrato);- Libertar Garantias. <p>Se o recurso apresentado for aceite, surge a reabertura do contrato, devendo o utilizador estabelecer o status anterior – VIST, podendo dar continuidade ao percurso do contrato.</p> <p>Para fechar o contrato, caso o recurso não seja aceite, o status a utilizar deve ser o ENDE, para tal todos os documentos associados ao contrato devem estar devidamente regularizados.</p> <p>A recusa de visto sem recurso ou do recurso, irá implicar que o processo termine.</p>
ARCP/EN TE	Auto de recepção Provisório / Encerramento técnico	<p>No momento em que os trabalhos associados a uma empreitada tenham sido efectuados ou os bens tenham sido entregues procede-se respectivamente ao Auto de recepção Provisório no caso de empreitadas e ao encerramento técnico nos outros tipos de contrato.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Nesta fase o sistema ainda permitirá o lançamento de facturas, efectuar Autorizações de pagamento bem como a libertação de caucões;➤ Não será possível efectuar cabimentos ou compromissos.
ARCD	Auto de Recepção Definitivo	<p>No final do prazo de garantia, são efectuadas vistorias no sentido de se verificar se a obra ou bem estão adequados. Quando for emitido o auto de recepção definitivo deve-se recorrer a este status.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Nesta fase apenas será possível efectuar a libertação de caucões.
CEMP	Conta de Empreitada	<p>Este status apenas é atribuído a empreitadas e deve ser atribuído quando a situação financeira com o fornecedor estiver regularizada e este tenha aceite a conta de empreitada.</p> <p>Neste status é vedado ao utilizador a possibilidade de lançar facturas e efectuar autorizações de pagamentos.</p>
GACT	Contrato em Garantia	<p>Após a conclusão dos trabalhos ou a entrega dos bens, o contrato entra em fase de garantia. Este status deve ser atribuído ao contrato nesta fase.</p> <p>Nesta fase apenas é possível efectuar a libertação das caucões.</p>



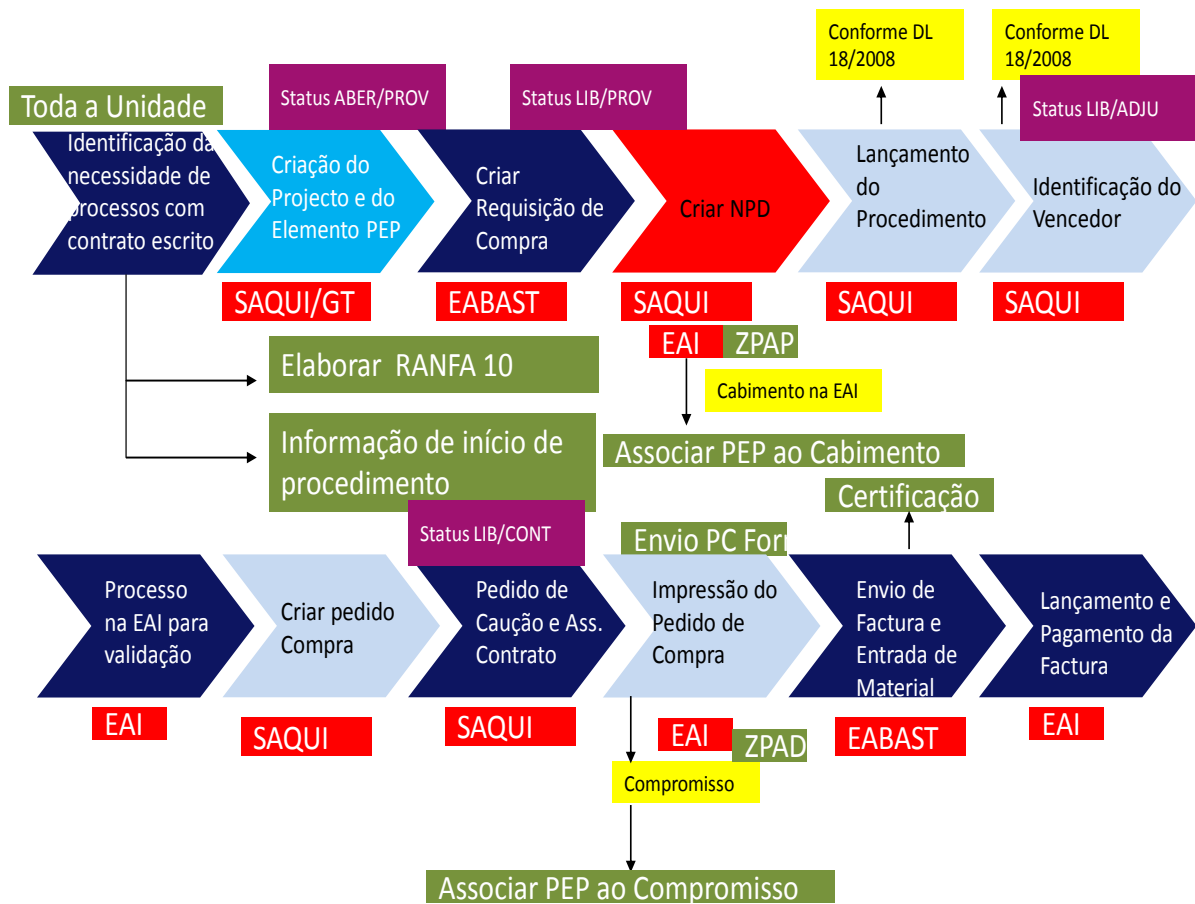
DEST	Desactivar empreitada / Contrato	Este Status pode ser accionado em qualquer fase do contrato, e permite bloquear temporariamente determinado contrato. No entanto para que este status possa ser gravado, o sistema vai validar se existem documentos lançados, tais como garantias e facturas. Neste status é vedado ao utilizador efectuar quaisquer operações com o contrato.
ENDE / ENCE	Encerramento Definitivo	Existindo mais formas de contratos além do contrato inicial associado ao Projecto, pode eventualmente ser encerrado definitivamente um destes, ficando assim vedado qualquer operação com esse contrato. Este status é normalmente definido ao nível do projecto, tal como indicado na descrição do status ENDE na alínea a) do ponto 4. desta Instrução Técnica.
RECL	Reclamação	Este status é um status que pode ser accionado se existirem situações de litígio com o fornecedor. O status permite efectuar autorizações de pagamento, mas é vedado o lançamento de facturas.
TRIB	Contrato em tribunal	Neste status, o contrato encontra-se em resolução em tribunal por incumprimento de algumas das cláusulas do contrato por parte de alguns dos intervenientes no processo. Este é um status que pode ser accionado no momento em que é colocada uma acção em tribunal por qualquer uma das partes contratantes. Nesta fase é permitido efectuar o registo de facturas, sendo vedada a execução de autorizações de pagamento das facturas em aberto. Nota: Não confundir este status com o status referentes ao Tribunal de Contas.
ACNS	Auto de Consignação	No caso de empreitadas, deve ser atribuído este status a partir do momento em que são iniciados os trabalhos. Os trabalhos podem ser iniciados embora o processo administrativo possa ainda não estar completo. Nesta situação é permitido efectuar o registo de facturas sendo vedada a autorização de pagamento das facturas em aberto.
ASTP	Auto de Suspensão temporário	No caso de empreitadas podem ocorrer situações de suspensão dos trabalhos, neste caso deve ser atribuído o status ASTP e devem ser actualizadas as datas de suspensão na tela dos dados gerais do contrato (elemento PEP). ➤ Neste status é permitido efectuar autorizações de pagamento, sendo vedado o registo de novas facturas durante o período em que os trabalhos se encontram suspensos.
AUDP	Audiência Previa	Em determinadas situações, existe a possibilidade de efectuar audiências prévias para análise de propostas e fornecedores. Nesta fase deve ser definido o status de audiência prévia, sendo este meramente informativo, apenas validando e vedando as tarefas definidas no status anterior.
RESC	Rescisão de Contrato	Este status significa que o contrato foi rescindido pelas partes intervenientes no processo. ➤ É apenas permitido efectuar os pagamentos devidos ao fornecedor. ➤ É vedado ao utilizador a possibilidade de registar documentos orçamentais.



AACs/AV ST/ADST/ AARP/AA RD/AAS T/AE ND	Anulação do status	<p>Existe um conjunto de status cuja função é anular um status correspondente. Através da anulação do status, as actividades permitidas passarão a ser as anteriores ao status anulado. Os códigos de anulação e respectivo status a anular são:</p> <p>AACS – Anulação do Auto de Consignação (ACNS) AVST – Anulação do Visto do TC (VIST) ADST – Contrato desbloqueado (DEST) AARP – Anulação do Auto de recepção provisório (ARCP) AARD - Anulação Auto de Recepção Definitivo (ARCD) AAS T – Anulação do Auto de Suspensão temporário (ASTP) AENT – Anulação do Encerramento Técnico (ENTE) AEND – Anulação do Encerramento Definitivo (ENDE)</p>
--	--------------------	---



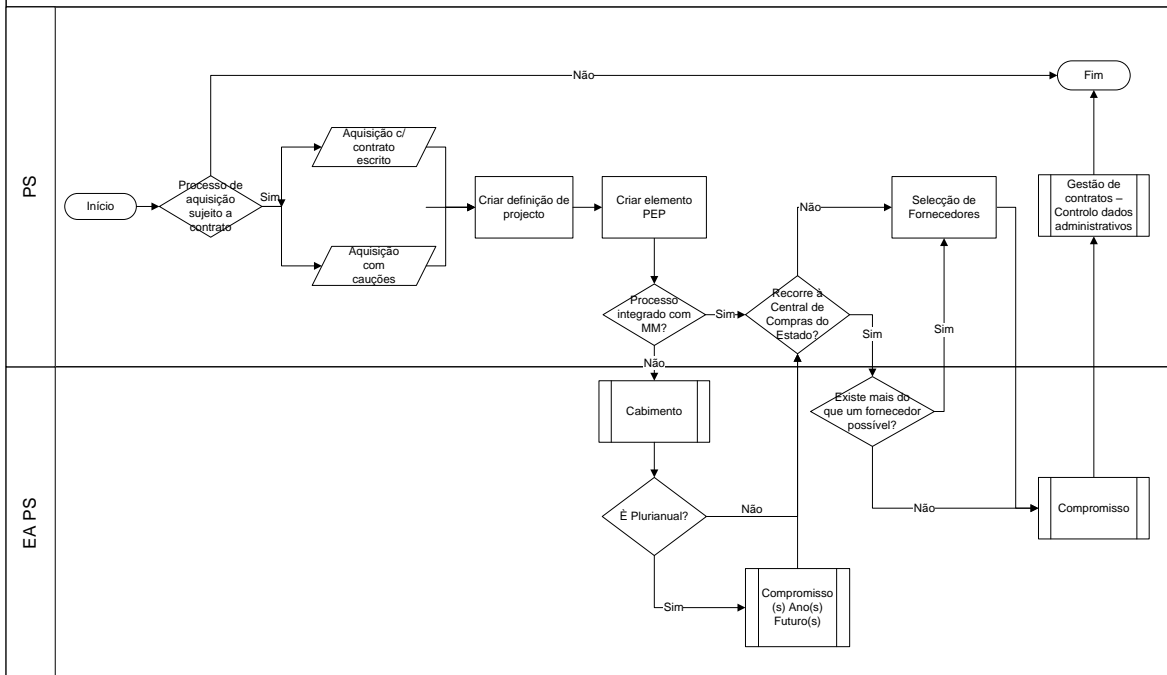
ANEXO F – Proposta de Funcionamento do Módulo de PS. Ligações entre Módulos.



Status/Liberação	Serviço Responsável	Entidade que Libera	Observações
ABER/PROV	SAQUI/Gabinete Técnico	SAQUI/Gabinete Técnico	Início do Projecto
LIB/PROV	SAQUI/Gabinete Técnico	SAQUI/Gabinete Técnico	Após criação do Elemento PEPE
LIB/ADJU	Cmdt/Cmdt GA/Cmdt EAI	Quem tiver competência atribuída ou delegada	No final do processo de selecção de fornecedores
LIB/CONT	Cmdt/Cmdt GA/Cmdt EAI	Quem tiver competência atribuída ou delegada	Após contrato assinado



Elaborado por Cap Gonçalo Cardoso, TII IESM 2009/10 Ligação de PS aos Módulos FI e EAPS





ANEXO G – Proposta de Distribuição de Responsabilidades no Módulo de PS

Acção/Responsabilidade	Serviço
Criação e actualização do Projecto	SAQUI/Gabinete Técnico
Criação e actualização do Elemento PEP	SAQUI/Gabinete Técnico
Associação do Elemento PEP ao Cabimento	EAI
Associação do Elemento PEP ao Compromisso	EAI
Associação do Elemento PEP à Requisição de Compra	SAQUI
Associação do Elemento PEP ao Pedido de Compra	SAQUI



ANEXO H – Entrevistas Realizadas

Entidade	Cargo	Assuntos Abordados na Entrevista
Cor Mata	Coordenador da Área Financeira do Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional.	- Potencialidades do Módulo de PS. - Ligação do Módulo de PS aos outros Módulos do SIGMDN. - Formas de Implementação do Módulo de PS nas Unidades da FA.
Cor Vargas Inácio	Inspector de Administração Financeira.	- A importância do Módulo de PS para a Auditoria Financeira e para o Controlo Interno na FA
TCor Cabacinho	Chefe da 2ª Repartição do SAF.	- A operação do Módulo de PS no SAF.
Cap Marques	Chefe da Secção de Contratos do SAF.	- A operação do Módulo de PS no SAF.
1º Tenente Gonçalves	Adjunta do Coordenador pela área logística do projecto SIG na Marinha.	- A operação do Módulo de PS na DA da Marinha
Sub-Tenente Gomes	Chefe da Secção de Assessoria Jurídica da DA da Marinha.	- A operação do Módulo de PS na DA da Marinha



ANEXO I – Evolução do Quantitativo de Pessoal na Secção de Contratos do SAF.

	2005	2010
Capitão	0	1
Tenente	2	1
Alferes	0	0
1Sar	3	3
2Sar	0	1
1Cab	1	0
Civil	3	1
Total	9	7