



# **ACADEMIA MILITAR**

## **Reorganização do Sistema Financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde**

**Aspirante de Administração Militar Dominguez Rodrigues Cabral Andrade**

Dissertação de Mestrado

### **Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração**

**Orientadora:** Professor Auxiliar Doutora Daniela Cristina dos Anjos Penela Luís

**Coorientador:** Coronel de Administração Militar Paulo Jorge Alves Gomes

#### **Júri**

**Presidente do júri:** Professor Auxiliar José Alberto de Jesus Borges

**Arguente:** Professor Convidado Flávio Ivo Riedlinger de Magalhães

**Orientador:** Professor auxiliar Doutora Daniela Cristina dos Anjos Penela Luís

**Diretor de Curso:** Major de Administração Militar Hélio de Jesus Branco Corguinho Fernandes

**Lisboa, setembro de 2024**



# **ACADEMIA MILITAR**

## **Reorganização do Sistema Financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde**

**Aspirante de Administração Militar Dominguez Rodrigues Cabral Andrade**

Dissertação de Mestrado

### **Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Administração**

**Orientadora:** Professor Auxiliar Doutora Daniela Cristina dos Anjos Penela Luís

**Coorientador:** Coronel de Administração Militar Paulo Jorge Alves Gomes

#### **Júri**

**Presidente do júri:** Professor Auxiliar José Alberto de Jesus Borges

**Arguente:** Professor Convidado Flávio Ivo Riedlinger de Magalhães

**Orientador:** Professor auxiliar Doutora Daniela Cristina dos Anjos Penela Luís

**Diretor de Curso:** Major de Administração Militar Hélio de Jesus Branco Corguinho Fernandes

**Amadora, setembro de 2024**

## EPÍGRAFE

*"Os guerreiros vitoriosos vencem primeiro e depois vão para a guerra, enquanto os guerreiros derrotados vão para a guerra primeiro e depois procuram vencer."*

Sun Tzu

*"O único limite para a nossa realização do amanhã serão as nossas dúvidas de hoje."*

Franklin D. Roosevelt

## DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação à minha querida avó Bia (*in memoriam*)!

À minha querida mãe Raulina, por tudo o que fez por mim!

À minha irmã Telma e ao meu irmão Alexandre  
pelo apoio incondicional!

À minha namorada Cintia, à minha cunhada  
Marlene e ao meu querido sobrinho Alé por estarem  
comigo nesta longa caminhada!

E a todos aqueles que me ajudaram nesta etapa da minha vida!

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Doutora Daniela Cristina dos Anjos Penela Luís, pela orientação do presente trabalho.

Ao meu coorientador, Coronel Administração Militar Paulo Jorge Alves Gomes, por todo o apoio e incentivo, bem como pelo seu profissionalismo, orientação e total disponibilidade.

Ao meu Diretor de Curso, Major Hélio Fernandes, pelos ensinamentos, pelo acompanhamento e preocupação demonstrada ao longo deste percurso.

Aos professores do curso, oficiais e funcionários civis da Academia Militar, que contribuíram para a minha formação, em especial professora Isabel Caetano, a nossa segunda mãe, que sempre demonstrou muito amor e carinho por nós os PALOP.

Queria deixar também um agradecimento especial a professora Sandra Almeida que disponibilizou o seu tempo para me auxiliar durante a elaboração da minha dissertação de mestrado.

Agradeço aos oficiais das Forças Armadas de Cabo Verde que dedicaram parte do seu tempo para contribuir com este trabalho, especialmente ao Capitão-de-Navio Carina Batista, ao Capitão de Patrulha Dilva Baptista, ao Capitão Gilson Ribeiro e ao Capitão Alcides Tavares.

Aos camaradas do curso Marechal Manuel de Oliveira Gomes da Costa, especialmente aos de Administração, pelo companheirismo, amizade e apoio que me dedicaram durante a minha estada na Academia Militar.

Mais uma vez, agradeço aos meus pais, aos meus irmãos, aos meus tios, por terem acreditado em mim, pelo facto de não medirem esforços e recursos, desde a primeira hora, em favor da realização dos meus sonhos.

À Cíntia, pelo seu apoio, amor, carinho e, sobretudo, pelas palavras marcantes como estas: quando temos uma vontade mais forte de conquistar qualquer coisa, não existem barreiras intransponíveis.

## RESUMO

Este estudo aborda a reorganização do sistema financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde, com especial incidência na implementação do Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira. O objetivo central é analisar o impacto da implementação do Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira no sistema financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde, especificamente nas suas práticas de gestão financeira e orçamental.

O estudo utiliza uma metodologia qualitativa, recorrendo ao software NVivo para efetuar a análise de conteúdo. As entrevistas e a análise de conteúdo são utilizadas para recolher as perspetivas dos principais responsáveis pela administração financeira. Foram realizadas sete entrevistas aos oficiais que desempenharam e desempenham funções no setor financeiro nas Forças Armadas de Cabo Verde, em particular os oficiais que participaram no processo de implementação do Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeiro no ano de 2018 para ter uma noção melhor dos benefícios e desafios que depararam durante a implementação.

Este trabalho de investigação veio demonstrar que a implementação do Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira resultou num melhor desempenho financeiro, numa maior transparência, num maior controlo financeiro, num processamento de dados mais céleres, numa redução dos riscos e erros e em procedimentos padronizados. Os benefícios acima mencionados aumentaram significativamente a legitimidade das Forças Armadas de Cabo Verde, posicionando-as como a instituição pública mais respeitável e credível a nível nacional. Além disso, a presente investigação veio enfatizar os principais obstáculos enfrentados durante a reorganização, incluindo a oposição à mudança, a necessidade de formação contínua e a comunicação eficiente com as partes interessadas.

**Palavras-chave:** Reorganização Sistema Financeiro, Forças Armadas de Cabo Verde, SIGOF; Gestão Orçamental e Financeira

## ABSTRACT

This study deals with the reorganization of the financial system of the Cape Verde Armed Forces, with a special focus on the implementation of the Integrated Budget and Financial Management System. The main objective is to analyze the impact of the implementation of the Integrated Budget and Financial Management System on the financial system of the Cape Verde Armed Forces, specifically on their financial and budgetary management practices.

The study uses a qualitative methodology, using NVivo software to carry out the content analysis. Interviews and content analysis are used to gather the perspectives of those primarily responsible for financial administration. Seven interviews were conducted with officers who have performed and continue to perform duties in the financial sector of the Cape Verde Armed Forces, in particular the officers who participated in the process of implementing the Integrated Budget and Financial Management System in 2018, in order to get a better idea of the benefits and challenges they encountered during implementation.

This research work has shown that the implementation of the Integrated Budget and Financial Management System has resulted in improved financial performance, greater transparency, greater financial control, faster data processing, reduced risks and errors and standardized procedures. The aforementioned benefits have significantly increased the legitimacy of the Cape Verde Armed Forces, positioning them as the most respectable and credible public institution at national level. In addition, this research has highlighted the main obstacles faced during the reorganization, including opposition to change, the need for continuous training and efficient communication with stakeholders.

**Keywords:** Reorganization Financial System, Armed Forces, Cape Verde, SIGOF; Budget and Financial Management

## ÍNDICE GERAL

<b>EPÍGRAFE</b> .....	<b>i</b>
<b>DEDICATÓRIA</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE GERAL</b> .....	<b>i</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>i</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS</b> .....	<b>iv</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>3</b>
<b>PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO 1 – GESTÃO ORÇAMENTAL E FINANCEIRA</b> .....	<b>3</b>
1.1. Sistema Financeiro nas Organizações .....	3
1.2. Gestão Orçamental e Financeira e sua Importância nas Organizações .....	6
1.3. Evolução e Importância do Sistema de Informação .....	10
<b>CAPÍTULO 2 – FORÇAS ARMADAS DE CABO VERDE</b> .....	<b>14</b>
2.1. Caraterização das Forças Armadas de Cabo Verde.....	14
2.2. Estrutura e Organização nas Forças Armadas de Cabo Verde .....	16
2.3. Benefícios da Implementação do SIGOF nas Forças Armadas de Cabo Verde.....	19
2.4. Desafios da Implementação do SIGOF nas Forças Armadas de Cabo Verde.....	22
<b>PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO</b> .....	<b>26</b>
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS</b> .....	<b>26</b>
3.1. Definição dos objetivos e questões da investigação .....	26
3.1. Paradigma, método de investigação e tipo de pesquisa.....	28

3.2. Técnicas de recolhas e tratamentos de dados .....	29
3.3. Inquérito por entrevista.....	30
3.4. Estratégia de amostragem.....	31
<b>CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b> .....	<b>33</b>
4.1. Apresentação e análise do conteúdo das entrevistas por categorias no NVivo .....	33
4.1.1. Alterações no sistema financeiro das FACV.....	34
4.1.2. Benefícios da implementação do SIGOF .....	36
4.1.3. Desafios da implementação do SIGOF .....	39
4.1.4. Implicações da reorganização do sistema financeiro .....	42
4.2. Análise de Cluster por similaridade de palavras .....	44
4.3. Discussão dos Resultados.....	47
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>I</b>
<b>APÊNDICE A – CARATERIZAÇÃO DE CABO VERDE .....</b>	<b>II</b>
<b>APÊNDICE B - PEDIDO DE COLABORAÇÃO DAS FACV .....</b>	<b>III</b>
<b>APÊNDICE C - CARTA DE APRESENTAÇÃO E PEDIDO DE ENTREVISTA ....</b>	<b>IV</b>
<b>APÊNDICE D - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO.....</b>	<b>V</b>
<b>APÊNDICE E - GUIÃO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>VI</b>
<b>APÊNDICE F - CARATERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADO .....</b>	<b>XI</b>
<b>APÊNDICE G - QUADRO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO .....</b>	<b>XII</b>
<b>APÊNDICE H - QUADRO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>XIII</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>XLI</b>
<b>ANEXO A – INTERFACE DE CODIFICAÇÃO NO NVIVO .....</b>	<b>XLII</b>
<b>ANEXO B - INTERFACE DE ENTREVISTA NVIVO .....</b>	<b>XLIII</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de gestão orçamental e a contabilidade de gestão .....	7
Figura 2 - Evolução cronológica do ERP .....	13
Figura 3 - Organização territorial das FACV .....	15
Figura 4 - Organograma das FACV .....	17
Figura 5 - Organograma do Comando Logística .....	19
Figura 6 - Universo, população, amostra e sujeito, no contexto do estudo .....	32
Figura 7 - Categoria alterações no sistema financeiro das FACV.....	34
Figura 8 - Categoria benefícios da implementação do SIGOF.....	37
Figura 9 - Categoria desafios da implementação do SIGOF.....	40
Figura 10 - Categoria implicações da reorganização do sistema financeiro .....	42
Figura 11 - Dendrograma de similaridade de palavras entre categorias.....	45
Figura 12 - Interface de codificação no NVivo .....	XLII
Figura 13 - Interface de entrevistas no NVivo .....	XLIII

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Principais indicadores financeiros.....	10
Tabela 2 - Alterações mais significativas da reorganização.....	36
Tabela 3 - Benefícios mais significativo nas FACV .....	39
Tabela 4 - Desafios mais significativo da implementação do SIGOF.....	41
Tabela 5 - Implicações mais significativas nas FACV .....	44
Tabela 6 - Quadro de análise do conteúdo das respostas .....	XII

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Relação entre os objetivos e as perguntas da investigação .....	27
Quadro 2 - Análise de conteúdo das respostas das entrevistas.....	XL

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

<b>APA</b>	<i>American Psychological Association</i>
<b>BCV</b>	Banco de Cabo Verde
<b>CEMFA</b>	Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas
<b>CEDSN</b>	Conceito Estratégico de Defesa e Segurança Nacional
<b>DAF</b>	Direção de Administração Financeira
<b>ERP</b>	Planeamento de Recursos Empresarias
<b>EMFA</b>	Estado Maior das Forças Armadas
<b>FACV</b>	Forças Armadas de Cabo Verde
<b>FARP</b>	Forças Armadas Revolucionárias do Povo
<b>FMI</b>	Fundo Monetário Internacional
<b>GFP</b>	Gestão das Finanças Públicas
<b>ISF</b>	Índice de Stress Financeiro
<b>MDN</b>	Ministério da Defesa Nacional
<b>MRP</b>	Planeamento Recurso de Produção
<b>OE</b>	Objetivo Específico
<b>OG</b>	Objetivo Geral
<b>QD</b>	Questão Derivada
<b>QP</b>	Questão de Partida
<b>QP</b>	Quadro Permanente
<b>SGI</b>	Sistema Integrado de Gestão
<b>SIGOF</b>	Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira
<b>STIC</b>	Sistema Integrado do Tribunal de Contas

## INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado Integrado em Administração Militar, surge esta Dissertação de Mestrado, subordinado ao tema: "Reorganização do Sistema Financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde". Este estudo tem como objetivo geral analisar o impacto da implementação do Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira (SIGOF) no sistema financeiro das Forças Armadas Cabo Verde (FACV). Através de uma análise meticulosa, esta dissertação tem como objetivo descobrir as nuances da reorganização financeira nas FACV e analisar os resultados específicos em termos de eficiência, eficácia, transparência e gestão financeira.

A reorganização do sistema financeiro das FACV origina como um tema crítico e de grande relevância na gestão financeira nos setores da segurança e defesa. A importância deste assunto é sublinhada por vários desafios que as FACV enfrentaram e enfrentam atualmente, incluindo a necessidade de procedimentos padronizados em vários departamentos, a luta pela transparência e controlo na gestão financeira, a resistência à implementação de sistemas financeiros centralizados a nível regional e a exigência geral de modernização através de sistemas de gestão integrados. A resposta a estes desafios não se limita a melhorar a eficiência operacional, trata-se também de reforçar a responsabilização, melhorar a afetação de recursos e assegurar a prontidão estratégica nas Forças Armadas em resposta às exigências internas e externas. A complexidade destas questões, associada ao contexto organizacional específico nas FACV, constitui uma oportunidade única para uma investigação e análise aprofundadas. Além disso, a gestão financeira militar certifica a compreensão de como os sistemas financeiros em contextos militares podem ser otimizados para apoiar objetivos mais amplos de transparência, eficiência e modernização.

De acordo com o Decreto-Lei nº 29/2001, de 19 de novembro, é necessário agir de imediato para que o Governo de Cabo Verde disponha de uma estrutura sistémica de informação e de indicadores financeiros no âmbito da Administração Financeira, que lhe permita implementar prontamente as correções que as condições políticas e financeiras nacionais e internacionais considerem necessárias. Para a prossecução deste objetivo, é fundamental que o quadro de apoio à contabilidade, os procedimentos de geração de receitas e despesas e a gestão e fiscalização dos serviços sejam jurídica e tecnicamente sólidos. Isto permitir-lhes-á responder eficaz e prontamente a quaisquer exigências que possam surgir.

A investigação navega pelas complexidades da integração de práticas inovadoras de gestão financeira no seio das forças armadas e visa oferecer conclusões e recomendações perspicazes que poderão moldar o futuro da gestão financeira militar em Cabo Verde.

Após o enquadramento e justificação da investigação, formulou-se uma pergunta de partida (PP), que "guiará toda a investigação como um farol" (Rosado 2015, p. 79) foi formulada após o enquadramento e a justificação da investigação. Neste sentido, a questão de partida definida é: **Qual foi o impacto da implementação do Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira no sistema financeiro das Forças Armadas Cabo Verde?** A finalidade da pergunta partida é a concretização do objetivo geral da investigação, que é: **Analisar o impacto da implementação do Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira no sistema financeiro das Forças Armadas Cabo Verde.**

De modo a explicitar os detalhes do OG, como Objetivos Específicos pretende-se os seguintes:

1 – Reconhecer as alterações da reorganização do Sistema Financeiro nas Forças Armadas de Cabo Verde.

2 – Identificar os benefícios da reorganização do Sistema Financeiro nas Forças Armadas de Cabo Verde.

3 – Nomear os desafios da reorganização do Sistema Financeiro nas Forças Armadas de Cabo Verde.

4 – Identificar as implicações da reorganização do Sistema Financeiro para a Direção de Administração Financeira e para as Regiões Militares.

Este estudo foi elaborado de acordo com a Norma de Execução Permanente <sup>1</sup> (NEP) da Academia Militar. A NEP tem por objetivo estabelecer as regras e os procedimentos para a elaboração da Dissertação de Mestrado. Para a elaboração deste trabalho científico também foi utilizada a American Psychological Association <sup>2</sup> (APA, 2020) para eventuais omissões.

Relativamente ao conteúdo da investigação, importa referir que esta investigação é constituída por uma breve introdução, seguida de quatro capítulos, culminando com as Conclusões e Recomendações.

---

<sup>1</sup> Academia Militar (2016). Norma de Execução Permanente n° 522/1.ª (20JAN16). Lisboa

<sup>2</sup> American Psychological Association [APA] (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed.). Washington, D.C.: APA.

## PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

### CAPÍTULO 1 – GESTÃO ORÇAMENTAL E FINANCEIRA

#### 1.1. Sistema Financeiro nas Organizações

O sistema financeiro das organizações é uma das componentes fundamentais em que assentam o desenvolvimento económico, as decisões financeiras estratégicas e a estabilidade financeira. Este subcapítulo examina de forma crítica o carácter multifacetado dos sistemas financeiros nas organizações, analisando especificamente as relações de estabilidade financeira, integração, regulação e governação. De acordo Chandler (1962) salienta que a estrutura segue a estratégia e que uma reorganização eficaz pode facilitar um melhor alinhamento com os objetivos estratégicos, conduzindo a um melhor desempenho organizacional.

Brigham e Ehrhardt (2011) sublinham a importância de um sistema financeiro forte para salvaguardar a solidez financeira de uma empresa e tomar decisões estratégicas. Um sistema financeiro bem estruturado permite às empresas atravessar os ciclos económicos com uma gestão eficaz e tirar o máximo partido das oportunidades de crescimento. Os quadros teóricos da estabilidade financeira sublinham a necessidade de manter um ambiente financeiro estável que fomente o planeamento a longo prazo e promova o desenvolvimento sustentável.

A existência de instituições financeiras sólidas é essencial para promover a expansão económica e atenuar a disparidade de rendimentos. Segundo Beck et al. (2007), as instituições financeiras eficientes desempenham um papel crucial na promoção de uma afetação ótima dos recursos, o que, por sua vez, conduz ao crescimento económico. Também, a disponibilidade de serviços financeiros pode atenuar as disparidades de rendimento, facilitando a participação de todos os sectores da sociedade nos empreendimentos económicos. Isto é coerente com o quadro teórico da intermediação financeira, que sublinha a importância das instituições financeiras na promoção do crescimento económico.

Com o aumento da integração financeira, a tarefa de alcançar a estabilidade financeira torna-se cada vez mais complexa. Schoenmaker (2011) afirma que as políticas financeiras

nacionais encontram frequentemente dificuldades em manter a estabilidade num sistema financeiro global profundamente interligado. A teoria das zonas monetárias ótimas e da integração financeira exemplifica o desafio de conciliar os interesses nacionais com a estabilidade financeira global. A complexidade desta situação torna-se evidente nos casos em que não é prestada assistência financeira a instituições insolventes, apesar de tal poder potencialmente preservar a estabilidade.

Após a ocorrência da crise financeira de 2008, a economia mundial começou a dar sinais de recuperação em 2010. De acordo com o Fundo Monetário Internacional (2010), registou-se um decréscimo de 0,6% na economia mundial em 2009, seguido de um aumento projetado de 5% em 2010. No entanto, o FMI reconheceu uma incerteza considerável em torno da durabilidade desta recuperação económica em resultado da vulnerabilidade das instituições financeiras e das emergências de financiamento público nos países ricos. Este facto destaca a necessidade de instituições financeiras robustas, capazes de resistir a acontecimentos inesperados e de facilitar o relançamento da economia.

Por isso, Cardarelli et al. (2011) desenvolveram o Índice de Stress Financeiro (FSI) como uma ferramenta para detetar situações de stress financeiro. Nessa investigação os autores sugerem que as dificuldades financeiras ocorrem frequentemente antes de recessões económicas significativas, destacando a importância de preservar a estabilidade financeira para atenuar as consequências económicas negativas. Os quadros teóricos do contágio financeiro esclarecem o mecanismo através do qual a tensão num segmento particular do sistema financeiro se pode propagar, resultando em recessões económicas extensas.

O modelo apresentado por Uhlig (2010) enfatiza os constrangimentos e as possibilidades de redução dos riscos financeiros sistémicos nas empresas. Este modelo integra os princípios da aversão ao risco e os efeitos negativos da assimetria de informação, que são essenciais no contexto de levantamentos bancários generalizados. A apreensão dos investidores face à ambiguidade pode agravar a instabilidade financeira, indicando a necessidade de políticas que diminuam a incerteza e melhorem a transparência do mercado.

Zhang et al. (2020) avaliaram o impacto da pandemia de Covid-19 nos mercados financeiros mundiais e sublinharam o papel crucial de sistemas de gestão financeira sólidos na redução do risco global. A crise sanitária mundial expôs as fragilidades das instituições financeiras à escala mundial, sublinhando a importância da aplicação de estratégias de gestão financeira flexíveis e sólidas, capazes de responder eficazmente a perturbações globais imprevistas.

Aggarwal e Goodell (2009) investigam o impacto das variáveis nacionais nas preferências pela intermediação financeira. De acordo com a sua análise, a estabilidade política e uma elevada concentração do mercado de ações conduzem a uma maior preferência pelo financiamento de mercado. Por outro lado, uma regulamentação de elevada qualidade e uma aversão à incerteza reduzem essas preferências. A correlação entre as características nacionais e as preferências financeiras sublinha a complexidade do desenvolvimento de sistemas financeiros que se adaptem a vários contextos económicos.

Anderson e Gupta (2009) ilustram a influência substancial que a estrutura financeira e o sistema jurídico de um país têm nas normas de governação empresarial e no sucesso das empresas. Uma governação empresarial eficiente tem o potencial de reforçar a estabilidade financeira ao diminuir a corrupção e a ineficiência. Reinikka e Svensson (2011) oferecem provas empíricas para apoiar a afirmação de que uma melhor governação empresarial pode aumentar a eficiência dos serviços públicos, demonstrando assim as vantagens sociais mais amplas de sistemas financeiros fortes.

Chou et al. (2016) sublinham as vantagens da combinação de dados XBRL com informação textual nos sistemas financeiros. Esta inovação técnica melhora a facilidade de utilização e a disponibilidade dos relatórios financeiros, indicando uma transição para métodos de gestão financeira mais eficientes e abertos. Shen e Han (2019) ilustram a utilização da otimização por enxame de partículas para melhorar o design e a funcionalidade dos sistemas de informação de contabilidade financeira, impulsionando assim os processos de tomada de decisão.

De acordo com Shakil et al. (2022), a presença de um leque diversificado de géneros nos conselhos de administração das empresas tem um bom efeito na ligação entre o desempenho ambiental de uma empresa e o seu desempenho financeiro. Esta descoberta implica que a existência de vários mecanismos de governação pode melhorar os resultados da reorganização do sistema financeiro, conduzindo a uma maior estabilidade financeira e à sustentabilidade das empresas.

White (2016) apresenta uma análise abrangente da forma como a legislação sobre falências pode afetar os incentivos operacionais e a estabilidade financeira das pequenas empresas. Esta perspetiva é importante porque chama a atenção para os fatores legais que influenciam as práticas e os resultados das organizações em tempos de dificuldades financeiras.

O risco sistémico engloba um vasto leque de instabilidades financeiras e requer uma variedade de técnicas de medição e gestão para proteger os sistemas financeiros, tal como referido por Bisias et al. (2012). Por outro lado, Glasserman & Young (2015) afirmam que a interconexão das redes financeiras influencia significativamente a propagação do risco sistémico através do contágio. Este facto sublinha o papel fundamental da estrutura financeira na amplificação dos choques.

O mandato e a experiência dos ministros das finanças, entre outras características pessoais, têm um impacto significativo na gestão da dívida pública (Moessinger, 2014). Compreender os riscos financeiros sistémicos e a sua medição é crucial para avaliar o impacto da reestruturação do sistema financeiro, como destacado num estudo abrangente de Silva et al. (2017). O sistema financeiro nas organizações é uma construção complexa e multifacetada que influencia significativamente o crescimento económico, a estabilidade e a tomada de decisões estratégicas. Ao integrarem uma regulamentação abrangente, práticas de gestão sólidas e uma governação eficaz, as organizações podem enfrentar os desafios da integração financeira e dos riscos sistémicos.

## **1.2. Gestão Orçamental e Financeira e sua Importância nas Organizações**

Uma tomada de decisão rápida é essencial para uma gestão eficiente na abordagem dos desafios organizacionais. O envolvimento ativo da gestão é necessário para uma tomada de decisão eficiente que corresponda aos objetivos da empresa (Franco et al., 2007). Esta análise da literatura examina a importância crucial da gestão orçamental e financeira nas organizações, salientando a influência das funções de gestão, da dinâmica política, do equilíbrio do risco, das melhorias tecnológicas e dos quadros de governação na tomada de decisões e no desempenho financeiro.

A orçamentação é uma fase fundamental do processo de gestão financeira, servindo como uma ferramenta de gestão crucial para ajudar os gestores a atingir os objetivos organizacionais, tendo em conta os recursos disponíveis (Jordan et al., 2015). O orçamento é uma estimativa financeira de curto prazo acordada entre as partes responsáveis e os seus superiores, normalmente definida para cada centro operacional com uma duração máxima

de um ano (Caiado, 2009). Esta fase de planeamento é essencial para estabelecer prioridades financeiras e garantir que os recursos são atribuídos de forma eficiente.

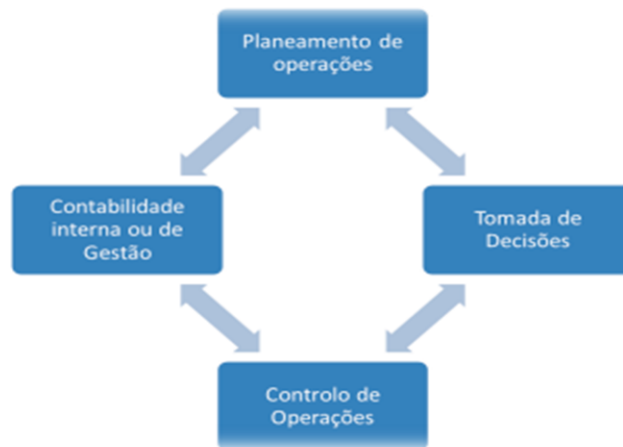


Figura 1 - Processo de gestão orçamental e a contabilidade de gestão

Fonte: Caiado (2009)

Lipson e Mortal (2007) sublinham que as funções de gestão têm um impacto significativo na forma como as organizações planeiam, avaliam e controlam a utilização e a administração eficazes dos seus recursos financeiros. Nas organizações em que o orçamento é o principal sistema de gestão, é essencial dispor de informações atualizadas, exatas e prontamente disponíveis para uma tomada de decisões informada. Este facto destaca a importância da contabilidade de gestão no fornecimento de informação única e relevante para efeitos de orçamentação.

No entanto, o processo de elaboração do orçamento não ocorre de forma isolada. Brender e Drazen (2005) analisam a forma como os processos democráticos influenciam a elaboração das políticas orçamentais. Os motivos eleitorais podem levar a alterações na afetação orçamental e nos padrões de despesa com base em agendas políticas e não em considerações puramente económicas. Estas influências políticas podem resultar em mudanças que nem sempre estão de acordo com os melhores interesses económicos da organização ou da sociedade, acrescentando uma camada de complexidade à gestão orçamental.

Para navegar nestas complexidades, as organizações devem também concentrar-se na gestão do risco. Rizov (2001) discute a importância de equilibrar o risco e a estrutura de capital para maximizar o valor de uma empresa. Em condições económicas instáveis, as empresas devem minimizar a dívida para reduzir o risco financeiro. Esta abordagem é

apoiada por Buehler e Pucher (2011), que ilustram como os sistemas de transportes públicos reduzem as despesas e aumentam a eficiência através da reorganização organizacional e de métodos de geração de receitas. Uma gestão de risco eficaz garante a estabilidade financeira, mesmo no meio de flutuações económicas.

Os avanços tecnológicos reforçam ainda mais as capacidades de gestão financeira. Bruno et al. (2012) destacam a convergência de produtos de capital e de seguros nas economias desenvolvidas, facilitada pelos avanços tecnológicos. Chou et al. (2016) demonstram como a automatização e a reorganização dos dados textuais dos relatórios anuais em formatos estruturados podem aumentar a clareza e a eficiência da gestão financeira. Estes avanços melhoram os processos de tomada de decisões financeiras, fornecendo aos gestores dados atempados e exatos.

As reformas da gestão das finanças públicas (GFP) também desempenham um papel fundamental no reforço da credibilidade orçamental e da eficiência operacional. Dener e Min (2013) referem que estas reformas têm como objetivo reduzir a pobreza, promover o crescimento e melhorar a afetação de recursos. Por exemplo, o governo cabo-verdiano implementou a Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE) para aumentar a transparência, a responsabilidade e a eficácia das operações financeiras. Apesar dos desafios, essas reformas beneficiam significativamente a administração financeira e alinham-se com as melhores práticas globais.

A exposição do setor público ao sistema bancário e às recessões económicas externas tem impacto na estabilidade financeira. O Boletim de Estabilidade Financeira (2023) refere que, apesar das persistentes vulnerabilidades financeiras, estas exposições contribuem para a estabilidade do sistema financeiro. Quadros jurídicos como o Decreto-Lei 29/2001 sublinham a necessidade de normalizar e modernizar as práticas de contabilidade pública para melhorar a gestão financeira e a responsabilização. A resolução das discrepâncias nas classificações orçamentais e a ênfase na eficiência económica em detrimento da legalidade formal são cruciais para uma melhor supervisão financeira.

Uma gestão orçamental eficaz exige uma comparação regular dos resultados efetivos com os resultados orçamentados, tal como descrito por Margerin (1991). Este processo implica analisar os desvios, notificar os diferentes níveis da hierarquia e tomar medidas corretivas. Este controlo orçamental é essencial para garantir que os recursos financeiros são geridos de forma estratégica para alcançar os resultados desejados. Os quadros de

governança desempenham um papel vital na manutenção deste controlo e na garantia da responsabilização.

Para além da governança, a análise do orçamento de capital e a otimização matemática são vitais para o planeamento financeiro a longo prazo. Brown (2004) sublinha a importância destas ferramentas na indústria da defesa, onde os modelos de otimização permitem tomar decisões bem informadas sobre as aquisições militares. Estes modelos garantem a afetação eficaz de recursos significativos dedicados à defesa e segurança nacionais, ilustrando a aplicabilidade mais ampla destas ferramentas em vários sectores.

Outro aspeto crítico da gestão financeira é a integração da diversidade de género e das iniciativas de sustentabilidade. Haakenstad et al. (2022) destacam o impacto positivo da diversidade de género nos conselhos de administração e das iniciativas de sustentabilidade no sucesso financeiro. O seu estudo indica que a diversidade de género pode atenuar a correlação inicial desfavorável entre o desempenho financeiro e o desempenho ambiental, sublinhando a importância de práticas inclusivas e sustentáveis na condução do sucesso organizacional.

Barbosa (2008) afirma que o regime jurídico-financeiro dos serviços da Administração Central deve ser, em geral, o da autonomia administrativa nos atos de gestão corrente. Isto significa que os dirigentes destes serviços têm autoridade para aprovar despesas, efetuar pagamentos e executar tarefas administrativas. A gestão corrente engloba as responsabilidades assumidas pelos serviços no exercício das suas funções regulares. No entanto, tal não prejudica a autoridade do funcionário público responsável pela gestão, fiscalização e inspeção.

Caiado e Pinto (2002) argumentam que o Sector Público consiste em dois elementos primários: a administração pública e a empresa pública. A administração pública serve como o principal supervisor das interações sociais e económicas dentro da economia, enquanto a empresa pública funciona como uma entidade económica que conduz diversas atividades de acordo com as regras do governo. O sector público está organizado de forma hierárquica, com instituições classificadas em níveis superior, médio e inferior, de acordo com as suas tarefas e papéis na consecução dos objetivos do Estado para o desenvolvimento económico e social sustentável (Romashchenko & Gersonskaya, 2021).

Refletindo sobre os resultados práticos, o Quadro 1 apresenta os principais indicadores financeiros de Cabo Verde, demonstrando uma recuperação económica robusta nos últimos três anos. O crescimento real do PIB foi, em média, de 9,6% ao ano entre 2021

e 2023, com um aumento notável de 17,7% em 2022. A inflação, que atingiu um pico de 8,0% em 2022, moderou-se para 4,9% em 2023, indicando políticas monetárias eficazes na manutenção da estabilidade dos preços. Os esforços de consolidação orçamental são evidentes na diminuição do défice orçamental, de 8,8% do PIB em 2021 para 4,5% em 2023. O rácio da dívida pública em relação ao PIB também diminuiu de 151,2% em 2021 para 127,2% em 2023, refletindo uma gestão orçamental prudente.

**Tabela 1 - Principais indicadores financeiros**

<b>Indicador</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Crescimento Real do PIB (%)	5,6	17,7	5,6
Inflação (%)	1,9	8,0	4,9
Déficit Fiscal (% do PIB)	8,8	4,7	4,5
Dívida Pública (% do PIB)	151,2	128,3	127,2
Deficit da Conta Corrente (% do PIB)	12,8	7,8	7,0
Reservas Internacionais (Meses de importação)	6,2	5,7	5,5
Taxa de Pobreza (%)	31,6	35,5	34,0

**Fonte: Elaboração própria com recurso ao site do Fundo Monetário Internacional (2023)**

O défice da balança corrente de Cabo Verde, embora ainda elevado, tem vindo a diminuir gradualmente, o que indica uma melhoria nas transações com o estrangeiro. No entanto, a pobreza continua a ser um desafio significativo, com um breve aumento da taxa de pobreza em 2022 e um ligeiro declínio em 2023. Este facto sublinha a necessidade de programas de inclusão social e de redistribuição de rendimentos mais eficazes.

### **1.3. Evolução e Importância do Sistema de Informação**

A integração e a coordenação multifuncional dos seguintes processos empresariais constituíram a base dos sistemas de Planeamento de Recursos Empresariais (ERP), que foram introduzidos no mercado entre o final da década de 1980 e o início da década de 1990: fabrico, distribuição, contabilidade, finanças, gestão de projetos, inventário, gestão de recursos humanos, serviços e manutenção e transportes, de acordo com Rashid et al. (2002). Na década de 1990, registaram um crescimento significativo em resultado de uma concorrência intensa, que obrigou as empresas a desenvolver estratégias inovadoras de redução de custos e de diferenciação de produtos.

Porter e Millar (1985) afirmam que a Tecnologia da Informação (TI) é um instrumento potente para facilitar essa transição, principalmente porque tem a capacidade de

umentar substancialmente a capacidade das empresas de alavancar as conexões entre suas operações internas e externas. Burch e Grudnitsky (1989) afirmam ainda que as TI têm por objetivo facilitar o intercâmbio de informações entre os vários níveis de uma organização, a fim de apoiar a interligação das suas componentes.

O sistema ERP é a pedra angular da gestão da informação de uma organização. Além disso, Matende e Ogao (2013) afirmam que os sistemas de informação (SI) são sistemas tecnológicos sociais que estão associados à interação humana. Sistemas como os sistemas ERP são concebidos para fornecer dados que são vantajosos para a estratégia, as operações, a análise de gestão orçamental e financeira e os processos de tomada de decisão da organização. Davenport (1998) salienta que os sistemas ERP são soluções universais para as organizações, dependendo de requisitos específicos. Por vezes, estes sistemas requerem modificações nos procedimentos operacionais e alterações estruturais, uma vez que impõem a sua lógica à estratégia, cultura e estrutura da organização. Por outro lado, Gibson et al. (1999) e Barnabé (2007) definem o ERP como um conjunto abrangente de aplicações destinadas a racionalizar as operações fundamentais de uma organização, tais como finanças e contabilidade, recursos humanos, produção e logística, vendas e marketing. O ERP é um sistema integrado que garante um fluxo consistente de informação a partir de uma única base de dados, melhorando assim as operações financeiras e permitindo uma experiência unificada e sem descontinuidades (Alturas, 2013).

Os recursos financeiros necessários, o número de pessoas envolvidas no processo de adoção e o âmbito da implementação que os sistemas ERP devem receber são as razões pelas quais são os sistemas mais amplamente utilizados pela maioria das organizações (Chang et al. 2008). Pesquisas anteriores, como as conduzidas por Wah (2000) e Xue et al. (2005) demonstraram que a implementação de sistemas ERP específicos encontrou grandes obstáculos. Conforme documentado em estudos específicos (Yeh et al., 2007), os desafios acima mencionados foram identificados como fatores que contribuem para as elevadas taxas de insucesso da implementação de sistemas ERP.

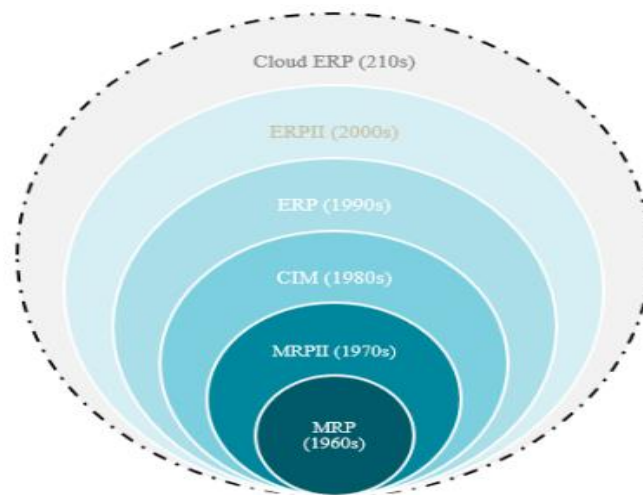
A implementação das melhores práticas é o meio pelo qual as atividades primárias do negócio e os vários departamentos da empresa são integrados, de acordo com Wu e Wang (2007). O objetivo desta integração é aumentar a eficiência da tomada de decisões, diminuir as despesas e reforçar a supervisão da gestão. Um número crescente de empresas e instituições em todo o mundo está a implementar sistemas ERP devido às potenciais vantagens de uma melhor integração e de uma tomada de decisão simplificada (Markus et

al., 2000). Para além da crescente proeminência, tem havido um maior reconhecimento dos desafios que surgem com a implementação destas intrincadas tecnologias. Na perspetiva do utilizador, era essencial possuir um certo nível de proficiência nas novas tecnologias da informação e da comunicação. No entanto, este obstáculo pode ser ultrapassado através da formação, apesar de nem todos os indivíduos possuírem as mesmas capacidades (Jorge, 2021). De acordo com Souza e Zwicker (2003), os sistemas ERP têm como objetivo funcionar como um sistema de informação unificado que engloba uma variedade de domínios organizacionais, ao contrário dos sistemas de informação convencionais, que são compostos por sistemas distintos e personalizados para cada departamento. Por outro lado, Al-Mashari (2003) afirma que os sistemas ERP foram um desenvolvimento altamente inovador no domínio das tecnologias da informação durante a década de 1990. Os sistemas ERP são as soluções de TI mais prevalentes no ambiente empresarial, uma vez que uns números significativos de empresas os implementaram.

Os sistemas ERP possuem características únicas que os diferenciam dos programas comerciais e dos sistemas desenvolvidos internamente pelas organizações. O exame das vantagens e dos desafios associados à sua utilização, bem como dos fatores relevantes para sua efetiva implementação, está condicionado a esses atributos (Souza & Zwicker, 2003).

Corrêa et al. (1999) afirmam que os sistemas ERP são uma progressão dos sistemas de Planeamento Recurso de Produção (MRP II). Enquanto os sistemas MRP II supervisionam principalmente os recursos que estão diretamente envolvidos na produção (como pessoal, equipamentos e materiais), os sistemas ERP expandem esse controle para abranger uma gama mais ampla de recursos que são usados na gestão da empresa, marketing, distribuição e produção.

Sankar e Rau (2006) classificam um ERP em três categorias principais: atividades financeiras, que incluem contabilidade, orçamentação, investimentos, controlo e gestão de tesouraria; logística, que inclui atividades como marketing, planeamento da produção, manutenção e gestão da qualidade; e recursos humanos, que incorporam a gestão da força de trabalho, incluindo controlo, seleção e formação de pessoal.



**Figura 2 - Evolução cronológica do ERP**

**Fonte: Adaptado do Al-Amin et al. (2023)**

Atualmente, o ERP é uma iteração sequencialmente desenvolvida e incorporada de software de Produção Integrada por Computador (CIM) (1980), software de Planejamento Recursos Materiais (MRP) (1950) e software MRP II (1970) (Klaus et al., 2000), conforme ilustrado na Figura acima. Ao integrar extensões e complementos mais recentes, como a gestão da cadeia de abastecimento, a gestão das relações com os clientes e o planejamento e programação avançados, os atuais sistemas ERP evoluíram a partir dos anteriores (Al-Amin et al., 2023). As capacidades de tomada de decisões estratégicas das organizações foram significativamente melhoradas em resultado do desenvolvimento contínuo dos sistemas ERP (Aydiner et al., 2021). Além disso, Müller et al. (2020) afirmam que os sistemas ERP estão atualmente a integrar a inteligência artificial e a aprendizagem automática para aumentar a eficiência dos processos empresariais e da tomada de decisões.

## CAPÍTULO 2 – FORÇAS ARMADAS DE CABO VERDE

### 2.1. Caracterização das Forças Armadas de Cabo Verde

Cabo Verde é uma pequena nação insular que tem uma instituição permanente e regular chamada Forças Armadas (FA). De acordo com o n.º 1 e 2 do artigo 247.º da CRCV, as FA são compostas apenas por cidadãos cabo-verdianos e funcionam com base na hierarquia e na disciplina. Representam uma instituição de vital importância na história, soberania e desenvolvimento do arquipélago.

A origem das FA remonta a um momento histórico em 15 de janeiro de 1967, quando, ainda em Cuba, um grupo de jovens cabo-verdianos, conhecidos por NFFACV<sup>3</sup>, prestaram um juramento “*de fidelidade à luta pela independência de Cabo Verde, fosse em que circunstâncias fossem*”<sup>4</sup>, expressando a sua disposição para o sacrifício supremo em prol da liberdade da pátria (Brito, 2007). Este compromisso marcou o início de uma jornada que culminaria na proclamação da independência e na formação das FACV, simbolizando o compromisso contínuo com o desenvolvimento e engrandecimento nacional.

Desde a sua conceção na luta pela independência até os desafios contemporâneos de segurança as FA têm desempenhado um papel crucial no fortalecimento da identidade nacional e na proteção dos interesses do Estado. As FA enfrentaram vários desafios ao longo dos anos, incluindo a necessidade de adaptação às mudanças globais e às exigências contemporâneas de segurança. A instituição tem respondido positivamente à dinâmica dos fenómenos modernos, esforçando-se por uma modernização contínua que atende às necessidades de defesa e segurança da nação (Brito, 2007).

De acordo com o Artigo 18.º do Decreto-Lei 51/2009<sup>5</sup> (MDN, 2009), as FACV têm autonomia administrativa e operacional e os seus comandos estão sob a autoridade do Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas (CEMFA). O CEMFA e o Vice-Chefe de Estado-Maior, se for o caso, são nomeados pelo Presidente da República, que é também o

---

<sup>3</sup> Núcleo Fundador das Forças Armadas de Cabo Verde, criado por um grupo de jovens militantes anteriormente mobilizados, estudantes, camponeses e trabalhadores emigrantes.

<sup>4</sup> Breve Historia das Forças Armadas de Cabo Verde. Disponível In Portal das Forças Armadas em [<http://www.fa.gov.cv/index.php/2012-07-06-09-32-02>] acedido em 29 de março de 2024.

<sup>5</sup> Decreto-Lei n.º 51/2009 B.O. n.º 45. I. Serie 31.11.2009 - Estabelece a macroestrutura, a organização e as normas de funcionamento do MDN.

Comandante Supremo das Forças Armadas de Cabo Verde. O CEMFA é o único responsável, perante o responsável governamental pela defesa nacional, pela gestão, prontidão, disciplina, efetividade e implantação das FACV.

O Ministro da Defesa Nacional tem autoridade sobre as Forças Armadas, tal como previsto na legislação, e o CEMFA é politicamente responsável perante o Ministro. O Ministro da Defesa Nacional<sup>6</sup>, para além de outras responsabilidades, aprova o Conceito Estratégico Militar com base na recomendação do CEMFA e sugere ao governo os pormenores das missões levadas a cabo pelas Forças Armadas. As suas responsabilidades incluem a promoção de oficiais ao posto de Coronel e Capitão-de-Mar, bem como a nomeação e demissão de oficiais que respondem diretamente perante si, com base na recomendação do CEMFA. A figura 3 ilustra a forma como as FACV estão organizadas geograficamente em três regiões militares.



Figura 3 - Organização territorial das FACV

Fonte: Adaptado do documento Miguel Machado (2010)

<sup>6</sup> É responsável pela coordenação e direção do desenvolvimento da política de defesa nacional e pela implementação da estratégia militar. Além disso, trabalha com outras agências e organizações governamentais para definir políticas de segurança nacional e assegurar a sua implementação. Garante e supervisiona a gestão das Forças Armadas e oferece assistência técnica e administrativa ao Conselho Superior de Defesa Nacional e ao Primeiro-Ministro em matéria de defesa nacional e das Forças Armadas.

## 2.2. Estrutura e Organização nas Forças Armadas de Cabo Verde

A nomeação de figuras-chave e a criação do Comando-Geral das Forças Armadas Revolucionárias do Povo (FARP) foram passos essenciais na consolidação das FA como uma instituição fundamental para o novo Estado (Brito, 2007).

Devido às características geográficas únicas do país, as FACV não seguem uma estrutura organizacional tradicional. Como resultado, houve a necessidade de modificar e adaptar as FACV para melhor se adequarem às circunstâncias e à escala específicas do país.

O Conceito Estratégico de Defesa e Segurança Nacional <sup>7</sup> (CEDSN), autorizado em 2011, é um documento que define a estratégia de defesa implementada pelo Estado para atingir os objetivos da Política de Defesa Nacional<sup>8</sup>. Este documento define as responsabilidades militares estratégicas para Cabo Verde, que requerem qualificações e recursos mais elevados para garantir a estabilidade do território. Especifica também os planos estratégicos para implementar estas responsabilidades. De acordo com o CEDSN, as FA servem de instrumento para o Estado atingir os objetivos estratégicos da Política Nacional de Segurança e Defesa.

Além disso, destacamos a legislação fundamental que tem impacto nas forças armadas, para além das leis anteriormente enumeradas:

- O **Decreto Legislativo n.º 6/93**, conhecido como **Lei do Serviço Militar**, regula o serviço militar, estabelecendo os tipos de serviço nas FACV e os critérios de recrutamento militar. Alistamento nas forças armadas.
- A **Lei n.º 89/VI/2006**, conhecida como **Regime Geral das Forças Armadas**, introduz um novo sistema de organização e funcionamento das Forças Armadas, incluindo a Estrutura Superior das Forças Armadas. Esta lei substitui as disposições da Lei n.º 62/IV/92, que se encontrava em vigor e regia as Forças Armadas.
- O **Decreto-Lei n.º 30/2007** define a **Estrutura e Organização das Forças Armadas**, especificando as funções e responsabilidades dos vários órgãos da organização. Aborda ainda os Elementos da Componente Operacional do Sistema das Forças, bem como os efetivos.

---

<sup>7</sup> Aprovado pela resolução n.º 5/2011 de 17 de janeiro, publicado no B.O n.º 3 I Série de 17 de janeiro.

<sup>8</sup> A CEDSN estabelece um quadro de colaboração e compatibilidade entre as Forças Armadas, a Polícia e outros serviços de segurança para garantir a segurança e a estabilidade do território.

- O **Decreto Legislativo n.º 1/2020**, aprova o **Estatuto dos Militares**, documento que desenvolve a Lei de Bases do Estatuto da Condição Militar. Estabelece as normas que regem as carreiras militares e aplica-se a todos os militares das FA, independentemente das suas condições de serviço. Por isso, consideramo-lo uma componente essencial para a nossa análise.

A organização das FACV<sup>9</sup>, tal como consta no artigo 6.º do Decreto-Lei n.º 30/2007, inclui várias componentes:

- Chefe do Estado Maior das Forças Armadas (CEMFA);
- Estado-Maior das Forças Armadas (EMFA);
- Órgãos de comando central;
- Órgãos consultivos;
- Órgãos de implantação territorial;
- Elementos da componente operacional do sistema de forças.

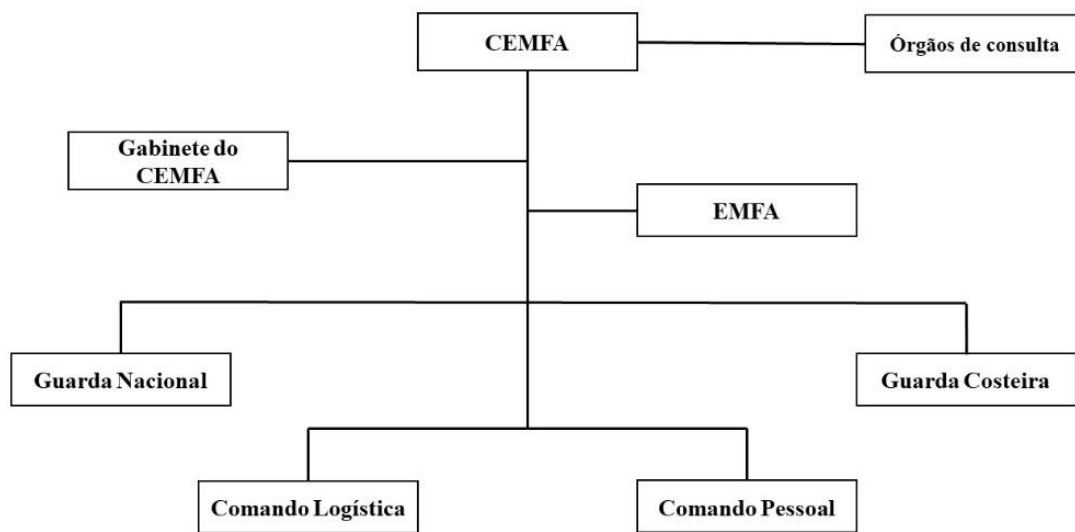


Figura 4 - Organograma das FACV

Fonte: Elaboração própria com recurso ao site das FACV (2024)

O CEMFA, detém a mais alta posição de autoridade na hierarquia militar. É o presidente do Conselho Superior de Comando e atua como o principal conselheiro militar do titular da

<sup>9</sup> Ver anexo B, representação de como está organizado as FACV de Cabo Verde.

pasta da Defesa Nacional. A dependência política do CEMFA recai sobre o titular da pasta, conforme dispõe o artigo 24º da Lei nº 62/IV/92, de 30 de dezembro.

O EMFA, conforme estipulado no artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 30/2007, é um órgão dirigido pelo Vice-Chefe do Estado Maior das Forças Armadas. A sua principal função é prestar assistência direta ao CEMFA na análise, preparação e supervisão das atividades relativas às Forças Armadas. O EMFA é constituído por várias componentes fundamentais, nomeadamente o Comando Operacional das Forças Armadas, o Centro de Planeamento Estratégico Militar, a Direção de Informações Militares, a Inspeção das Forças Armadas e os Serviços de Apoio Geral.

A Guarda Nacional está organizada territorialmente e constitui a primeira componente das Forças Armadas para a defesa militar do país. É responsável pela condução de operações terrestres e anfíbias, bem como pelo apoio à segurança interna, de acordo com as suas missões específicas descritas no artigo n.º 3. do Decreto Regulamentar n.º 21/2012.

A Guarda Costeira é um ramo das Forças Armadas que é responsável pela salvaguarda dos interesses económicos da nação no mar sob a sua jurisdição. Adicionalmente, fornece assistência aérea e naval para operações terrestres e anfíbias, conforme descrito nas suas tarefas especializadas.

Os comandos funcionais são as principais entidades responsáveis pela supervisão da afetação e utilização do pessoal, equipamento, bens e recursos orçamentais das Forças Armadas. São eles que subscrevem o CEMFA e executam as suas operações em conformidade com os planos e ordens emanados das autoridades superiores (conforme previsto no artigo n.º 2. do Decreto Regulamentar n.º 4/2009, de 12 de janeiro).

O Comando Pessoal é o órgão central de direção responsável pela superintendência das atividades de pessoal das Forças Armadas, de acordo com os planos e instruções do CEMFA, conforme o disposto no artigo n.º 3. do Decreto Regulamentar n.º 4/2009.

O Comando Logístico é uma organização de direção centralizada, responsável pela supervisão das operações das Forças Armadas relacionadas com a gestão dos recursos materiais e financeiros, em alinhamento com os objetivos e diretivas do Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas. O principal desafio deste Comando, sediado no Edifício do Estado Maior das Forças Armadas, é a gestão dos recursos financeiros e materiais através das suas quatro direções: a Direção de Administração Financeira, a Direção de Administração de Material, a Direção de Infraestruturas e Obras, a Direção de Comunicações e a Oficina Central das Forças Armadas.

O comando da logística é organizado da seguinte forma:

- O Comandante;
- Direção de Administração Financeira (DAF);
- Direção de Administração do Material (DAM);
- Direção de Infraestruturas e Obras (DIO);
- Direção de Comunicações (DC);
- Oficina Central das Forças Armadas (OCFA);

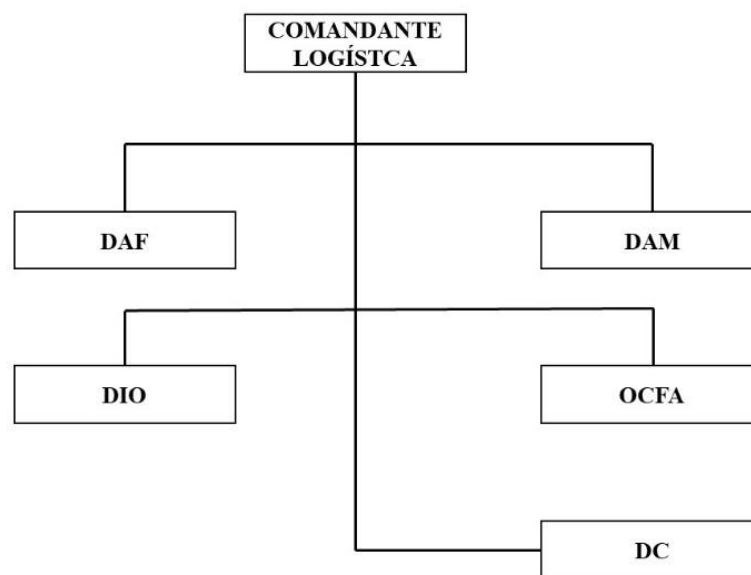


Figura 5 - Organograma do Comando Logística

Fonte: Elaboração própria com recurso ao site das FACV (2024)

### 2.3. Benefícios da Implementação do SIGOF nas Forças Armadas de Cabo Verde

A integração da gestão financeira através do SIGOF nas Forças Armadas teve início em 2003. Inicialmente, centrou-se no controlo das despesas associadas a iniciativas de investimento específicas. Em janeiro de 2018, foi implementado com rigor um plano global de execução financeira para as FACV. Esta iniciativa teve como objetivo corrigir as deficiências de administração financeira tanto nas FA como no Estado. Esta transição gradual alinha-se com o conceito de que a mudança organizacional se desenvolve progressivamente ao longo do tempo (Hussain et al., 2016).

Para que a gestão orçamental seja bem-sucedida, são essenciais uma comunicação transparente e o apoio dos quadros superiores. Needles e Crosson (2010) sublinham a

importância de determinar o objetivo do orçamento, a rubrica específica que aborda, as informações necessárias e as suas fontes, bem como o formato do orçamento. Estes elementos são fundamentais para garantir que todas as partes interessadas tenham uma compreensão clara e se empenhem no processo orçamental.

A adoção de um sistema de gestão integrado traz inúmeras vantagens, tais como uma maior partilha de informação dentro da organização, uma melhor qualidade no planeamento e na tomada de decisões e uma coordenação simplificada entre as unidades de negócio. Estas melhorias conduzem a uma maior eficiência e a tempos de resposta mais rápidos às solicitações dos clientes (Matende & Ogao, 2013; Souza & Zwicker, 2003). Além disso, o sistema promove a uniformidade de dados e procedimentos, possibilitando a contínua adaptação organizacional (Rezende & Abreu, 2013). Karapetrovic e Casadesus (2009) defendem que, independentemente da forma específica, a implementação de um sistema integrado resulta invariavelmente numa organização mais eficiente e produtiva.

A gestão orçamentária bem-sucedida requer a identificação de todas as partes envolvidas e o esclarecimento de seus papéis no processo de execução orçamentária (Needles & Crosson, 2010). A Resolução nº 2/2020<sup>10</sup>, que regula a tramitação eletrónica dos processos de fiscalização prévia e sucessiva através do Sistema Integrado do Tribunal de Contas (STIC)<sup>11</sup>, enfatiza a importância da conformidade, transparência, eficiência, eficácia, redução de custos e de tempo e disponibilidade de informação em tempo real na gestão financeira (República de Cabo Verde, 2020). A auditoria eficaz do sector público, tal como observado por Beckett e Jonker (2002), é crucial para garantir a responsabilidade e a transparência nas operações governamentais.

Rodríguez et al. (2015) enfatizam o papel significativo das Instituições Superiores de Controlo na supervisão das atividades financeiras governamentais e na garantia de responsabilidade e transparência através de processos de auditoria rigorosos. Isto apoia a afirmação sobre o papel do Tribunal de Contas de Cabo Verde como o órgão supremo de controlo da legalidade das despesas públicas e de julgamento das contas apresentadas por lei.

---

<sup>10</sup> O regulamento tem por objetivo racionalizar as ferramentas de gestão, os processos de decisão e digitalizar os processos para combater os atrasos e aumentar a transparência. Os Artigos específicos estabelecem os procedimentos para a apresentação de propostas por via eletrónica, o registo, o tratamento da documentação e a utilização de assinaturas eletrónicas para efeitos de segurança.

<sup>11</sup> O SITC foi desenvolvido para racionalizar, agilizar e facilitar a apresentação de processos ao Tribunal de Contas por via eletrónica.

A necessidade de melhorar a transparência e a responsabilização pela despesa pública é particularmente crucial durante as crises, como a pandemia de COVID-19. Os sistemas de GFP (Gestão das Finanças Públicas) devem ser flexíveis e resilientes, centrando-se na ligação entre os planos estratégicos e a afetação de recursos, melhorando a gestão dos riscos e implementando a contabilidade de exercício para uma melhor tomada de decisões (ACCA, 2021).

O SIGOF não só proporciona às Forças Armadas um certo grau de autonomia, como também introduz transparência ao envolver cinco participantes no processo de despesa, incluindo dois funcionários do Ministério das Finanças. Esta estrutura aumenta a transparência e a responsabilidade. Pun e Hui (2002) argumentaram que a implementação do sistema pode aumentar a capacidade de uma empresa para obter uma vantagem competitiva. Este facto pode ser atribuído à redução de perdas financeiras, ao cumprimento da legislação, à distribuição eficiente de responsabilidades e à promoção da boa vontade da comunidade. Matias e Coelho (2002) descrevem os benefícios esperados, incluindo a redução de custos devido a economias de escala nos processos de certificação e uma abordagem colaborativa da qualidade, responsabilidade ambiental e proteção da força de trabalho.

Barbosa (2008) enuncia o princípio da separação e segregação de funções, exigindo a existência de um controlador financeiro e de um serviço de autorização no âmbito do regime geral. O controlador financeiro tem a seu cargo a verificação prévia e simultânea da legalidade e da conformidade financeira das operações de receita e de despesa e pode exercer funções de controlo sobre os serviços da administração pública, mediante instruções do titular da pasta das finanças. O Decreto-Lei n.º 1/2002 estabelece um novo sistema de classificadores orgânicos e funcionais das receitas e despesas públicas, com o objetivo de uniformizar a Contabilidade Pública e assegurar a sua compatibilidade com os planos e orçamentos nacionais.

Brandon (2018) fornece informações históricas sobre as complexas interações financeiras entre a Inglaterra e a República Holandesa, destacando a complexidade das finanças militares e o papel fundamental dos intermediários financeiros. Estas lições históricas oferecem perspetivas valiosas para a avaliação dos sistemas contemporâneos de gestão financeira militar.

De acordo com Ferreira et al. (2014) a gestão orçamental é o processo de organização das operações de uma organização e a sua concretização em orçamentos, que são planos de

ação que especificam os montantes, as quantidades, os prazos e os meios a utilizar, bem como as operações a realizar.

A implementação do SIGOF melhorou significativamente a gestão financeira das Forças Armadas, enfatizando a transparência, a consolidação, a racionalização de procedimentos, a prestação de contas e o processamento simplificado de salários. Uma gestão financeira eficaz garante a correta alocação de recursos e mantém a estabilidade financeira a longo prazo, essencial para a sustentabilidade e crescimento organizacional (Guerreiro, 2016; Farinha, 2019). Além disso, Diamond e Khemani (2005) sublinham que estes sistemas promovem a transparência e a responsabilização, componentes essenciais para manter a confiança e a integridade nas operações financeiras. A maior rapidez no tratamento dos dados financeiros e a normalização dos procedimentos realçam ainda mais as melhorias globais introduzidas pelo sistema.

O controlo orçamental é fundamental para o sistema orçamental e funciona como um instrumento de gestão crucial (Jordan et al., 2015). De acordo com Hopwood (1987), os sistemas integrados de gestão financeira desempenham um papel crucial na melhoria da eficiência organizacional e dos processos de tomada de decisão. A capacidade de aceder a dados em tempo real e a gestão centralizada dos recursos financeiros melhoram significativamente o controlo e a supervisão.

#### **2.4. Desafios da Implementação do SIGOF nas Forças Armadas de Cabo Verde**

Devido aos efeitos da pandemia de Covid-19, as Forças Armadas de Cabo Verde enfrentaram desafios significativos em 2020 para manter a estabilidade financeira. Em resposta, flexibilizaram as regras prudenciais, adotaram políticas monetárias acomodatórias e tomou medidas para garantir a liquidez, preservar a capacidade produtiva e diminuir o impacto no rendimento. No entanto, estas ações revelaram vulnerabilidades e riscos, incluindo elevados níveis de dívida e a incerteza da pandemia (Banco de Cabo Verde, 2021).

Naturalmente, quando se introduz um sistema de gestão financeira, é para mitigar as falhas que o anterior tinha. No caso da Forças Armadas, não existia um sistema formal, e a gestão financeira era feita com bases em dados financeiras criadas em Excel pelos técnicos financeiros. A questão mais crítica era a dificuldade que os técnicos enfrentavam para prestar contas à Inspeção Geral de Finanças e ao Tribunal de Contas (Swarbrick, 2022).

Goleman (2013) destaca a importância da concentração e da formação para ultrapassar os desafios colocados por sistemas desatualizados, sublinhando o papel da

inteligência emocional na gestão eficaz da mudança. O antigo sistema apresentava muitas limitações, como a lentidão dos processos, a descentralização da gestão financeira e irregularidades no processo de pagamento. Senge et al. (2014) fornecem estratégias práticas para ultrapassar as ineficiências dos sistemas antigos através da aprendizagem e formação contínuas, promovendo uma estrutura organizacional mais integrada e eficaz.

A adoção e manutenção eficazes de um sistema integrado requerem um apoio consistente da gestão. No entanto, atitudes corporativas negativas e uma cultura corporativa desfavorável podem criar um ambiente que dificulta a implementação do SGI (Bernardo, 2014).

A presença de resistência à mudança é suscetível de ter impacto no processo de mudança, resultando em consequências desfavoráveis (Bordia et al., 2004). Por conseguinte, é importante incentivar os militares para aceitarem a modificação durante o processo de mudança. A mudança organizacional é uma característica da existência estratégica e operacional das organizações (Burnes, 2004). Consequentemente, a importância da mudança nas organizações e a sua implementação é indiscutível, dado que as organizações necessitam de mudar. De acordo com Hussain et al. (2016), a falta de apoio à mudança dentro de uma organização deve-se muitas vezes à incerteza sobre as implicações futuras da mudança, incluindo o seu impacto no valor, capacidade de lidar com a situação e competência dos indivíduos. Por conseguinte, as pessoas dentro da organização têm relutância em aceitar a mudança até estarem convencidas de que é necessário desviar-se do estado atual das coisas (Cummings & Worley, 2003).

A organização pode ter feito investimentos significativos para manter o estado atual das coisas; como resultado, resistirá à mudança para evitar o futuro incerto da realização. Por conseguinte, é imperativo implementar as medidas necessárias para incentivar os trabalhadores (Hussain et al., 2016).

A retaliação destacada por Burke (2008) e Whelan-Berry et al. (2003) enfatizou a importância da liderança antes de iniciar cada etapa da mudança. O comportamento ético de um líder é um fator crucial que pode influenciar a vontade dos trabalhadores de abraçar a mudança, tal como salientado por Durand e Calori (2006) na sua discussão sobre o papel da liderança ética no processo de mudança

A gestão da mudança, tal como descrita por Moran e Brightman (2001) refere-se ao processo contínuo de atualização da direção, estrutura e capacidades de uma organização, de modo a satisfazer as exigências da evolução externas e internas. A transformação não

depende da dimensão e da idade, mas ocorre de forma abrangente em todas as organizações. Para garantir o crescimento e a sobrevivência de uma empresa, é imperativo que as organizações se adaptem rapidamente a um mundo em rápida mudança (Alvesson & Sveningsson, 2008).

As organizações são influenciadas tanto pelo seu ambiente interno como externo para iniciarem a mudança (Hussain et al., 2016). É necessário desenvolver uma nova estrutura para elucidar os fatores que impulsionam a mudança organizacional, examinando a dinâmica operacional das Forças Armadas de Cabo Verde e abordando intencionalmente a causalidade da transformação do modelo.

Lewin (1947) argumenta que as forças que apoiam o estado atual gerarão menos resistência e tensão em comparação com as forças que defendem a mudança. Este obstáculo pode ser ultrapassado através da formação, apesar de nem todos os indivíduos possuírem as mesmas capacidades (Jorge, 2021). Esta abordagem é considerada uma estratégia mais eficaz para a implementação da mudança.

Hiatt (2006) salienta a importância do envolvimento das partes interessadas e de uma comunicação eficaz para ultrapassar a resistência à mudança e garantir o êxito da implementação de novos sistemas. Segundo Glew et al. (1995), o envolvimento dos trabalhadores é descrito como o processo de aumentar a participação dos trabalhadores na tomada de decisões com impacto no desempenho organizacional e no bem-estar dos trabalhadores. A promoção do envolvimento dos trabalhadores pode ser explicada através de quatro elementos: poder, informação, conhecimentos e competências, e recompensas.

Depois de se afastarem do estado atual, é imperativo que os líderes encorajem e facilitem ativamente a participação dos trabalhadores, a fim de acelerar a mudança organizacional (Hussain et al., 2016). Os líderes que demonstram um comportamento encorajador e oferecem apoio e sugestões durante o processo de mudança terão benefícios como o aumento da dedicação à tarefa e da eficácia (Higgins et al., 2003).

O envolvimento ativo dos trabalhadores no desenvolvimento organizacional tende a levá-los a emoções agradáveis (Furst & Cable, 2008). Isto melhorará o processo de aceitação da mudança por parte dos trabalhadores (Oreg, 2006). Por conseguinte isto ajudará a selecionar modificações durante o processo de mudança para encorajar o apoio organizacional (Armenakis & Harris, 2009).

De acordo com Kotter (1996), a mudança organizacional encontra frequentemente resistência e requer uma preparação e comunicação adequadas para ser bem-sucedida. As

organizações dependem não só da formação, do pessoal e dos sistemas de gestão, mas também de indivíduos informados que partilham valores, experiências, aptidões, competências e capacidades (Ambrosini & Bowman, 2001; Brown & Duguid, 1991).

É importante considerar a forma de transmitir eficazmente conhecimentos e competências de especialistas experientes a indivíduos inexperientes que necessitam de adquirir esses conhecimentos (Hind et.al, 2001). Autor anterior como o Kotter (1996) salienta a importância de preparar e equipar adequadamente os trabalhadores com as competências e conhecimentos essenciais para se adaptarem a novos sistemas. Salienta ainda que as consequências substanciais de uma formação insuficiente para a eficácia dos projetos de mudança.

A falta de formação suficiente constituía nas Forças Armadas, constitui um obstáculo intransponível. Uma parte considerável dos utilizadores não estava suficientemente preparado para a utilização do sistema, o que levou a uma aceitação inicial lenta e a ineficiências operacionais. Kotter (2012) sublinha a importância de uma formação contínua e abrangente para acelerar a mudança e evitar os inconvenientes de uma aceitação lenta e de ineficiências.

Para colmatar a pouca formação a partilha de conhecimentos é o processo de aprendizagem organizacional, que envolve a troca de informações entre membros ou funcionários sobre os bens, processos e contextos competitivos da organização. O conhecimento mencionado pode ser classificado em dois tipos: informação explícita, que pode ser facilmente transmitida através de documentos, bases de dados e manuais, e conhecimento tácito, que se refere às capacidades internas, intuições e recordações dos indivíduos (Polanyi, 1995).

## PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO

### CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA, MÉTODOS E MATERIAIS

#### 3.1. Definição dos objetivos e questões da investigação

O objetivo do estudo refere-se à intenção primária da investigação, que é o resultado desejado que a investigação pretende atingir (Sousa & Batista, 2011). As questões de investigação devem ser amplas e gerais para que os participantes possam construir o significado de uma situação, um significado tipicamente forjado em discussões ou interações com outras pessoas (Creswell, 2018).

Uma excelente pergunta de investigação deve encontrar um equilíbrio entre o facto de ser suficientemente pormenorizada para permitir um estudo centrado e prático e, ao mesmo tempo, ser suficientemente ampla para permitir uma exploração aprofundada da questão (Booth et al., 2016).

A importância da formulação de Questões Derivadas (QD) reside na sua capacidade de restringir o âmbito da pergunta inicial. Ao fazê-lo, ajudam a definir as áreas específicas onde o investigador irá concentrar os seus esforços, alinhando-se naturalmente com os objetivos da investigação (Rosado, 2015). Para definir melhor o problema, é crucial desenvolver os seguintes Objetivos Específicos (OE), que estão correlacionados com as QD apresentadas no quadro abaixo:

Objetivo Geral	Questão de Partida	Objetivos Específicos	Questões Derivadas
<p><b>OG</b> - Analisar o impacto da implementação do SIGOF no sistema financeiro das FACV.</p>	<p><b>QP</b> – Qual foi o impacto da implementação do SIGOF no sistema financeiro das FACV?</p>	<p><b>OE1</b> - Reconhecer as alterações da reorganização do Sistema Financeiro nas Forças Armadas de Cabo Verde.</p>	<p><b>QD1</b> - Que alterações ocorreram no sistema financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde na sequência da implementação do SIGOF?</p>
		<p><b>OE2</b> - Identificar os benefícios da reorganização do Sistema Financeiro nas Forças Armadas de Cabo Verde.</p>	<p><b>QD2</b> - Quais são os benefícios percebidos da implementação do SIGOF no sistema financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde?</p>
		<p><b>OE3</b> - Nomear os desafios da reorganização do Sistema Financeiro nas Forças Armadas de Cabo Verde.</p>	<p><b>QD3</b> - Quais são os principais desafios associados à reorganização do sistema financeiro nas Forças Armadas de Cabo Verde?</p>
		<p><b>OE4</b> - Identificar as implicações da reorganização do Sistema Financeiro para a Direção de Administração Financeira e para as Regiões Militares.</p>	<p><b>QD4</b> - Quais são as implicações da implementação do SIGOF no papel e nas funções da Direção de Administração Financeira no seio das Forças Armadas de Cabo Verde?</p>

Quadro 1 - Relação entre os objetivos e as perguntas da investigação

Fonte: Elaboração própria.

Sarmento (2013) afirma que depois de estabelecer um quadro teórico, é fundamental descrever a metodologia e os procedimentos utilizados para responder às questões iniciais, permitindo atingir os objetivos da investigação e dar respostas válidas à pergunta de partida.

### 3.1. Paradigma, método de investigação e tipo de pesquisa

De acordo com Guba e Lincoln (1994), vários autores defendem que a escolha das metodologias de investigação é menos importante do que o paradigma que é relevante para a investigação. Um paradigma de investigação é um quadro especificado que consiste em postulados, ideais estabelecidos, crenças partilhadas e normas reconhecidas que são universalmente reconhecidas pelos membros de uma comunidade científica num período específico da história (Coutinho, 2014). É a lente através da qual um investigador vê o mundo e examina as componentes metodológicas da sua investigação (Shah & Al-Bargi, 2013).

A investigação qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste num conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Estas práticas transformam o mundo (Denzin & Lincoln, 2017). Creswell (2016) defende que o processo começa com quadros e pressupostos interpretativos, que servem de guias para os investigadores que procuram compreender os significados que os grupos ou indivíduos atribuem a um problema social. Isto é consistente com a afirmação de Denzin (2018) de que a investigação qualitativa representa o mundo através de uma variedade de formas materiais, incluindo entrevistas e notas de campo, empregando práticas interpretativas.

Denzin e Lincoln (2017) sublinham a importância da relação estreita entre o investigador e o sujeito, lançando luz sobre a forma como as limitações situacionais influenciam a investigação. Isto alinha-se com a afirmação de Patton (2014) de que a investigação qualitativa é impulsionada pela procura de conhecimento e compreensão através do raciocínio indutivo. Patton (2014) elabora ainda que as conclusões qualitativas são o resultado de entrevistas aprofundadas, observação direta e análise de documentos escritos, demonstrando a variedade de metodologias de investigação utilizadas.

Este estudo emprega uma metodologia qualitativa, recolhendo dados através de um inquérito por entrevista direcionada aos oficiais que trabalham na Direção de Administração Financeira (DAF), nas Regiões Militares e na Guarda Costeira.

Para que um conhecimento possa ser classificado como científico, é importante determinar os processos cognitivos e técnicos que permitem a sua validação (Gil, 2008). O estudo científico é um esforço sistemático que procura compreender e elucidar os fenómenos

naturais, oferecendo insights e soluções para questões que são cruciais para a compreensão do funcionamento do mundo natural (Prodanov & Freitas, 2013).

Este estudo aplicado tem como objetivo produzir conhecimentos para aplicação no mundo real, visando a resolução de problemas específicos nas Forças Armadas. Este estudo é classificado como uma investigação exploratória, que visa recolher informações adicionais sobre o tema, a fim de o caracterizar e identificar objetivos.

Em termos de processos técnicos, nomeadamente a forma como obtemos os dados necessários para a realização do estudo, consideramos as questões de investigação. Para este estudo de investigação utiliza uma abordagem de estudo de caso para examinar as opiniões dos oficiais das FACV relativamente ao impacto da implementação do SIGOF.

### **3.2. Técnicas de recolhas e tratamentos de dados**

Este projeto de investigação centra-se no quadro teórico e no sistema de gestão integrada das Forças Armadas de Cabo Verde. Inicia-se com uma revisão bibliográfica qualitativa com recurso a fontes primárias e secundárias. Fez-se um levantamento de artigos científicos, eBook's, e obras literárias, em bases de dados eletrónicas (Google Scholar, B-On, EBSCO, Scopus e RCAAP), a partir do emprego das palavras-chaves: “Reorganização Sistema financeiro”, “Forças Armadas de Cabo Verde”, “Gestão Orçamental e Financeiro”, tanto em língua portuguesa como em língua inglesa.

A pesquisa inclui um levantamento de artigos científicos, livros eletrónicos e obras literárias sobre o tema, incluindo artigos publicados até ao ano 2024. O estudo inclui ainda artigos de revistas Q1 e Q2, estudos realizados no setor público e estudos em Forças de Defesa ou Segurança.

O objetivo é identificar o quadro teórico que mais se aproxima da realidade das Forças Armadas de Cabo Verde. O tema da Reorganização do Sistema Financeiro nas Forças Armadas de Cabo Verde é pouco estudado. A pesquisa também procura a contribuição de autores originais nos artigos citados. Para o Capítulo 2, a pesquisa consulta os sites oficiais do Governo de Cabo Verde e das FACV, bem como a legislação que rege a estrutura e o funcionamento das FACV.

Maxwell (2016) e Fowler (2014) discutem os benefícios da utilização do software NVivo para a análise de dados de entrevistas qualitativas, salientando que este aumenta o rigor da análise. As capacidades do software para codificar e organizar dados facilitam a gestão de grandes volumes de informação qualitativa.

A análise temática é utilizada para identificar, analisar e comunicar padrões nos dados, o que proporciona um relato abrangente e pormenorizado das experiências dos participantes. Ainda com recurso ao Nvivo foi feita a análise de Cluster, ferramenta esta de análise de agrupamentos do NVivo, ajudando a identificar padrões e relações nos dados, agrupando códigos ou casos semelhantes. De acordo com Bazeley e Jackson (2013), a análise de clusters é um instrumento eficaz do NVivo para identificar padrões e relações em dados qualitativos, agrupando códigos ou casos semelhantes.

As capacidades de análise de conteúdo do NVivo incluem o cálculo do número de referências para cada categoria ou subcategoria. Este aspeto quantitativo fornece uma visão da prevalência de determinados tópicos, reforçando a profundidade da análise qualitativa. Bazeley (2007) salienta a importância da incorporação de dados numéricos para fundamentar as perceções qualitativas, destacando os pontos fortes do NVivo na integração da análise qualitativa.

Dada a natureza deste estudo, e tendo em conta o contexto utilizado, foi decidido não utilizar uma análise qualitativa totalmente computadorizada, como o Leximancer. Esta decisão é apoiada pelas conclusões de Sotiriadou et al. (2014), que destacaram as principais diferenças entre o NVivo e o Leximancer, mostrando a força do NVivo na análise detalhada e orientada pelo investigador.

### **3.3. Inquérito por entrevista**

Este subcapítulo fornece uma explicação da metodologia de inquérito por entrevista utilizada na investigação. Centra-se na conceção, implementação e procedimentos de análise das entrevistas, que são cruciais na investigação qualitativa para obter informações detalhadas sobre os pontos de vista e as experiências dos participantes. Maxwell (2016) destaca a integração de métodos qualitativos na investigação de métodos mistos, realçando a profundidade e o contexto que as entrevistas proporcionam.

O estudo utilizou entrevistas semiestruturadas, que equilibram a flexibilidade das entrevistas não estruturadas com a consistência das entrevistas estruturadas (Groves et al., 2009). Esta abordagem permite aprofundar tópicos específicos, mantendo uma estrutura coerente para todas as entrevistas. Para este estudo, realizámos entrevistas semiestruturadas a três responsáveis da FACV que exercem ou exerceram funções no setor financeiro das FACV e que possuem conhecimentos substanciais sobre o SIGOF.

A conceção de perguntas de entrevista eficazes é crucial. Fowler (2014) salienta a importância da clareza e da relevância na formulação das perguntas. Foi criado um guião de entrevista<sup>12</sup> qualitativa com 16 perguntas para 7 oficiais do setor financeiro das FACV. As entrevistas foram realizadas através da reunião no zoom, com uma comunicação aberta e honesta.

O processo foi meticulosamente documentado para manter a consistência e a fiabilidade (Maxwell, 2016). As considerações éticas, incluindo o consentimento informado e a confidencialidade, foram rigorosamente respeitadas (Schütze, 2020).

O software Nvivo foi utilizado para melhorar o processo de codificação e organização dos dados, reforçando assim o rigor da análise (Fowler, 2014). Os dados qualitativos das entrevistas foram analisados através da análise temática. Esta abordagem implica o processo de reconhecimento, exame e documentação de tendências recorrentes nos dados, resultando num retrato abrangente e intrincado dos encontros dos participantes (Maxwell, 2016). A utilização do software Nvivo ajudou na codificação e estruturação dos dados, aumentando assim o rigor da investigação (Fowler, 2014).

### **3.4. Estratégia de amostragem**

A população-alvo das entrevistas foi cuidadosamente definida, tendo sido utilizado um método de amostragem intencional para selecionar os participantes que poderiam fornecer dados ricos e relevantes (Groves et al., 2009). Neste estudo, o termo “universo” refere-se especificamente aos oficiais da área financeira nas FACV (30 no total).

No entanto, devido a alguns constrangimentos, não nos foi possível obter os contactos de e-mail de todos os oficiais. Assim, o nosso grupo de amostragem é constituído apenas por 15 oficiais do que desempenham funções na área financeira nas FACV, aos quais foi possível enviar o pedido de autorização de entrevista, em que apenas 10 autorizaram o envio do guião de entrevista.

Uma amostra é um subconjunto de sujeitos, instâncias ou observações que são escolhidos de uma população maior com o objetivo de realizar uma investigação. Cada sujeito da amostra representa um dos elementos que estão incluídos na amostra (Rosado, 2015). A amostra deste estudo é constituída pelos sete oficiais<sup>13</sup> que responderam o inquérito por entrevista.

---

<sup>12</sup> Ver o Apêndice E, representa o guião de entrevista que foi utilizado no estudo investigativo.

<sup>13</sup> Ver o Apêndice F, representa caracterização dos oficiais que foram entrevistados.

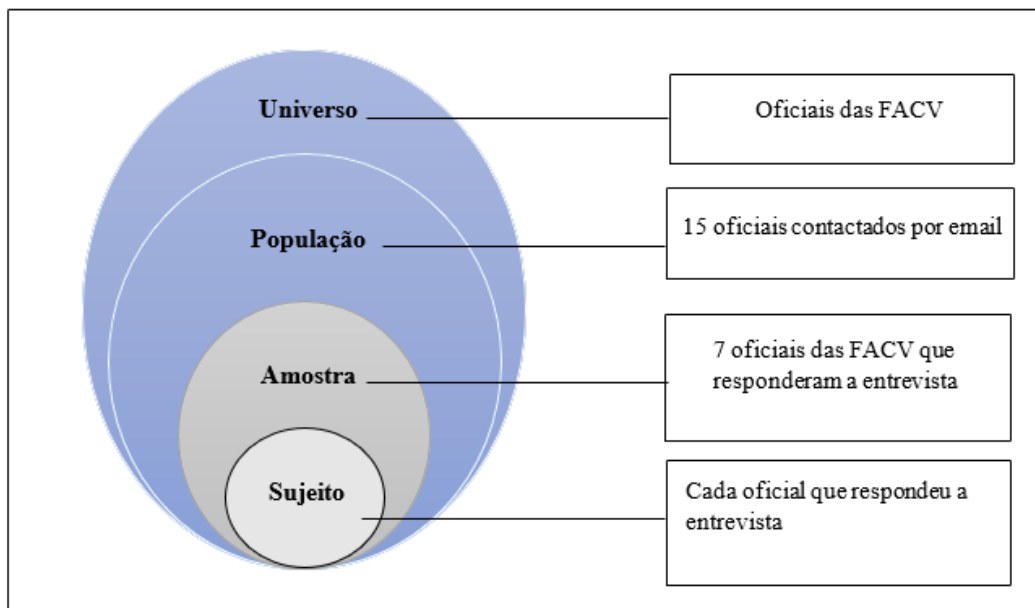


Figura 6 - Universo, população, amostra e sujeito, no contexto do estudo

Fonte: Elaboração própria

Hennink et al. (2017) distinguem entre “saturação de código” e “saturação de significado” na investigação qualitativa para explicar a ideia de saturação. A saturação do código ocorre quando todos os temas possíveis foram reconhecidos, ao passo que a saturação do significado é alcançada quando não são descobertos quaisquer aspetos ou perspetivas adicionais dos temas.

A investigação empírica fornece provas de que a realização de um número limitado de entrevistas pode ser suficiente para atingir a saturação do código. No seu estudo, Guest et al. (2020) descobriram que a realização de seis entrevistas lhes permitiu identificar 70% dos temas. Ao aumentar o número de entrevistas para doze, conseguiram captar 92% dos temas. Da mesma forma, Hennink et al. (2017) descobriram que a saturação do código pode ser alcançada com apenas nove entrevistas, indicando que um tamanho de amostra inferior a dez entrevistas é frequentemente suficiente para captar os principais temas em dados qualitativos.

## CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 4.1. Apresentação e análise do conteúdo das entrevistas por categorias no NVivo

Esta secção apresenta os resultados obtidos a partir das respostas às entrevistas<sup>14</sup>. Depois de fazer um exame cuidadoso das entrevistas pelo software NVivo, em que os dados qualitativos obtidos a partir das entrevistas foram convertidos em dados quantitativos para simplificar a análise, possibilitou uma exploração em profundidade das alterações, benefícios, desafios e implicações associadas à implementação do SIGOF. O que é crucial para uma análise de dados eficaz (Sarmiento, 2013), as perguntas foram categorizadas e relacionadas com a revisão da literatura realizada nos capítulos anteriores.

Jackson e Bazeley (2019) afirma que categorização é um procedimento intrincado que inclui a primeira categorização dos dados e a identificação de componentes pertinentes relativos aos objetivos da investigação. O estudo centra-se no exclusivo, formando categorias com base em temas recorrentes, que são refinados e aperfeiçoados ao longo do tempo, garantindo a abrangência e uma pequena dimensão da amostra. Como resultado, os OE da investigação e as QD foram considerados na criação de várias categorias e subcategorias. Da análise do conteúdo das respostas<sup>15</sup> conseguidas em cada uma das 7 entrevistas, resultaram um total de 13 subcategorias, organizadas e distribuídas hierarquicamente por 4 categorias principais:

- **Alterações no sistema financeiro das FACV** (total de **30** referências). Esta categoria é constituída por 2 subcategorias: Acesso em tempo real e Gestão orçamental centralizada.
- **Benefícios da implementação do SIGOF** (total de **128** referências). Esta categoria é constituída por 6 subcategorias: Celeridade no tratamento dos dados financeiros; Controle financeiro; Melhoria no desempenho financeiro; Padronização dos procedimentos; Redução de riscos e erros e Transparência na prestação de contas.
- **Desafios e inconvenientes da implementação do SIGOF** (total de **48** referências). Esta categoria é constituída por 3 subcategorias: Preparação técnica do pessoal da área financeira; Relação com as partes interessadas e Resistência à mudança.

---

<sup>14</sup> Ver Apêndice G

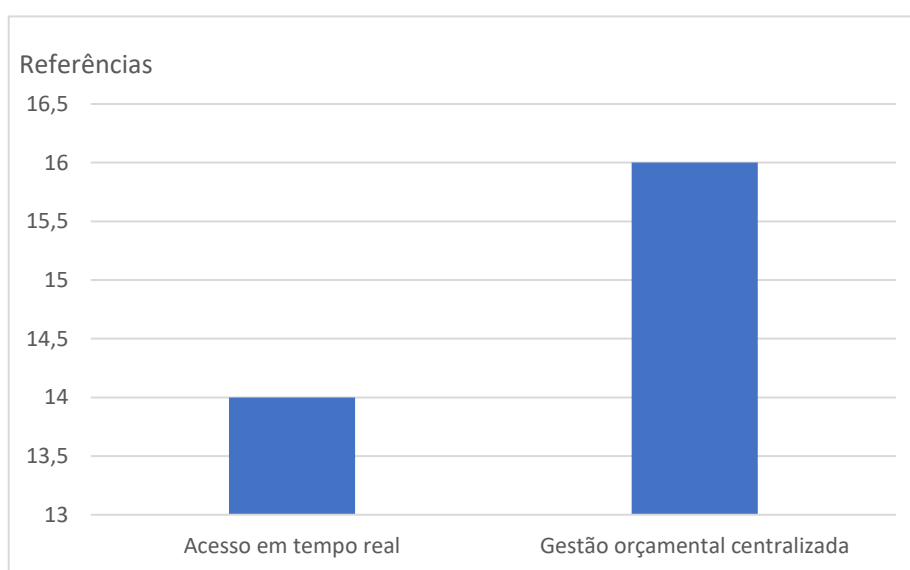
<sup>15</sup> Ver Apêndice H

- **Implicações Da Reorganização Do Sistema Financeiro** (total de 34 referências). Esta categoria é constituída por 2 subcategorias: Melhoria no controlo financeiro, Centralização e simplificação dos processos financeiros.

#### 4.1.1. Alterações no sistema financeiro das FACV

Esta categoria agrupa as mudanças que a reorganização proporcionou ao sistema financeiro (total de 30 referências), marcando o profundo impacto do SIGOF. O elevado número de referências indica que este foi um dos temas debatidos pelos 7 entrevistados<sup>16</sup>.

O mesmo se verifica entre as duas subcategorias conforme mostra a figura abaixo:



**Figura 7 - Categoria alterações no sistema financeiro das FACV**

Fonte: Elaboração própria com recurso ao NVivo

O gráfico acima apresentado ilustra o número de referências feitas por cada entrevistado relativamente as alterações no sistema financeiro das FACV. As alterações são categorizadas em duas subcategorias: acesso em tempo real e gestão orçamental centralizada. A gestão orçamental centralizada foi a alteração mais frequentemente mencionado (16 Referências). Esta subcategoria representa 53,33% do total de referências das entrevistas. Outra alteração foi o acesso em tempo real que foi, também, muito enfatizada (14 referências). Esta subcategoria representa 46,67% do total de referências das entrevistas. Este facto pode indicar que o acesso em tempo real, embora importante, não constituiu uma

<sup>16</sup> Quando questionados acerca das alterações ocorridas com a reorganização, registou-se um conjunto diversificados de opiniões, conforme registado no Apêndice H.

prioridade para a maioria dos entrevistados, ou que se trata de uma área com menor impacto ou menos problemas.

Quando questionados sobre as alterações no sistema financeiro das, surgiu um amplo espectro de pontos de vista:

**Entrevistado 1:** “*A tomada de decisões tornou-se mais rápida e mais informada, uma vez que a informação financeira atualizada está disponível em qualquer altura e em qualquer lugar.*” (...) “*Maior transparência e controlo da gestão financeira.*”

**Entrevistado 2:** “*O sistema fornece informação atempada e credível, substituindo processos físicos desatualizados.*”

**Entrevistado 3:** “*A gestão centralizada no âmbito do SIGOF, embora não totalmente utilizada, estruturou a gestão orçamental através da separação entre o Tesouro do Estado e os fundos de receitas próprias.*” (...) “*A centralização melhorou vários aspetos operacionais, como o pagamento do pessoal, as aquisições e a gestão das despesas.*”

**Entrevistado 4:** “*O acesso em tempo real aos dados financeiros permite um acompanhamento contínuo e uma gestão financeira rigorosa.*”

**Entrevistado 6:** “*As decisões atempadas são facilitadas pelo facto de se dispor de uma panorâmica financeira e de balanços a qualquer momento.*” (...) “*O acesso aos dados financeiros em qualquer momento reforçou a transparência e o controlo.*”

**Entrevistado 7:** “*Ganhos de eficácia e eficiência no tratamento dos dados e rapidez na consulta.*”

O E3 dá um destaque notável à gestão centralizada do orçamento, o que sugere uma perceção ou preocupação significativa neste domínio. Outros entrevistados têm uma discussão mais equilibrada entre o acesso em tempo real e a gestão orçamental centralizada. E4 é o único outro entrevistado com uma menção relativamente maior ao acesso em tempo. Posto isso, pode-se constatar que a capacidade de aceder a informação financeira em tempo real aumentou consideravelmente a eficiência e a eficácia dos processos de tomada de decisão. Os entrevistados sublinharam que o acesso a informação atualizada é crucial para a tomada de decisões rápidas e bem informadas. A estrutura eficaz da gestão orçamental foi alcançada através da implementação da gestão centralizada no âmbito do SIGOF. A gestão centralizada no âmbito do SIGOF organizou eficazmente a gestão orçamental.

Tabela 2 - Alterações mais significativas da reorganização

ALTERAÇÕES NO SISTEMA FINACEIRO DAS FACV	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Resultado (%)
Acesso em tempo real	X	X	X	X	X		X	86%
Gestão orçamental centralizada	X	X	X	X	X	X		86%

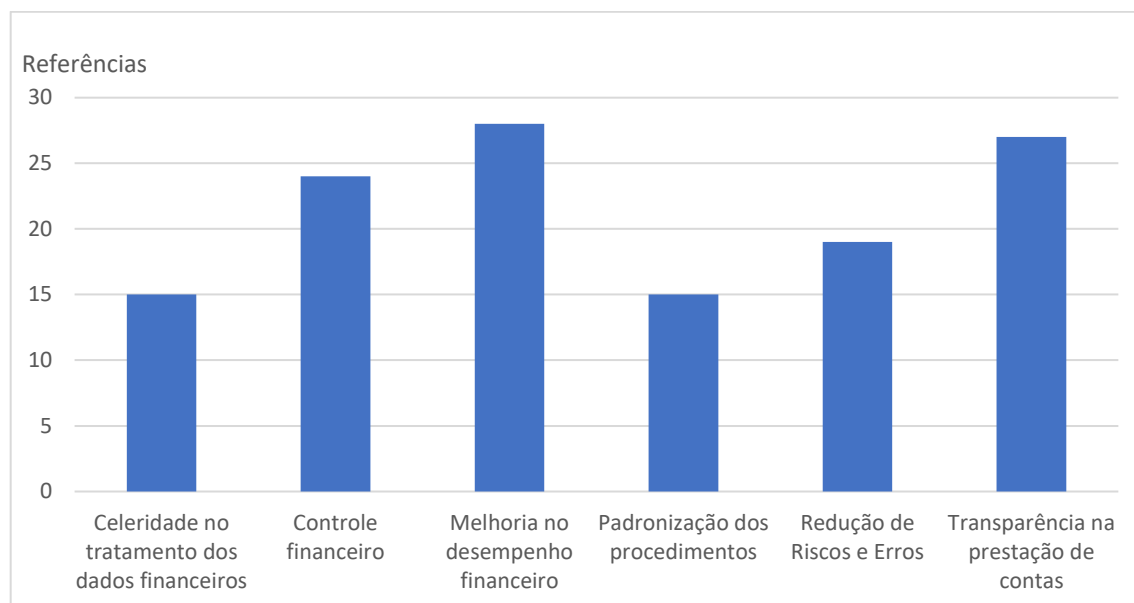
Fonte: Elaboração própria com recurso ao NVivo

Verifica-se pela análise feita no NVivo e representada na Tabela n.º 2, que as alterações através da implementação do SIGOF, já está a melhorar significativamente as operações financeiras da FACV, especialmente em termos de acesso em tempo real e gestão orçamental centralizada. Estas mudanças melhoraram a eficiência, a transparência e o controlo, o que coincide com os objetivos mais amplos de modernização e racionalização dos processos financeiros. Uma percentagem elevada de 86% dos entrevistados exaltou a implementação do acesso em tempo real aos dados financeiros, facilitando a tomada de decisões eficazes na gestão financeira das FACV.

#### 4.1.2. Benefícios da implementação do SIGOF

A categoria Benefício da implementação do SIGOF é a que apresenta maior expressividade nas entrevistas realizadas, totalizando 128 referências efetuadas, indica que este foi um dos temas mais debatidos pelos 7 entrevistados<sup>17</sup>. De seguida, apresentam-se os resultados representados no gráfico abaixo que ilustra a frequência de referências às várias subcategorias:

<sup>17</sup> Quando questionados acerca dos benefícios da implementação do SIGOF, registou-se um conjunto diversificados de opiniões, conforme registado no Apêndice H.



**Figura 8 - Categoria benefícios da implementação do SIGOF**

**Fonte: Elaboração própria com recurso ao NVivo**

O gráfico acima apresentado ilustra o número de referências feitas por cada entrevistado relativamente aos benefícios da implementação do SIGOF. Os benefícios são categorizados em seis subcategorias: celeridade no tratamento de dados financeiros, controlo financeiro, melhoria do desempenho financeiro, padronização dos procedimentos, redução de riscos e erros e transparência na prestação de contas.

A melhoria no desempenho financeiro foi o benefício mais frequentemente mencionado (28 Referências). Esta subcategoria representa 21,88% do total de referências das entrevistas. Outro dos benefícios foi a transparência na prestação de contas que foi, também, muito enfatizada (27 referências). Esta subcategoria representa 21,09% do total de referências das entrevistas. O reforço do controlo financeiro foi um dos principais benefícios referidos pelos entrevistados (24 referências). Esta subcategoria representa 18,75% do total de referências. Os entrevistados referiram também como benefício a redução dos riscos e erros nas transações financeiras (19 referências). Esta subcategoria representa 14,84% do total de referências. A maioria dos entrevistados afirmou que celeridade no tratamento dos dados financeiros com a utilização do SIGOF no setor público acelerou consideravelmente o tratamento dos dados financeiros desde a sua implementação, aumentando assim a rapidez de processamento e a eficácia das operações financeiras (15 referências). Esta subcategoria representa 11,72% do total de referências. A padronização dos procedimentos foi outro

benefício significativo (15 referências). Esta subcategoria representa 11,72% do número total de referências em todas as entrevistas.

Quando questionados sobre os benefícios da implementação do SIGOF, surgiu um amplo espectro de pontos de vista:

**Entrevistado 1:**

*“Maior rapidez na tomada de decisões e maior eficiência no processamento das despesas.” (...) “Maior transparência nas operações financeiras e na tomada de decisões.”*

**Entrevistado 2:**

*“A informatização reduziu os tempos de processamento e eliminou os atrasos devidos ao manuseamento físico de documentos.” (...) “Maior transparência e rigor na apresentação e justificação das contas.” (...) “A normalização permitiu um maior controlo e uma maior rapidez dos processos.”*

**Entrevistado 3:**

*“Gestão centralizada e maior controlo dos recursos financeiros.” (...) “A eliminação do dinheiro físico nas Regiões Militares reduziu os erros e as omissões.”*

**Entrevistado 4:** *“A normalização facilitou a administração financeira e reduziu os riscos.” (...) “Maior transparência e objetividade na gestão financeira.”*

**Entrevistado 5:** *“Aumento da credibilidade na sociedade civil.” (...) “Unificação dos procedimentos nos sectores financeiros, o que permitiu uma melhor gestão do orçamento.” (...) “O aumento do rigor e do controlo reduziu os riscos financeiros.”*

**Entrevistado 6:** *“Controlo centralizado pelo DAF, gestão mais rigorosa e riscos reduzidos.” (...) “A normalização dos procedimentos permitiu alinhar o FACV com outras.” (...) “As várias fases de verificação reduziram o risco de erros e aumentaram a transparência.”*

**Entrevistado 7:** *“Maior rapidez e eficiência nas operações financeiras.” (...) “Melhoria do desempenho financeiro e da eficiência global do sistema.”*

A maioria dos entrevistados afirmou que a utilização do SIGOF no setor público acelerou consideravelmente o tratamento dos dados financeiros desde a sua implementação, aumentando assim a rapidez de processamento e a eficácia das operações financeiras. O reforço do controlo financeiro foi um dos principais benefícios referidos pelos entrevistados. A implementação do SIGOF permitiu uma melhor supervisão e gestão dos recursos

financeiros, conduzindo a uma governação financeira mais eficaz no seio das FACV. A melhoria no desempenho financeiro foi o benefício mais frequentemente mencionado.

**Tabela 3 - Benefícios mais significativo nas FACV**

<b>BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO SIGOF</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>Resultado (%)</b>
Transparência na prestação de contas	X	X	X	X	X	X	X	100%
Melhoria no desempenho financeiro	X	X	X	X	X	X	X	100%
Redução de Riscos e Erros	X	X	X	X	X	X	X	100%
Controle financeiro	X	X	X	X	X	X		86%
Padronização dos procedimentos	X	X	X	X	X	X		86%
Celeridade no tratamento dos dados	X	X	X	X		X		71%

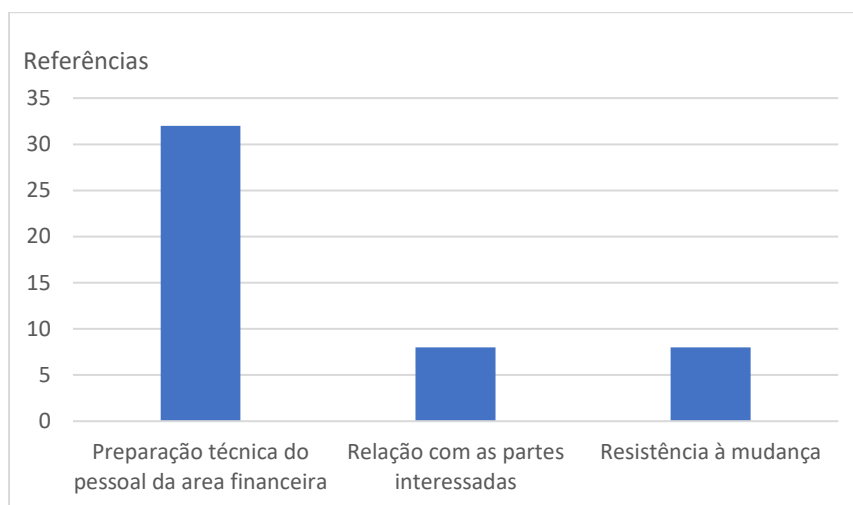
**Fonte: Elaboração própria com recurso ao NVivo**

Verifica-se pela análise feita no NVivo e representada na Tabela n.º 3, que a implementação do SIGOF trouxe benefícios substanciais para as operações financeiras do FACV. A elevada percentagem de participantes (100%) que identificaram transparência na prestação de contas, melhorias no desempenho financeiro e redução de riscos e erros e sublinha a sua importância e o impacto positivo que tiveram na gestão financeira das FACV. De acordo com Diamond e Khemani (2005) sublinham que estes sistemas promovem a transparência e a responsabilização, componentes essenciais para manter a confiança e a integridade nas operações financeiras. A maior rapidez no tratamento dos dados financeiros e a normalização dos procedimentos realçam ainda mais as melhorias globais introduzidas pelo sistema.

#### **4.1.3. Desafios da implementação do SIGOF**

Esta categoria a apresenta uma análise de conteúdo detalhada das entrevistas realizadas com os principais oficiais financeiros das FACV sobre os desafios e trazidos pela implementação do SIGOF, com um total de 48 referências, indica que este foi um tema

debatidos pelos 7 entrevistados<sup>18</sup>. Os resultados estão ilustrados na Figura abaixo, que mostra a frequência das referências aos diferentes desafios identificados pelos participantes:



**Figura 9 - Categoria desafios da implementação do SIGOF**

Fonte: Elaboração própria com recurso ao NVivo

A Preparação técnica do pessoal da área financeira foi o desafio mais mencionado pelos entrevistados (32 referências). Esta subcategoria representa 66,66% do total de referências em todas as entrevistas. A relação com as partes interessadas foi identificada como um desafio (8 referências). Esta subcategoria representa 16,67% do total de referências em todas as entrevistas. A resistência à mudança foi outro desafio significativo registrado pelos participantes (8 referências). Esta subcategoria representa 16,67% do número total de referências em todas as entrevistas.

Quando questionados sobre os principais desafios da implementação do SIGOF, surgiu um amplo espectro de pontos de vista:

**Entrevistado 1:** *“Falta de conhecimentos de informática, formação insuficiente e aprendizagem no local de trabalho sem preparação prévia.” (...)* *“Resistência dos utilizadores à mudança.”*

**Entrevistado 2:** *“Falta de formação inicial, acesso limitado às sessões de formação e restrições financeiras.” (...)* *“Lentidão inicial e falta de prática na utilização do sistema.” (...)* *“Medo da mudança e necessidade de uma mudança de mentalidade.”*

<sup>18</sup> Quando questionados acerca dos desafios e inconvenientes trazidos pela implementação do SIGOF, registou-se um conjunto diversificados de opiniões, conforme registado no Apêndice H.

**Entrevistado 3:** “*Formação inadequada antes da implementação e necessidade de formação contínua.*” (...) “*Desafios para convencer os fornecedores sobre os novos procedimentos e garantir a conformidade.*” (...) “*Resistência do pessoal militar e dos comandantes, e desafios na adaptação ao novo sistema.*”

**Entrevistado 4:** “*Necessidade de uma formação mais completa e acessível.*”

**Entrevistado 5:** “*Formação e sensibilização dos fornecedores para os novos procedimentos.*” (...) “*Sensibilização dos fornecedores e adaptação aos novos procedimentos.*” (...) “*Resistência à mudança*”

**Entrevistado 6:** “*Conhecimento limitado das funcionalidades do sistema, necessidade de uma formação mais aprofundada.*” (...) “*Mudança de mentalidade e aceitação do novo sistema.*”

**Entrevistado 7:** “*Formação inicial superficial.*”

A Preparação técnica do pessoal da área financeira foi o desafio mais frequentemente mencionado pelos entrevistados, destacaram que existe a necessidade de programas abrangentes de formação e desenvolvimento para garantir que o pessoal financeiro esteja adequadamente preparado para lidar com o novo sistema. A relação com as partes interessadas foi identificada como um desafio, nomeadamente em termos de comunicação e colaboração. Assegurar que todos os intervenientes estão alinhados e apoiam o novo sistema foi considerado essencial para o sucesso da sua implementação. A resistência à mudança foi outro desafio significativo registado pelos participantes. Alguns membros do pessoal mostraram-se relutantes em adaptar-se ao novo sistema, o que constituiu um obstáculo à sua correta aplicação.

Tabela 4 - Desafios mais significativo da implementação do SIGOF

DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO SIGOF	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Resultado (%)
Preparação técnica do pessoal da área financeira	X	X	X	X	X	X	X	100%
Relação com as partes interessadas		X	X	X	X	X		71%
Resistência à mudança	X	X	X		X			57%

Fonte: Elaboração própria com recurso ao NVivo

A análise NVivo revela que a implementação do SIGOF apresentou vários desafios significativos para as operações financeiras nas FACV. Os desafios mais frequentemente mencionados incluem a preparação técnica do pessoal financeiro, a relação com as partes interessadas e a resistência à mudança. De acordo com Kotter (1996), a mudança organizacional encontra frequentemente resistência e requer uma preparação e comunicação adequadas para ser bem-sucedida. O elevado número de referências à preparação técnica indica a necessidade de programas de formação abrangentes para dotar o pessoal financeiro das competências necessárias. Além disso, Hiatt (2006) salienta a importância do envolvimento das partes interessadas e de uma comunicação eficaz para ultrapassar a resistência à mudança e garantir o êxito da implementação de novos sistemas.

#### 4.1.4. Implicações da reorganização do sistema financeiro

Esta categoria apresenta uma análise de conteúdo detalhada das entrevistas realizadas, sobre as implicações da reorganização do sistema financeiro, com um total de 36 referências, indica que este foi um dos temas discutidos pelos 7 entrevistados<sup>19</sup>. Os resultados estão ilustrados na Figura abaixo, que mostra a frequência das referências às diferentes implicações identificadas pelos participantes:

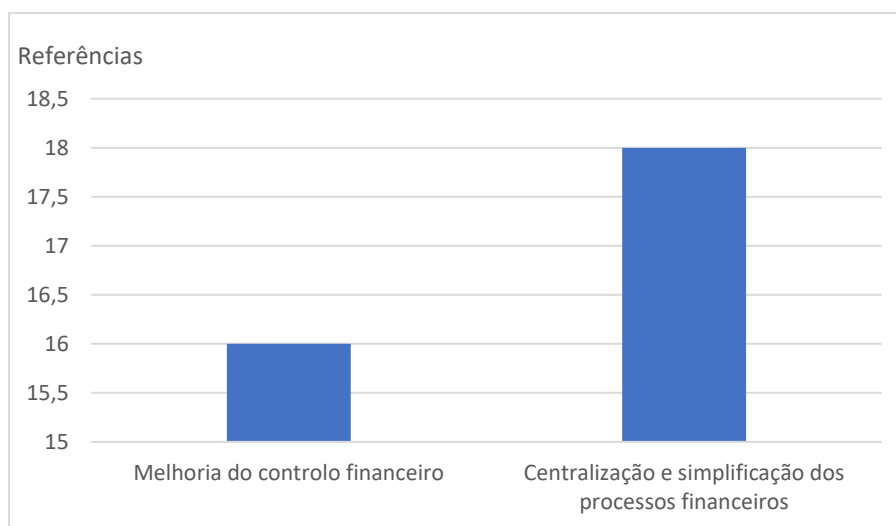


Figura 10 - Categoria implicações da reorganização do sistema financeiro

Fonte: Elaboração própria com recurso ao NVivo

<sup>19</sup> Quando questionados sobre as implicações da reorganização do sistema financeiro, registou-se um conjunto diversificados de opiniões, conforme registado no Apêndice H.

As principais implicações identificadas da reorganização foram: melhoria no controlo financeiro, centralização e simplificação dos processos financeiros. A melhoria no controlo financeiro (16 referências), esta subcategoria representa 47,06% do total de referências em todas as entrevistas. A centralização e simplificação dos processos financeiros foi a mais significativas (18 referências). Esta subcategoria representa 52,94% do número total de referências em todas as entrevistas.

Quando questionados sobre as principais implicações da reorganização do sistema financeiro, surgiu um amplo espectro de pontos de vista:

**Entrevista 1:** *“Não houve mudanças significativas nos recursos humanos ou na estrutura organizacional.” (...)* *“O controlo financeiro ficou mais fácil e centralizado.”*

**Entrevista 2:** *“Melhor organização e facilidade de justificação das contas ao Tribunal de Contas e maior controlo sobre os Comandos Regionais.” (...)* *“Maior transparência e melhores práticas na justificação de contas, evitando transferências de fundos não autorizadas.” (...)* *“Maior facilidade na elaboração de relatórios financeiros e maior controlo organizacional.”*

**Entrevista 3:** *“A mudança para o SIGOF eliminou o manuseamento físico de dinheiro, centralizou os processos financeiros e melhorou a tomada de decisões com base em dados em tempo real.” (...)* *“Maior transparência com acesso em tempo real aos dados financeiros, garantindo maior credibilidade à gestão pública.” (...)* *“Processamento mais rápido das contas e eliminação do manuseamento manual.” (...)* *“Melhoria das relações com os fornecedores e garantia de pagamentos atempados, aumentando a confiança dos fornecedores.”*

**Entrevista 4:** *“Maior controlo e gestão financeira organizada, com a DAF (Direção de Administração Financeira) a supervisionar o processo.” (...)* *“Maior facilidade nas alterações orçamentais e simplificação dos processos financeiros.”*

**Entrevista 5:** *“Melhoria do controlo e da gestão das receitas e das despesas e centralização da tesouraria.” (...)* *“Procedimentos baseados na transparência e na legalidade, com um controlo mais rigoroso.” (...)* *“Redução dos prazos de pagamento, gestão eficaz das contas e simplificação dos procedimentos.” (...)* *“Comunicação proactiva entre as regiões e a DAF, melhorando a coordenação e o controlo.”*

**Entrevista 6:** *“Simplificação dos procedimentos financeiros com a automatização dos recebimentos e pagamentos, reduzindo a necessidade de controlos físicos.” (...)* *“A exigência de documentos contabilísticos formais aos fornecedores melhorou a*

*transparência e o cumprimento da legislação.” (...) “Transações financeiras automáticas e pagamentos diretos para as contas bancárias do pessoal, reduzindo os riscos e a carga de trabalho.”*

**Entrevista 7:** *“Maior rapidez e eficiência, facilitando os processos de tomada de decisão.” (...) “A racionalização dos processos aumentou a eficiência e a rapidez da tomada de decisões.”*

A reorganização tem implicações significativas, tais como melhorias nas funções de supervisão estratégica e de controlo, reforçando o papel na gestão financeira. As implicações levaram a uma melhor afetação de recursos, a uma melhor gestão orçamental e a melhores práticas financeiras, alinhando-as com os objetivos estratégicos das FACV.

**Tabela 5 - Implicações mais significativas nas FACV**

<b>IMPLICAÇÕES DA REORGANIZAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>Resultado (%)</b>
Para a Direção de Administração Financeira	X	X	X	X	X	X	X	100%
Para as Regiões Militares	X	X	X	X	X	X	X	100%

**Fonte:** Elaboração própria com recurso ao NVivo

A análise NVivo revela que a reorganização do sistema financeiro tem implicações significativas tanto para a Direção de Administração Financeira como para as Regiões Militares das FACV. Os entrevistados destacaram as melhorias na supervisão estratégica, na afetação de recursos e nas práticas financeiras como principais resultados da reorganização.

De acordo com Mintzberg (1979), a estrutura organizacional e a estratégia estão intimamente ligadas, e as mudanças na estrutura podem levar a melhorias na gestão estratégica e na eficiência operacional. A reorganização no seio das FACV, tal como evidenciado pelas entrevistas, reforçou as capacidades de supervisão estratégica da Direção de Administração Financeira e melhorou as práticas financeiras nas Regiões Militares.

#### **4.2. Análise de Cluster por similaridade de palavras**

De acordo com Kaufman e Rousseeuw (1990), a análise de clusters é particularmente eficaz na identificação de agrupamentos naturais dentro dos dados. Este processo ajuda a

revelar a estrutura inerente do conjunto de dados, o que pode levar a uma melhor compreensão das relações entre diferentes pontos de dados.

A análise de agrupamentos é uma técnica estatística poderosa que agrupa itens semelhantes com base em características específicas, permitindo-nos discernir agrupamentos naturais no nosso conjunto de dados. Ao empregar este método, o nosso objetivo é descobrir percepções significativas que podem não ser imediatamente aparentes através de outras técnicas de análise qualitativa. Tal como referido por Jain (2010), um dos principais pontos fortes da análise de clusters é a sua capacidade de descobrir padrões ocultos nos dados.

A análise de dados foi realizada com o auxílio do software NVivo, utilizando técnicas de codificação e categorização para identificar temas principais e a frequência de termos utilizados pelos entrevistados. Foram identificadas quatro categorias centrais relacionadas à implementação do Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira (SIGOF) e às alterações no sistema financeiro das FACV. Essas categorias foram posteriormente analisadas quanto à similaridade de palavras, gerando um cluster que ajuda a compreender a relação entre os temas abordados.

A análise de clusters é um método estatístico utilizado para agrupar itens semelhantes. A figura abaixo representa o dendrograma criado através do software NVivo, com o intuito de fazer uma análise que agrupa vários aspetos relacionados com base em semelhanças de codificação. Cada item representa uma categoria:

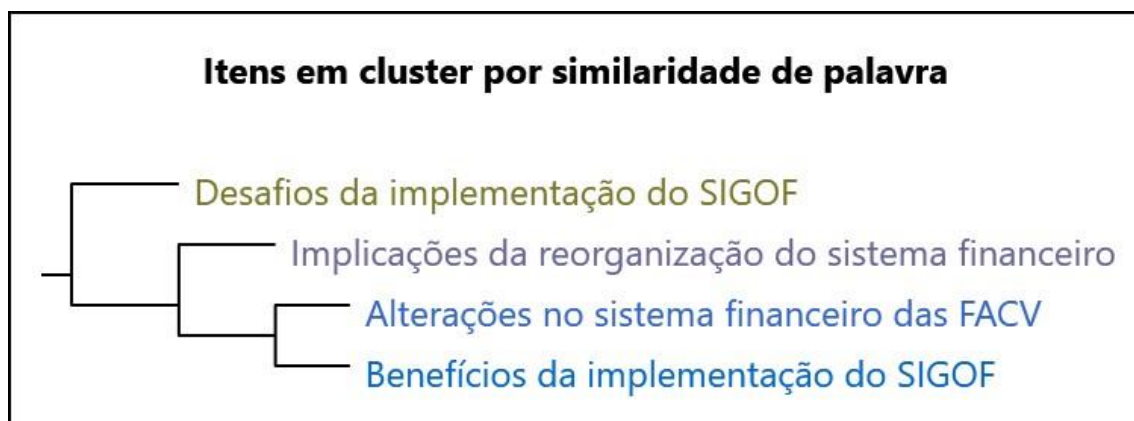


Figura 11 - Dendrograma de similaridade de palavras entre categorias

Fonte: Adaptado do Nvivo

Após a codificação, o NVivo foi utilizado para gerar um dendrograma de similaridade de palavras, permitindo a identificação de agrupamentos naturais entre os itens. O software

avaliou a proximidade semântica entre as frases e organizou-as em clusters, tal como demonstrado no dendrograma acima apresentado.

A análise do dendrograma revelou dois clusters principais:

**Primeiro Cluster:**

"Desafios da implementação do SIGOF"

"Benefícios da implementação do SIGOF"

Estes dois itens foram agrupados devido à alta similaridade de palavra identificada pelo NVivo, especificamente pela repetição da frase "implementação do SIGOF". No processo de codificação, o termo "implementação" surgiu como um tema central, sendo que tanto os desafios como os benefícios da implementação foram frequentemente mencionados. Este cluster reflete um debate comum em torno das vantagens e dificuldades de adotar o SIGOF, mostrando uma relação polarizada dentro do discurso dos participantes.

**Segundo Cluster:**

"Implicações da reorganização do sistema financeiro"

"Alterações no sistema financeiro das FACV"

O segundo agrupamento emergiu devido à repetição do termo "sistema financeiro" em ambas as frases. A reorganização e as alterações no sistema financeiro foram temas frequentemente mencionados, revelando uma preocupação transversal com as mudanças estruturais dentro das FACV. O NVivo identificou que, apesar das diferenças nos contextos (reorganização vs. alterações específicas), os dois itens partilham uma ênfase comum na transformação do sistema financeiro, o que justifica o seu agrupamento.

**Agrupamento Global e Interpretação Temática**

A nível superior, o dendrograma gerado pelo NVivo combinou os dois clusters anteriores, indicando uma relação mais ampla entre os temas da "implementação do SIGOF" e as "mudanças no sistema financeiro". Esta conexão temática mais ampla pode ser interpretada como uma ligação entre a implementação de novas tecnologias ou sistemas e as suas implicações ou exigências para mudanças no sistema financeiro.

**Interpretação de Resultados e Implicações**

A análise qualitativa facilitada pelo NVivo proporcionou uma visão clara sobre os temas dominantes nas entrevistas. A utilização de clusters no dendrograma ajudou a

evidenciar que os desafios e benefícios da implementação do SIGOF estão intimamente relacionados, sendo tópicos recorrentes entre os entrevistados. Da mesma forma, as alterações no sistema financeiro, especialmente no contexto das FACV, aparecem como uma área de interesse significativo, provavelmente como resposta às exigências da reorganização.

Além disso, o NVivo permitiu identificar uma inter-relação entre os dois conjuntos de temas. A agregação final dos clusters indica que as discussões sobre implementação de sistemas, como o SIGOF, não ocorrem de forma isolada, mas estão profundamente enraizadas num contexto mais amplo de transformações no sistema financeiro. Esta relação é crucial, pois sugere que a implementação de novas tecnologias financeiras deve ser analisada em paralelo com as mudanças institucionais e organizacionais no sistema financeiro.

### **4.3. Discussão dos Resultados**

A análise das entrevistas realizadas aos oficiais que trabalham atualmente no sector financeiro nas FACV forneceu informações preciosas sobre os efeitos, as vantagens, as dificuldades e as consequências da implementação do SIGOF. O objetivo desta secção é salientar os elementos-chave dos resultados, a sua importância e as relações entre as variáveis e procurar justificar os resultados com a revisão de literatura.

A implementação do SIGOF trouxe várias mudanças: algumas relativas ao acesso em tempo real a dados financeiros e à gestão centralizada do orçamento. Tal transição, como demonstraram 86% dos participantes, não só melhoraria a transparência e a clareza do processo financeiro, como também permitiria uma tomada de decisões mais rápida e informada. Isto vai de encontro com o objetivo mais vasto de modernizar as práticas de gestão financeira nas FACV.

Esta transformação tornou os processos financeiros mais transparentes e eficientes. Esta transição gradual está em linha com o conceito de que a mudança organizacional não acontece de repente, mas desenvolve-se gradualmente ao longo de um período (Hussain et al., 2016). De acordo com os entrevistados o sistema anterior dependia muito de documentos físicos, que eram desagradáveis e suscetíveis de atrasos. O novo sistema, pelo contrário, simplificou os processos e reduziu o risco de perda de documentos durante o envio dos documentos das unidades militares para a DAF.

Houve melhoria no desempenho financeiro que conduziu a uniformidade e maior controlo por parte do Ministério das Finanças e do Tribunal de Contas, como salientado

pelos entrevistados, o SIGOF trouxe uniformidade aos procedimentos financeiros, reduzindo assim o risco de erro e omissões. Este facto está de acordo com a afirmação de Rodríguez et al. (2015) que enfatizam o papel significativo das Instituições Superiores de Controlo na supervisão das atividades financeiras governamentais e na garantia de responsabilidade e transparência através de processos de auditoria rigorosos. Os resultados deste estudo confirmam a teoria de Beck et al. (2007), em que instituições financeiras eficientes desempenham um papel crucial na promoção de uma afetação ótima dos recursos, o que, por sua vez, conduz ao crescimento económico.

A capacidade de aceder a dados financeiros atualizados em qualquer altura e em qualquer lugar melhorou a tomada de decisões e a afetação de recursos, uma vez que antes a gestão orçamental nas Regiões Militares era feita de acordo com os critérios dos Comandantes o que não era correto pois no final do ano existia sempre dotações por gastar, que não era do conhecimento do comandante. Este facto está de acordo com a afirmação de Hopwood (1987) de que os sistemas integrados de gestão financeira melhoram a eficiência organizacional e os processos de tomada de decisão. Os autores Souza e Zwicker (2003) e Matende e Ogao (2013) argumentam que a adoção global do sistema integrado de gestão baseia-se nas suas numerosas vantagens, tais como uma maior partilha de informações no seio da organização, uma melhor qualidade de planeamento e de tomada de decisões, uma coordenação simplificada entre as unidades dentro de uma organização que conduz a uma maior eficiência e tempos de resposta mais rápidos às solicitações e pedidos de informação.

A normalização de procedimentos e redução de riscos e erros conduziu a mitigação de riscos e normalização de procedimentos. Os entrevistados argumentaram que a normalização de procedimentos e a redução de riscos e erros eram benefícios notáveis. Esta uniformização garante a consistência e a fiabilidade das operações financeiras, reduzindo a probabilidade de erros e aumentando o rigor financeiro global. O sistema SIGOF impôs controlos e supervisão mais rigorosos, reduzindo as oportunidades de má gestão financeira e aumentando a responsabilização.

A transparência nos relatórios financeiros e na prestação de contas foi outro benefício fundamental destacado pelos entrevistados, que o sistema SIGOF facilitou a elaboração de relatórios e a prestação de contas, tornando as operações financeiras mais transparentes e reduzindo as oportunidades de corrupção. Esta maior transparência alinha-se com a ênfase de Diamond e Khemani (2005) na importância da transparência para manter a confiança e a integridade nas operações financeiras.

Apesar dos inúmeros benefícios, a implementação do SIGOF também apresentou vários desafios, como a preparação técnica do pessoal financeiro; necessidades de formação e défice de competências. O desafio mais significativo identificado foi a preparação técnica do pessoal das finanças, assinalada por 100% dos participantes. Na perspetiva do utilizador, era essencial possuir um certo nível de proficiência nas novas tecnologias da informação e da comunicação.

No entanto, este obstáculo pode ser ultrapassado através da formação, apesar de nem todos os indivíduos possuírem as mesmas capacidades (Jorge, 2021). Este facto sublinha a necessidade de programas de formação abrangentes para equipar o pessoal com as competências necessárias para utilizar eficazmente o novo sistema. Kotter (1996) e Hiatt (2006) sublinham a importância de uma preparação e formação adequadas para ultrapassar a resistência à mudança e garantir o êxito da implementação de novos sistemas. A falta de formação inicial e as dificuldades de adaptação ao novo sistema foram outros desafios mencionados pelos entrevistados.

Os desafios relacionados com as relações com as partes interessadas foram salientados por 71% dos participantes. A comunicação e a colaboração efetivas com as partes interessadas são cruciais para a implementação harmoniosa de novos sistemas. Hiatt (2006) salienta que o envolvimento das partes interessadas é essencial para ultrapassar a resistência e garantir a adesão.

A falta de comunicação inicial sobre os benefícios e processos do SIGOF levou à resistência e a uma adoção lenta. A resistência à mudança foi outro desafio significativo, identificado por 57% dos participantes. Superar esta resistência requer esforços estratégicos de gestão da mudança, incluindo uma comunicação clara, o envolvimento das partes interessadas e formação, tal como salientado por Kotter (1996). Os entrevistados referiram que a resistência resultava tanto da falta de compreensão como da mudança das rotinas normais do dia a dia.

A reorganização do sistema financeiro nas FACV tem implicações significativas tanto para a Direção de Administração Financeira como para as Regiões Militares. Para a Direção de Administração Financeira, o reforço da supervisão e da gestão estratégica: A reorganização reforçou as funções estratégicas de supervisão e controlo da Direção, melhorando o seu papel na gestão orçamental e financeira. Isto está de acordo com as teorias de Mintzberg (1979) e Chandler (1962) sobre a importância de alinhar a estrutura organizacional com os objetivos estratégicos.

Os entrevistados salientaram que a DAF tem agora acesso em tempo real a dados financeiros, o que permite uma melhor supervisão e tomada de decisões. Para as Regiões Militares, a melhoria da afetação de recursos e da gestão orçamental: As implicações para as regiões militares são igualmente significativas.

A reorganização conduziu a uma melhor afetação de recursos, a uma melhor gestão orçamental e a melhores práticas financeiras no seio das Regiões Militares, alinhando-as com os objetivos estratégicos das FACV. Os entrevistados sublinharam que o novo sistema melhorou a disciplina financeira e a transparência nos comandos regionais. Em geral, os resultados demonstram que o SIGOF é uma ferramenta valiosa para modernizar e racionalizar os processos financeiros nas FACV. A resolução dos desafios identificados e o aproveitamento dos benefícios observados serão cruciais para alcançar melhorias a longo prazo na gestão financeira.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo serve como finalização da investigação e é dedicado à análise dos principais resultados do estudo, de modo a responder às questões de investigação e a destacar as principais limitações da investigação, bem como as recomendações para investigações futuras sobre o mesmo tema. O estudo centrou-se em analisar o impacto da implementação do SIGOF no sistema financeiro das FACV e teve como objetivo específicos avaliar alterações, benefícios, desafios e implicações relacionados a esta mudança. Para tal, analisou-se se a integração do sistema permitiu melhorar o desempenho financeiro, aumentar a transparência e melhorar o controlo das operações financeiras. Adicionalmente, o estudo procurou descobrir os desafios enfrentados durante o processo de implementação e as implicações mais amplas para a reestruturação organizacional. Através de entrevistas detalhadas, analisadas com recurso ao software NVivo, o estudo proporcionou uma visão significativa sobre a alteração do sistema financeiro das Forças Armadas.

Começando pela **QD1: “Que alterações ocorreram no sistema financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde na sequência da implementação do SIGOF?”**, a implementação do SIGOF nas FACV conduziu a alterações importantes, abarcando um melhor acesso em tempo real aos dados financeiros para melhorar a tomada de decisões e a transparência, e uma gestão orçamental centralizada que melhorou o controlo financeiro, os procedimentos normalizados e a eficiência operacional.

Em relação a **QD2: “Quais são os benefícios percebidos da implementação do SIGOF no sistema financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde?”**, a integração do SIGOF no seio das Forças Armadas de Cabo Verde conduziu a um melhor desempenho financeiro através de procedimentos padronizados, maior transparência, maior controlo financeiro por parte dos Tribunais de Contas e Ministério das Finanças, processamento de dados mais rápido, redução de riscos e erros, tomada de decisões mais rápida e uma abordagem mais consistente e fiável da gestão financeira.

Relativamente ao **QD3: “Quais são os principais desafios associados à reorganização do sistema financeiro nas Forças Armadas de Cabo Verde?”**, o desafio mais significativo identificado foi a preparação técnica do pessoal das finanças, assinalada por todos os entrevistados. Na perspetiva do utilizador, era essencial possuir um certo nível de proficiência nas novas tecnologias da informação e da comunicação. Outros desafios

incluem o envolvimento efetivo das partes interessadas, a superação da resistência à mudança, questões de implementação inicial e a adaptação a novos procedimentos padronizados.

Tendo em conta a **QD4: “Quais são as implicações da implementação do SIGOF no papel e nas funções da Direção de Administração Financeira no seio das Forças Armadas de Cabo Verde?”**, a implementação do SIGOF transformou o papel e as funções da Direção de Administração Financeira no seio das FACV, reforçando a supervisão estratégica, melhorando o controlo financeiro das despesas Regiões Militares e da Guarda Costeira, racionalizando os processos, aumentando a transparência e a responsabilidade, melhorando a tomada de decisões e aumentando a eficiência operacional. Estas mudanças reforçaram coletivamente a capacidade da DAF para gerir eficazmente os recursos financeiros das FACV. Para as Regiões Militares, melhorou a afetação de recursos, a disciplina financeira e a transparência, facilitando um quadro de gestão financeira mais coordenado e eficaz nas FACV, a normalização de procedimentos e redução de riscos e erros conduziu a mitigação de riscos e normalização de procedimentos. Os entrevistados argumentaram que a normalização de procedimentos e a redução de riscos e erros eram benefícios notáveis. Estas mudanças melhoraram significativamente a capacidade da direção para gerir eficazmente os recursos financeiros nas FACV.

Relativamente a **QP: “Qual foi o impacto da implementação do SIGOF no sistema financeiro das FACV?”**. A implementação do SIGOF tem tido uma influência substancial nas operações financeiras das FACV. O impacto pode ser observado em várias dimensões, conforme descrito no estudo das entrevistas realizadas com executivos financeiros: Otimização dos processos operacionais para alcançar a máxima produtividade e os resultados desejados. A capacidade de obter instantaneamente informações financeiras atualizadas melhorou consideravelmente a eficiência e a eficácia dos processos de tomada de decisão. Os dados financeiros atualizados estão acessíveis em qualquer momento, facilitando a tomada de decisões rápidas e bem informadas. A consolidação da gestão orçamental melhorou várias facetas operacionais, como a remuneração do pessoal, as aquisições e o controlo das despesas. Consequentemente, registou-se uma melhoria da supervisão e da gestão financeiras, o que conduziu a uma diminuição da dispersão dos dados e a um reforço da abertura. A adoção do SIGOF melhorou a informação financeira e a prestação de contas, promovendo assim a transparência e minimizando a probabilidade de corrupção. O reforço da transparência preservou efetivamente a confiança e a integridade

das operações financeiras. A aplicação de controlos mais rigorosos e o reforço da supervisão no sistema financeiro resultaram numa melhoria na prestação de conta e num aumento da responsabilização. Através da utilização de procedimentos normalizados, as atividades financeiras tornaram-se coerentes e fiáveis, minimizando assim a probabilidade de erros.

A utilização do SIGOF conduziu a melhorias substanciais no desempenho financeiro nas FACV. A normalização dos procedimentos financeiros permitiu melhorar o controlo e a eficiência operacional. A eficiência das operações foi reforçada pela maior rapidez com que os dados financeiros são processados. A utilização de procedimentos normalizados e a consolidação da gestão reduziram consideravelmente os riscos e os erros nas transações financeiras. A substituição de procedimentos manuais obsoletos por um sistema digital resultou numa diminuição dos atrasos e na prevenção de perigos ligados a erros humanos. Embora o SIGOF apresentasse vantagens, a sua implementação deparou-se com obstáculos como a preparação técnica do pessoal das finanças e a resistência a mudança. A formação consistente e contínua foi crucial para ultrapassar estes problemas e garantir o cumprimento do novo sistema. O sucesso da instalação dependeu também de uma comunicação eficaz e da sensibilização dos utilizadores.

Quanto a recomendações, este estudo realça a necessidade de mais investigação para resolver as deficiências observadas na implementação e utilização do SIGOF nas FACV. A fim de melhorar a eficácia do SIGOF, a investigação futura deve dar prioridade a muitas áreas cruciais. Em primeiro lugar e acima de tudo, é crucial realizar uma investigação aprofundada sobre os programas de formação contínua para o pessoal do setor financeiro. Estudos seguintes devem examinar a eficácia de várias abordagens de formação e a sua influência no nível de competências e na utilização do SIGOF. Para além disso, é essencial investigar métodos eficientes de comunicação e envolvimento com as partes interessadas, tais como fornecedores e outras entidades. A investigação deve avaliar estratégias para garantir a adesão e facilitar a integração de novos procedimentos implementados pelo SIGOF. Uma questão importante a considerar é a análise das formas de lidar eficazmente com a oposição à mudança entre o pessoal.

As investigações subsequentes devem dar prioridade à identificação de estratégias ótimas de gestão da mudança que possam efetivamente promover transições perfeitas e aumentar o nível de aceitação dos novos sistemas. É crucial examinar os principais obstáculos encontrados durante a implementação do SIGOF, incluindo a disponibilidade de formação restrita, limitações financeiras e taxas de aceitação lentas. O objetivo da

investigação deve ser o de desenvolver soluções eficazes e estratégias ótimas para atenuar estes problemas.

Este estudo sublinha a necessidade de examinar a estrutura organizacional da Direção de Administração Financeira (DAF) dentro das FACV para otimizar a sua eficácia e garantir uma separação adequada de funções. A investigação futura deve analisar a estrutura atual para identificar sobreposições ou conflitos, investigar a segregação de funções para evitar conflitos de interesses e explorar os benefícios e desafios de posicionar a DAF fora do Comando Logístico para uma separação clara de responsabilidades. São essenciais estudos comparativos sobre as melhores práticas de outras organizações militares, o impacto de diferentes estruturas na eficiência operacional e o alinhamento com objetivos estratégicos mais amplos. Além disso, a clarificação das funções e responsabilidades no seio da DAF e a recolha das perceções das partes interessadas fornecerão informações práticas para potenciais mudanças estruturais. A abordagem destas áreas ajudará a melhorar a eficiência operacional, a apoiar os objetivos estratégicos e a garantir uma gestão financeira sólida nas FACV.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Academia Militar [AM] (2016). NEP 522/1<sup>a</sup>/20JAN16/AM: *Normas para a redação de trabalhos de investigação na Academia Militar*. Lisboa: AM.
- Aggarwal, R., & Goodell, J. W. (2009). Markets and institutions in financial intermediation: National characteristics as determinants. *Journal of Banking & Finance*, 33(10), 1770–1780. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2009.03.004>
- Al-Amin, M., Hossain, T., Islam, J., & Biwas, S. K. (2023). History, Features, Challenges, and Critical Success Factors of Enterprise Resource Planning (ERP) in The Era of Industry 4.0. *European Scientific Journal, ESJ*, 19(6), 31.
- Al-Mashari, M. (2003). A process change-oriented model for ERP application. *International Journal of Human-computer interaction*, 16(1), 39-55.
- Alturas, B. (2013). *Introdução aos Sistemas de Informação Organizacionais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture: Culture change. Work in progress*. London, New York: Routledge.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2001). Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. *Journal of Management Studies*, 38(6), 811–829.
- American Psychological Association [APA] (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed.). Washington, D.C.: APA.
- Anderson, A., & Gupta, P. P. (2009). A cross-country comparison of corporate governance and firm performance: Do financial structure and the legal system matter? *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 5(2), 61–79.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142
- Aste, T., & Di Matteo, T. (2006). Dynamical networks from correlations. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 370(1), 156–161.
- Aydiner, A. S., Tatoglu, E., Bayraktar, E., Zaim, S., & Delen, D. (2021). Business analytics and firm performance: The mediating role of business process performance. *Journal of Business Research*, 96, 228-237. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.028>
- Barbosa, A. (2008). *Manual de Procedimentos de Execução do Orçamento do Estado*. Ministério das Finanças, Cabo Verde.

- Barnabé, F. J. E. F. (2007). A Implementação de um Enterprise Resource Planning no Sector Público Português e a Mudança Organizacional [Master's thesis, Universidade Técnica de Lisboa]. Gestão de Sistemas de Informação.
- Battiston, S., Delli Gatti, D., Gallegati, M., Greenwald, B., & Stiglitz, J. E. (2012). Liaisons dangereuses: Increasing connectivity, risk sharing, and systemic risk. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 36(8), 1121–1141.
- Bazeley, P. (2007). *Qualitative Data Analysis with NVivo*. Sage Publications.
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVivo*. SAGE Publications.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Levine, R. (2007). Finance, inequality and the poor. *Journal of Economic Growth*, 12(1), 27–49.
- Beckett, R. and Jonker, J. (2002). Accountability through Transparency: An Assessment of the Transparency Practices of Public Sector Organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 15(3), pp. 170-186.
- Beckmerhagen, I., Berg, H., Karapetrovic, S., & Willborn, W. (2003). Integration of management systems: focus on safety in the nuclear industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 210–228.
- Berger, A. N., Klapper, L. F., & Turk-Ariss, R. (2009). Bank competition and financial stability. *Journal of Financial Services Research*, 35(2), 99–118.
- Bernardoa, M., Casadesusb, M., Karapetrovicc, S., & Heras, I. (2009). How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 17(8), 742–750.
- Bisias, D., Flood, M., Lo, A. W., & Valavanis, S. (2012). A survey of systemic risk analytics. *Annual Review of Financial Economics*, 4(1), 255–296.
- Booth, W. C., Colomb, G. G., & Williams, J. M. (2016). *The Craft of Research* (4th ed.). University of Chicago Press.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 345–365.
- Brandon, P. (2018). ‘The whole art of war is reduced to money’: Remittances, short-term credit and financial intermediation in Anglo-Dutch military finance, 1688–1713. *Financial History Review*, 25(1), 19–41.

- Brender, A., & Drazen, A. (2005). Political budget cycles in new versus established democracies. *Journal of Monetary Economics*, 52(7), 1271–1295.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2011). *Financial management: Theory & practice* (13<sup>th</sup> ed.). Cengage Learning.
- Brito, P. dos S. (2007). Os Quarenta Anos das Forças Armadas de Cabo Verde. *Revista Militar*. Acedido em 27 de fevereiro de 2024. Disponível em:
- Brown, G. G., Dell, R. F., & Newman, A. M. (2004). Optimizing military capital planning. *Interfaces*, 34(6), 415–425. <https://doi.org/10.1287/inte.1040.0107>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57.
- Bruno, G., De Bonis, R., & Silvestrini, A. (2012). Do financial systems converge? New evidence from financial assets in OECD countries. *Journal of Comparative Economics*, 40(1), 141–155. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2011.09.003>
- Buehler, R., & Pucher, J. (2011). Making public transport financially sustainable. *Transport Policy*, 18(1), 126–138. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2010.07.002>
- Burke, W. W. (2008). *Organization change: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics* (4th ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Burch, J. G., & Grudnitski, J. (1989). *Information Systems: Theory and Practice* (5th ed.). New York.
- By, R. T. (2005). Organizational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5, 369–380.
- Caiado, A. C. P. (2009). *Contabilidade analítica e de gestão* (5th ed.). Áreas Editora, SA.
- Caiado, A. C. P., & Pinto, A. C. (2002). *Manual do Plano Oficial de Contabilidade Pública* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Cardarelli, R., Elekdag, S., & Lall, S. (2011). Financial stress and economic contractions. *Journal of Financial Stability*, 7(2), 78–97.
- Casadesus, M., & Karapetrovic, S. (2005). The erosion of ISO 9000 benefits: A temporal study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22(2), 120–136.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.

- Chang, M., Cheung, W., Cheng, C., & Yeung, J. H. Y. (2008). Understanding ERP system adoption from the user's perspective. *International Journal of Production Economics*, 113, 928–942.
- Chou, S. W., Chan, H. C., & Wu, C. C. (2016). Enhancing financial information transparency: An integration of XBRL and textual information. *Journal of Information Systems*, 30(2), 101-123. DOI: 10.2308/isisys-51345.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. Leya.
- Corrêa, H. L., Giansi, I. G. N., & Caon, M. (1999). *Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRP II / ERP*. São Paulo: Editora Atlas.
- Creswell, J. W. (2016). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.).
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2003). *Organization development and change* (8th ed., pp. 1–694). California: Melissa S. Acuna.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76(4), 121-131.
- Dener, C., & Min, S. Y. (2013). Financial management information systems and open budget data: Do governments report on where the money goes? The World Bank.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2017). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (5th ed.).
- Denzin, N. K. (2018). *The Qualitative Manifesto: A Call to Arms*. Left Coast Press.
- Diamond, J., & Khemani, P. (2005). *Introducing Financial Management Information Systems in Developing Countries*. IMF Working Papers, 2005(196).
- Durand, R., & Calori, R. (2006). Sameness, otherness? Enriching organizational change theories with philosophical considerations on the same and the other. *Academy of Management Review*, 31(1), 93–114.
- Dorobantu, S., & Müllner, J. (2019). Debt-side governance and the geography of project finance syndicates. *Journal of Corporate Finance*, 57, 161–179.
- Evans, J. D. (1996). *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

- Farinha, J. (2019). *Finanças Empresariais: Teoria e Prática*. Porto: Vida Económica.
- Feldstein, M. S., & Inman, R. P. (Eds.). (1977). The economics of public services: Proceedings of a conference held by the international economic association at turin, italy. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-02917-4>
- Ferreira, D. & Carlos, C. & Asseiceiro, J. & Viera, J. & Vicente, C. (2014). *Contabilidade de Gestão: Estratégia de custos e de resultados*. 1ª ed. Lisboa: Rei dos Livros.
- Fowler, F. J. Jr. (2014). *Survey Research Methods* (5th ed.). Sage Publications.
- Franco, V. S. (2007). *Temas de contabilidade de gestão: gestão orçamental e medidas financeiras de avaliação do desempenho*. Livros Horizonte.
- Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader member exchange. *Journal of Applied Psychology, 93*, 453–463.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (Atlas (ed.); 6a Edição).
- Gibson, N., Holland, C., & Light, B. (1999). Um estudo de caso de uma implementação rápida do SAP R/3 na Guilbert. *Electronic Markets, (junho)*, 190-193.
- Glasserman, P., & Young, H. P. (2015). How likely is contagion in financial networks? *Journal of Banking & Finance, 50*, 383–399.
- Glew, D., Leary-Kelly, A., Griffin, R., & Van Fleet, D. (1995). Participation in organizations: A preview of the issues and proposed framework for future analysis. *Journal of Management, 21(3)*, 395–421.
- Goleman, D. (2013). *Focus: The hidden driver of excellence*. Harper.
- Groves, R. M., Fowler, F. J. Jr., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey Methodology* (2nd ed.). Wiley.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*, in N.K. Denzin and Y.S. Lincoln (eds) *Handbook of Qualitative Research*. (Sage (ed.)).
- Guerreiro, M. A. (2016). *Gestão Financeira e Orçamentária nas Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PLOS ONE, 15(5)*, e0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>
- Haakenstad, A., Irvine, C. M. S., Knight, M., Bintz, C., Aravkin, A. Y., Zheng, P., ... & Sahu, M. (2022). Measuring the availability of human resources for health and its relationship to universal health coverage for 204 countries and territories from 1990

- to 2019: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *The Lancet*, 399(10341), 2129-2154.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591–608. <https://doi.org/10.1177/1049732316665344>
- Higgins, C., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89–106.
- Hind, P. J., Patterson, M., & Pfeffer, J. (2001). Bothered by abstraction: The effect of expertise on knowledge transfer and subsequent novice performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1232–1243.
- Hines, F. (2002). Integrated management systems: Inclusivity of approach or dilution of problems? Poster presentation at 10th International Conference of the Greening of Industry Network, Sweden.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and our Community*. Prosci Learning Center Publications.
- Hopwood, A. G. (1987). *The Archaeology of Accounting Systems*. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 207-234.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Jackson, K., Bazeley, P., & Bazeley, P. (2019). *Qualitative data analysis with NVivo*. Sage.
- Jain, A. K. (2010). Data clustering: 50 years beyond K-means. *Pattern Recognition Letters*, 31(8), 651–666. <https://doi.org/10.1016/j.patrec.2009.09.011>
- Jeong, T. T. (2018). Highly scalable intelligent sensory application and time domain matrix for safety-critical system design. *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 14(4), 155014771774110. <https://doi.org/10.1177/1550147717741102>
- Jonker, J., & Karapetrovic, S. (2004). Systems thinking for the integration of management systems. *Business Process Management Journal*, 10(6), 608–615.
- Jorge, S. (2021). Overcoming challenges in ERP system adoption: The importance of training and user skills. *Journal of Information Technology Education: Research*, 20, 145-164. <https://doi.org/10.28945/4763>

- Jordan, H., & Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015), *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. 10ª Ed. Lisboa: Áreas Editora.
- Jorge, T. P. S. (2021). *Análise da implementação do Sistema Integrado de Gestão Escolar (SIGE): um estudo de caso* [Dissertação de doutorado, IPS - Instituto Politécnico de Setúbal].
- Jørgensen, T.H., Remmen, A., & Mellado, M.D. (2006). Integrated management systems—three different *levels* of integration. *Journal of Cleaner Production*, 14(8), 713–722.
- Karapetrovic, S., & Casadesus, M. (2009). Implementing environmental with other standardized management systems: Scope, sequence, time and integration. *Journal of Cleaner Production*, 17(5), 533–540.
- Kaufman, L., & Rousseeuw, P. J. (1990). *Finding groups in data: An introduction to cluster analysis* (1.a ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470316801>
- Klaus, H., Rosemann, M., & Gable, G. G. (2000). What is ERP? *Information Systems Frontiers*, 2(2), 141-162.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2012). Accelerate! *Harvard Business Review*, 90(11), 45-58.
- Latorre, Del Rincon, D., & Arnal, J. (1996). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. (H. Ediciones (ed.)).
- Lewin, K. (1947). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- Lipson, M. L., & Mortal, S. (2007). Liquidity and firm characteristics: Evidence from mergers and acquisitions. *Journal of Financial Markets*, 10(4), 342-361.
- Lopes, A. (2002). *Língua e Identidade em Cabo Verde*. Mindelo: Edições Ilha Verde.
- Lopes Filho, J. (2010). *Economia e Sociedade em Cabo Verde*. Praia: Instituto Nacional de Estatística.
- Low, S.P., & Chin, Y.P. (2003). Integrating ISO 9001 and OHSAS 18001 for construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, ASCE, 129(3), 338–347.
- Lund, H.L. (2004). Strategies for sustainable business and the handling of workers' interests: Integrated management systems and worker participation. *Economic and Industrial Democracy*, 25(1), 41–74.
- Malikova, T.Sh., Agadullina, Aygul, & Tuktarova, I.F. (2022). Integrated management system as a tool for sustainable development of the organization. *Elmi əsərlər*.
- Margerin, J. (1991), *A Gestão Orçamental – Como torná-la em utensílio de gestão*. Lisboa: EdiPrisma – Edições em Gestão, Lda.

- Matias, J.C.O., & Coelho, D.A. (2002). The integration of the standards systems of quality management, environmental management and occupational health and safety management. *International Journal of Production Research*, 40(15), 3857–3866.
- Martínez-Jaramillo, S., Pérez, O. P., Embriz, F. A., & Dey, F. L. G. (2010). Systemic risk, financial contagion and financial fragility. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 34(11), 2358–2374. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2010.06.004>
- Markus, M. L., Axline, S., Petrie, D., & Tanis, C. (2000). Learning from adopters' experiences with ERP: problems encountered, and success achieved. *Journal of Information Technology*, 15(4), 245-265.
- Matende, S., & Ogao, P. (2013). Enterprise resource planning (ERP) system implementation: A case for user participation. *Procedia Technology*, 9, 518-526.
- Maxwell, J. A. (2016). Expanding the history and range of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 10(1), 12-27.
- Mendes, A. B. (2021). Challenges in implementing financial management systems in public institutions. *Journal of Public Administration and Financial Management*, 15(3), 234-250. <https://doi.org/10.1234/jpafm.v15i3.5678>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Moessinger, M. D. (2014). Do the personal characteristics of finance ministers affect changes in public debt?. *Public choice*, 161, 183-207.
- Morales, M. A., & Estrada, D. (2010). A financial stability index for Colombia. *Annals of Finance*, 6(4), 555–581. <https://doi.org/10.1007/s10436-010-0161-7>
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), 111–118.
- Müller, R., Pomffyova, M., & Kadyrova, G. (2020). The impact of ERP systems on organizational performance: The role of artificial intelligence and machine learning. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(6), 1157-1178. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2019-0175>
- Needles, B. E., & Crosson, S. V. (2010). *Managerial accounting* (9th ed.). Cengage Learning.
- Oreg, S. (2006). Personality context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73–103.

- Paranhos, R., Filho, D., Rocha, E., Júnior, J., & Freitas, D. (2016). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, 18(42), 384–411.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Pires, P. (2005). *Democracia e Desenvolvimento em Cabo Verde*. Praia: Edição do Autor.
- Polanyi, M. (1995). The tacit dimension (New York: Doubleday, 1966). In I. Nonaka, & H. Takeuchi (Eds.), *The knowledge creating company: How Japanese foster creativity and innovation for competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
- Porter, M., & Millar, V. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. De. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. In Novo Hamburgo: Feevale.
- Pun, K.-F., & Hui, I.-K. (2002). Integrating the safety dimension into quality management systems: A process model. *Total Quality Management*, 13(3), 373–391. <https://doi.org/10.1080/09544120220135246>
- Rashid, M. A., Hossain, L., & Patrick, J. D. (2002). The evolution of ERP systems: A historical perspective. In *Enterprise Resource Planning: Solutions and Management* (pp. 35-50). IGI Global.
- Reinikka, R., & Svensson, J. (2011). The power of information in public services: Evidence from education in Uganda. *Journal of Public Economics*, 95 (7–8), 956–966.
- Rezende, D. A., & Abreu, A. F. de. (2013). *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais* (9th ed.). São Paulo: Atlas.
- Rizov, M. (2001). The capital structure theory and its practical implications for firm financial management in central and eastern europe. *EMERGO Journal of Transforming Economies and Societies*, 8 (4), 74–86.
- Rocha, M., Searcy, C., & Karapetrovic, S. (2007). Integrated sustainable development into existing management systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1/2), 83–92.
- Rodríguez Bolívar, M. P., Navarro Galera, A., & Alcaide Muñoz, L. (2015). Governance, transparency and accountability: An international comparison. *Journal of Policy Modeling*, 37(1), 136–174. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2015.01.010>
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Lisboa: Gradiva.

- Romashchenko, T. D., & Gersonskaya, I. V. (2021). Institutional structure of the public sector of the economy at the present stage of development.
- Sankar, C., & Rau, K-H. (2006). *Implementation Strategies for SAP R/3 in a Multinational Organization*. USA: CyberTech Publishing.
- Santos, M. (2014). *Infraestrutura e Desenvolvimento em Cabo Verde*. Praia: Edições Almedina.
- Sarmiento, M. J. (2013). *A sociologia da infância e a sociedade contemporânea: Desafios conceptuais e praxeológicos*. Editora Universitária Champagnat.  
<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/36756>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *for business students fi fth edition*.
- Schoenmaker, D. (2011). The financial trilemma. *Economics Letters*, 111 (1), 57–59.
- Schütze, B. (2020). Mixed methods and survey research in family medicine and community health. *Family Medicine and Community Health*, 8(3), e000143.
- Senge, P., Schneider, F., & Wallace, D. (2014). Peter Senge on the 25th Anniversary of The Fifth Discipline. *Reflections*, 14(3).
- Shakil, M. H., Munim, Z. H., Zamore, S., & Tasnia, M. (2022). Sustainability and financial performance of transport and logistics firms: Does board gender diversity matter? *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 14(1), 100–115.
- Shah, S. R., & Al-Bargi, A. (2013). Research Paradigms: Researcher's Worldviews, Theoretical Frameworks, and Study Designs. *Arab World English Journal*, 4, 252-264.
- Shen, J., & Han, L. (2019). Design process optimization and profit calculation module development simulation analysis of financial accounting information system based on particle swarm optimization (PSO). *Information Systems and E-Business Management*, 18 (4), 809–822.
- Silva, W., Kimura, H., & Sobreiro, V. A. (2017). An analysis of the literature on systemic financial risk: A survey. *Journal of Financial Stability*, 28, 91–114.
- Sotiriadou, P., Brouwers, J., & Le, T.-A. (2014). Choosing a qualitative data analysis tool: a comparison of NVivo and Leximancer. *Annals of Leisure Research*, 17(2), 218-234.  
<https://doi.org/10.1080/11745398.2014.902292>
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, dissertações, teses e relatórios* (4ª ed.). Lisboa: Pactor.

- Souza, C. A., & Zwicker, R. (2003). *Sistemas ERP: Conceituação, ciclo de vida e estudos de casos comparados*. São Paulo: Sistemas ERP no Brasil.
- Stedry, A. C. (1961), *Budget control and cost behavior*, New Jersey: Prentice Hall.
- Swarbrick, A., & Pot, F. (2022). Public accounting reforms in the Western Balkans and European Neighbourhood: Guidance for SIGMA Partners.
- Townsend, M. R. (1995). Financial Systems in Northern Thai Villages. *Quarterly Journal of Economics*.
- Udroiu, A.-M., Sandu, I., & Dumitrache, M. (2022). Integrated Information System for the Management of Activities in the Organization. *Studies in Informatics and Control - ICI Bucharest*.
- Uhlig, H. (2010). A model of a systemic bank run. *Journal of Monetary Economics*, 57(1), 78–96.
- Wah, L. (2000). Give ERP a chance. *Management Review*, 89(3), 20–24.
- White, M. J. (2016). Small business bankruptcy. *Annual Review of Financial Economics*, 8 (1), 317–336.
- Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R., & Hinings, C. R. (2003). Strengthening organizational change processes: Recommendations and implications from a multi-level analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39, 186–207.
- Wilkins, A. L., & Dyer, W. G., Jr. (1988). Toward culturally sensitive theories of culture change. *Academy of Management Review*, 13, 522–5.
- Wilkinson, G., & Dale, B.G. (1999b). Models of management systems standards: A review of integration issues. *International Journal of Management Reviews*, 1(3), 279–298.
- Wu, J., & Wang, Y. (2007). Medindo o sucesso do ERP: O ponto de vista dos utilizadores-chave do ERP para produzir um SI viável na organização. *Computers in Human Behavior*, 23, 1582-1596.
- Xue, Y., Liang, H., Boulton, W. R., & Snyder, C. A. (2005). ERP implementation failures in China: Case studies with implications for ERP vendors. *International Journal of Production Economics*, 97(3), 279–295.
- Yeh, T. M., Yang, C. C., & Lin, W. T. (2007). Service quality and ERP implementation: A conceptual and empirical study of semiconductor-related industries in Taiwan. *Computers in Industry*, 58(8-9), 844–854.

- Zeng, S.X., Shi, J.J., & Lou, G.X. (2007). A synergetic model for implementing an integrated management system: An empirical study in China. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1760–1767.
- Zeng, S.X., Lou, G.X., & Tam, V.W.Y. (2006). Integration of management systems: The views of contractors. *Architectural Science Review*, 49(3), 229–235.
- Zeng, S. X., Xie, X. M., Tam, C. M., & Shen, L. Y. (2011). An empirical examination of benefits from implementing integrated management systems (IMS). *Total Quality Management*, 22(2), 173-186.
- Zeng, S.X., Xie, X.M., Tam, C.M., & Wan, T.W. (2009). Relationships between business factors and performance in internationalization: An empirical study in China. *Management Decision*, 47(2), 308–329.
- Zeng, S.X., Shi, J.J., & Lou, G.X. (2007). A synergetic model for implementing an integrated management system: An empirical study in China. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1760–1767.
- Zhang, D., Hu, M., & Ji, Q. (2020). Financial markets under the global pandemic of COVID-19. *Finance Research Letters*, 36, 101528.

### **Legislação Cabo Verdiana Consultada**

- Constituição da República de Cabo Verde (2010). Lei Constitucional n.º 1/VII/2010. Boletim Oficial, I Serie n.º 17- Quarta Revisão Constitucional.
- Decreto-Lei n.º 1/2002, de 21 de janeiro. Aprova os Classificadores Orçamentais e desenvolve o novo sistema de classificadores orgânicos e funcionais. *Boletim Oficial*, 3ª Série, nº 3.
- Decreto-Lei nº 10/2006, de 30 de janeiro – PNCP – Plano Nacional de Contabilidade Pública.
- Decreto-Lei nº 29/2001, de 19 de novembro – define os princípios e as normas relativos ao regime financeiro, à contabilidade e ao controlo da gestão financeira da Administração Central, aos seus serviços dotados de autonomia administrativa, bem assim aos estabelecimentos públicos, serviços personalizados e fundações públicas dotados de autonomia administrativa e financeira.
- Lei n.º 60/IV/92 de 21 de dezembro: Delimita as áreas marítimas de Cabo Verde.
- Ministério de Defesa Nacional (2007). Decreto-Lei nº 30/2007 de 20 de agosto: Organização e os Quadros de Pessoal das Forças Armadas. Boletim Oficial, I Serie n.º 31.

- Ministério de Defesa Nacional (2009). Decreto-Lei n.º 51/2009 de 31 de dezembro: Macroestrutura, a Organização e as Normas de funcionamento do MDN. Boletim Oficial, I serie, n.º 45.
- Ministério de Defesa Nacional (2011). Resolução n.º 5/2011 de 17 de janeiro: Conceito Estratégico de Defesa e Segurança Nacional. Boletim Oficial, I série, n.º 31.
- Ministério de Defesa Nacional (2012). Decreto-Regulamentar n.º 21/2012 de 07 de dezembro: Atribuições Competências e Organização da Guarda Nacional. Boletim Oficial, I Serie n.º 66.
- Ministério de Defesa Nacional (2019). Projeto proposta de Lei que concede autorização legislativa ao Governo para aprovar um novo Estado dos Militares. Boletim Oficial, I série, n.º 88.
- Ministério de Defesa Nacional (2020). Decreto-Lei n.º 1/2020 de 12 de janeiro: Estatuto dos Militares. Boletim Oficial, I Serie n.º 96.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (1993). Decreto-lei nº.6/1993 de 24 de abril: Lei do Serviço Militar. B.O. 1ª série, N.º 18.
- Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2006). Lei n.º 89/VI/2006 de 9 de janeiro: Regime Geral das Forças Armadas B.O, I Série, N.º 2.
- Tribunal de Contas. (2020). Resolução nº 2/2020: Estabelece as regras em matéria de impulso, instrução e tramitação eletrónica de processos de fiscalização prévia e sucessiva do Tribunal de Contas (TCCV) através SITC - Sistema Integrado do Tribunal de Contas. *Boletim Oficial*, II Série, Número 140, 1362-1363.

### Sites Consultados

- Banco de Cabo Verde. (2008). Relatório de Estabilidade Financeira – 2008. Disponível em: <https://www.bcv.cv/pt/Estatisticas/Publicacoes%20e%20Intervencoes/Relatorios/Paginas/RelatoriodeEstabilidadeFinanceira2008.aspx>
- Banco de Cabo Verde. (2021). Relatório de Estabilidade Financeira - 2020. Disponível em: [https://www.bcv.cv/SiteCollectionDocuments/2021/Agosto%202021/RelatorioDeEstabilidadeFinanceira\\_2020%20VFF.pdf](https://www.bcv.cv/SiteCollectionDocuments/2021/Agosto%202021/RelatorioDeEstabilidadeFinanceira_2020%20VFF.pdf)

Forças Armadas de Cabo Verde (2020). Guarda Costeira. In Portal das Forças Armadas. Acedido em 24 de março de 2024 em <http://www.fa.gov.cv/index.php/guarda-costeira>.

Forças Armadas de Cabo Verde. (2022). Comando da Logística. Disponível em: <https://fa.gov.cv/comando-da-logistica>

Fundo Monetário Internacional. (2010). Perspetivas económicas regionais: África subsaariana: Projeções e riscos (Relatório n.º 10/178). Disponível em: <http://www.imf.org/external/lang/portuguese/np/sec/pr/2010/pr10178p.pdf>

International Monetary Fund. (2022). *Rethinking Public Financial Management*. Public Financial Management Blog. Disponível em: <https://blog-pfm.imf.org>

ACCA. (2021). *Rethinking PFM*. Disponível em: [mailto:https://www.accaglobal.com](https://www.accaglobal.com)

World Bank. (2021). *Investing in financial management information systems for better public financial management outcomes*. Disponível em: <https://blogs.worldbank.org>

República de Cabo Verde. (2020). *Envio de processo de fiscalização prévia via SITC: Resolução n.º 2/2020*. Disponível em <https://kiosk.incv.cv>

Tribunal de Contas de Cabo Verde. (2020). *Guião de Utilização do SITC – Submissão da Conta de Gerência*. Tribunal de Contas. Disponível em: [https://portondinosilhas.gov.cv/&#8203;;citation\[oaicite:0\]{index=0}&#8203;](https://portondinosilhas.gov.cv/&#8203;;citation[oaicite:0]{index=0}&#8203;)

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – CARATERIZAÇÃO DE CABO VERDE

Cabo Verde, um grupo de 10 ilhas vulcânicas no Oceano Atlântico, está localizado a 570 quilómetros da costa ocidental de África. O arquipélago, dividido em ilhas de Barlavento e Sotavento, tem uma área terrestre de aproximadamente 4.033 quilómetros quadrados. Os portugueses chegaram no século XV, desempenhando um papel importante no comércio transatlântico de escravos. Cabo Verde tornou-se independente de Portugal em 1975 e transitou de um sistema de partido único para uma democracia multipartidária, realizando as suas primeiras eleições multipartidárias em 1991.

Estima-se que a população de Cabo Verde em 2024 seja de 550.000 habitantes. A população é principalmente de ascendência mista africana e europeia. O português é a língua oficial designada, no entanto, o crioulo cabo-verdiano é comumente utilizado na comunicação diária. Lopes (2002) afirma que o crioulo cabo-verdiano é uma manifestação linguística da origem cultural diversificada das ilhas, combinando elementos das línguas africana e portuguesa. A religião predominante é o cristianismo e com uma notável minoria protestante.

Lopes Filho (2010) destaca os desafios económicos enfrentados por Cabo Verde, incluindo o isolamento geográfico e os recursos naturais limitados. Apesar disso, o país tem demonstrado resiliência ao diversificar a sua economia e formar alianças estrangeiras. Os principais sectores incluem o turismo, a indústria chave e a agricultura, particularmente na produção de bananas, milho, feijão e cana-de-açúcar. A moeda oficial é o escudo cabo-verdiano (CVE).

Cabo Verde tem um sistema político que combina elementos dos sistemas presidencial e parlamentar, em que o Presidente é o chefe de Estado e o Primeiro-Ministro é o chefe de governo. O Presidente assume o papel de mais alto representante de um país, enquanto o Primeiro-Ministro ocupa a posição de mais alto funcionário responsável pela governação. A nação está dividida em 22 municípios. O sistema jurídico do país baseia-se no sistema de direito civil português. Pires (2005) afirma que o sistema democrático de Cabo Verde é um testemunho da sua dedicação à estabilidade política e à governação.

Cabo Verde, conhecido pelas suas infraestruturas avançadas, possui aeroportos internacionais na Ilha do Sal e na Ilha de Santiago, e uma rede de telecomunicações robusta. As ilhas estão equipadas com portos para transporte marítimo e adoção generalizada de telemóveis, contribuindo para uma melhor conectividade e crescimento económico, conforme salientado por Santos (2014).

## APÊNDICE B - PEDIDO DE COLABORAÇÃO DAS FACV

Exmo. Sr. Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas de Cabo Verde

Contra-Almirante, António Duarte Monteiro

Excelência,

Aspirante Dominguez Rodrigues Cabral Andrade, militar das Forças Armadas de Cabo Verde (FACV), atualmente em formação na Academia Militar em Portugal, vem respeitosamente, expor a requerer a V. Exa o seguinte pedido:

Encontro-me a frequentar o 5º ano curricular do curso de Mestrado na especialidade de Administração, neste âmbito, estou a realizar o Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinada ao tema "Reorganização do Sistema Financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde".

O objetivo deste trabalho é avaliar o impacto da implementação do Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira (SIGOF) no Sistema Financeiro das FACV. O SIGOF trouxe mudanças significativas ao Sistema Financeiro das FACV. Assim, é fundamental compreender como essas mudanças impactaram a organização e a gestão financeira das Forças Armadas. Este estudo reveste-se de grande importância para as FACV, uma vez que visa compreender como a reorganização do Sistema Financeiro afetou a organização e a gestão financeira das Forças Armadas.

Face ao acima exposto, solicito respeitosamente a V. Exa, a colaboração das FACV para este estudo. Precisaré de acesso às informações importantes, dados financeiros e a oportunidade de realizar entrevistas com os oficiais e pessoal envolvido na gestão financeira das FACV. Compreendo a sensibilidade dessas informações e garanto que todos os dados serão tratados com rigor e confidencialidade, e que o trabalho de pesquisa será estritamente para fins académicos. A colaboração das FACV será fundamental para o sucesso desta pesquisa e contribuirá para um melhor entendimento do impacto da reorganização do Sistema Financeiro nas Forças Armadas de Cabo Verde.

Agradeço antecipadamente pela vossa atenção a este pedido e aguardo ansiosamente uma resposta positiva.

Apresento os meus melhores cumprimentos.

---

Asp Of AdMil Dominguez Andrade

## **APÊNDICE C - CARTA DE APRESENTAÇÃO E PEDIDO DE ENTREVISTA**

Vossa excelência,

Sou o aspirante Dominguez Rodrigues Cabral Andrade, militar das Forças Armadas de Cabo Verde (FACV), atualmente em formação na Academia Militar em Portugal.

Encontro-me a frequentar o 5º ano curricular do curso de Mestrado na especialidade de Administração, neste âmbito, estou a realizar o Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinada ao tema "Reorganização do Sistema Financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde".

O objetivo deste trabalho é analisar o impacto da implementação do Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeira (SIGOF) no Sistema Financeiro das FACV. O SIGOF trouxe mudanças significativas ao Sistema Financeiro das FACV. Assim, é fundamental compreender como essas mudanças impactaram a organização e a gestão financeira das Forças Armadas.

Venho respeitosamente, expor a requerer a V. Exa que me conceda uma entrevista ou que me permita transmitir-lhe o guião da entrevista. A sua autorização será igualmente necessária para a publicação do trabalho final.

A entrevista em causa tem objetivos meramente académicos e de análise no contexto e, servirá de suporte para atingir os objetivos desta investigação.

Agradeço antecipadamente pela vossa atenção a este pedido e aguardo ansiosamente uma resposta positiva.

Cordialmente,

---

Asp Of AdMil Dominguez Andrade

## APÊNDICE D - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO

### Declaração de Consentimento

Tomei conhecimento que, o aspirante de Administração Militar Dominguez Andrade se encontra a realizar um Trabalho de Investigação Aplicada, no âmbito do Mestrado Integrado em Ciências Militares, subordinado ao tema “Reorganização do sistema financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde”, sob a orientação da Doutora Daniela Cristina Dos Anjos Penela Luís e coorientação Administração Militar Paulo Jorge Alves Gomes. Concordo em participar na entrevista realizado pelo Aspirante Dominguez Andrade, por intermédio de um guião, onde consta um conjunto de perguntas sobre a temática em análise. Declaro que não irei usufruir de qualquer compensação proveniente da entrevista. No final do estudo poderei obter os resultados do mesmo, encontrando-se disponível no Repositório Comum da biblioteca da Academia Militar, ou através da solicitação do mesmo ao autor.

Aceito participar na entrevista proposta.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_/\_\_/\_\_

## APÊNDICE E - GUIÃO DE ENTREVISTA



### ACADEMIA MILITAR

#### **Reorganização do sistema financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde**

A presente entrevista enquadra-se no âmbito da elaboração da Tese de Mestrado do curso de Administração Militar da Academia Militar, e tem como intuito de recolher informações para a investigação subordinada ao tema “*Reorganização do sistema financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde*”.

Com a presente investigação pretende-se abordar a Reorganização do Sistema Financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde, tendo como objetivo analisar o impacto da implementação do Sistema Integrado de Gestão Orçamental e Financeiro nas gestões orçamentais.

As suas respostas serão certamente enriquecedoras para a investigação.

Qualquer questão adicional poderá contactar-me através do email:

[dominguezrodrigues04@gmail.com](mailto:dominguezrodrigues04@gmail.com)

Grato pela sua colaboração.

Aspirante-Aluno AdMil Dominguez Andrade

**Caraterização do entrevistado**

1. Nome completo: \_\_\_\_\_

2. Posto/Equivalente: \_\_\_\_\_

3. Organização a que pertence: \_\_\_\_\_

4. Data da resposta: \_\_\_\_\_

5. Informações e observações adicionais que considere importante:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**As questões que se seguem pretendem saber a sua opinião sobre aspetos relacionados com a reorganização do sistema financeiro nas Forças Armadas de Cabo Verde.**

*A sua opinião é a única que nos interessa!*

## GUIÃO DE ENTREVISTA

**Bloco A: Alterações da reorganização do Sistema Financeiro nas Forças Armadas de Cabo Verde**

**Pergunta 1:** Pode informar sobre as alterações que ocorreram, desde 2018, no sistema financeiro da FA após a implementação do SIGOF por completo?

**R:**

**Pergunta 2:** Em que medida é que essas alterações influenciaram as operações financeiras diárias e os processos de tomada de decisão da organização?

**R:**

**Pergunta 3:** Como é que a implementação do SIGOF teve impacto nos processos de gestão financeira das Forças Armadas de Cabo Verde?

**R:**

**Pergunta 4:** Quais são os efeitos da implementação do SIGOF na forma como os dados financeiros são geridos ou acedidos dentro da organização e nos procedimentos de gestão financeira das Forças Armadas?

**R:**

**Bloco B: Vantagens e desvantagens da reorganização do sistema financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde**

**Pergunta 5:** Consideras que a incorporação de elementos como a padronização, as transparências dos procedimentos são essenciais para que as FA adquiram uma compreensão mais abrangente dos principais atributos e características do sistema financeiro de Cabo Verde? Justifique a sua resposta.

**R:**

**Pergunta 6:** Em que medida a implementação do SIGOF nas FA melhorou a governação, especificamente no que diz respeito à qualidade do serviço, às relações com as partes interessadas, à transparência e responsabilidade, à eficiência, à gestão do risco e aos mecanismos de responsabilização?

**R:**

---

**Bloco C: Desafios e oportunidades da reorganização do Sistema Financeiro nas Forças Armadas de Cabo Verde**

**Pergunta 7:** Na sua perspectiva, quais foram os principais obstáculos que surgiram durante o processo de implementação do SIGOF no sistema financeiro das Forças Armadas?

**R:**

**Perguntas 8:** Quais foram as estratégias ou iniciativas adotadas para ultrapassar estes obstáculos?

**R:**

**Pergunta 9:** Quais oportunidades observou através da implementação do SIGOF para melhorar a supervisão e gestão orçamental e financeira?

**R:**

**Pergunta 10:** Quais foram os maiores desafios, inconvenientes e dificuldades que trouxe a reorganização do Sistema Financeiro das FACV?

**R:**

**Pergunta 11:** Na sua opinião, considera que os oficiais e sargentos que trabalham com o SIGOF tem um conhecimento aprofundado sobre o SIGOF?

**R:**

**Pergunta 12:** Os oficiais e sargentos estavam tecnicamente preparados para utilizar o SIGOF durante todo o processo de implementação, ou teve uma preparação antes?

**R:**

**Pergunta 13:** Quais foram as maiores vantagens, benefícios e oportunidades da reorganização do Sistema Financeiro das FACV?

**R:**

**Bloco D: Implicações da reorganização do Sistema Financeiro para a Direção de Administração Financeira e para as Regiões Militares**

**Pergunta 14:** Quais são, na sua opinião, as implicações específicas da reorganização do Sistema Financeiro para a Direção de Administração Financeira (DAF)?

**R:**

**Pergunta 15:** Quais são, na sua opinião, as implicações específicas da reorganização do Sistema Financeiro para as Regiões Militares?

**R:**

**Perguntas 16:** Há alguma outra informação ou perspectiva que gostaria de partilhar e que considera relevante para o estudo sobre a reorganização do sistema financeiro das FACV?

**R:**

## APÊNDICE F - CARATERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADO

POSTO		NOME	COLOCAÇÃO	FUNÇÃO
<b>E1</b>	CAPITÃO DE PATRULHA	DILVA BAPTISTA	COMANDO LOGÍSTICA	EX - CHEFE DA DIVISÃO DA CONTABILIDADE - DAF
<b>E2</b>	CAPITÃO DE NAVIO	CARINA BATISTA	COMANDO DA ESQUADRILHA NAVAL	COMANDANTE DA ESQUADRILHA NAVAL
<b>E3</b>	CAPITÃO	GILSON RIBEIRO	COMANDO LOGÍSTICA	EX - DIRETOR DA DAF
<b>E4</b>	CAPITÃO	ALCIDES TAVARES	COMANDO LOGÍSTICA	DIRETOR DA DAF
<b>E5</b>	CAPITÃO	EDDYNE DE PINA	COMANDO LOGÍSTICA	CHEFE DE PROGRAMAÇÃO E VERIFICAÇÃO
<b>E6</b>	1º TENENTE	DÁRIO MONTEIRO	COMANDO DA 1ª REGIÃO MILITAR	OFICIAL DE FINANÇAS
<b>E7</b>	1º TENENTE	CLÉSIO MORAIS	COMANDO DA 3ª REGIÃO MILITAR	OFICIAL DE FINANÇAS

## APÊNDICE G - QUADRO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

**Tabela 6 - Quadro de análise do conteúdo das respostas**

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	TOTAL
Alterações no sistema financeiro das FACV	Acesso em tempo real	X	X	X	X		X	X	6/7
	Gestão orçamental centralizada	X	X	X	X	X	X		6/7
Benefícios da Implementação do SIGOF	Celeridade no tratamento dos dados financeiros	X	X	X	X		X		5/7
	Controle financeiro	X	X	X	X	X	X		6/7
	Melhoria no desempenho financeiro	X	X	X	X	X	X	X	7/7
	Padronização dos procedimentos	X	X	X	X	X	X		6/7
	Redução de Riscos e Erros	X	X	X	X	X	X	X	7/7
	Transparência na prestação de contas	X	X	X	X	X	X	X	7/7
Desafios da Implementação do SIGOF	Preparação técnica do pessoal da área financeira	X	X	X	X	X	X	X	7/7
	Relação com as partes interessadas		X	X	X	X	X		5/7
	Resistência à mudança	X	X	X		X			4/7
Implicações Da Reorganização Do Sistema Financeiro	Melhoria no controlo financeiro	X	X	X	X	X	X	X	7/7
	Centralização e simplificação dos processos	X	X	X	X	X	X	X	7/7

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE H - QUADRO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS

PERGUNTAS DERIVADAS	PERGUNTAS DO GUIÃO DE ENTREVISTA	CATEGORIA	CITAÇÕES DOS ENTREVISTADOS
<p><b>QD1</b> - Que alterações ocorreram no sistema financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde na sequência da implementação do SIGOF?</p>	<p><b>P1</b> - Pode informar sobre as alterações que ocorreram, desde 2018, no sistema financeiro da FA após a implementação do SIGOF por completo?</p>	<p><b>ALTERAÇÕES OCORRIDAS COM A REORGANIZAÇÃO</b></p>	<p>“Passou-se a proceder ao pagamento do salário nesse sistema, todas as despesas passaram a ser cabimentadas no SIGOF, a verificação do documento da despesa passou a ser feita pelo controlador financeiro do Ministério das Finanças, o apuramento do saldo final por rubrica e por orçamento passou a ser feita através desse sistema.” <b>(E1)</b></p> <p>“O sistema financeiro passou a ser mais claro e transparente e passamos a ter acesso aos orçamentos das FACV e aos montantes destinados a cada uma das rubricas porque anteriormente não tínhamos (...) Com o SIGOF houve toda essa alteração em termos de processos físicos, passou a ser tudo informatizado e passamos a ter as informações atempadamente e credíveis também. (...) Antes da implementação do SIGOF trabalhava-se muito com papel e era um processo cansativo e moroso, tínhamos de elaborar os processos e fazíamos todo o processo desde a junção das faturas, recibos, requisições e depois tínhamos de compilar todo esse processo e enviar para a DAF, na cidade da praia, e tínhamos alguns constrangimentos, porque nessa altura o envio era em navio e depois às vezes havia extravio de documentos. Então com a implementação do SIGOF o processo passou a ser informatizado. Reduzindo assim o tempo de envio de documentos para a DAF e evitando assim o extravio dos mesmos e acabando com os gastos enorme em termos de impressão e envio de documentos.” <b>(E2)</b></p> <p>“Antes de mais começo por dizer que a implementação do SIGOF nas FACV, no meu ver, ainda não está completo. Embora toda gestão passou a ser centralizada no SIGOF, mas carece ainda do seu uso completo. (...) As alterações que ocorreram, em 2018, com a equipa do Ministério das Finanças e das Forças Armadas desenhou-se o sistema da gestão do orçamento funcionamento</p>

			<p>que abarcaram as verbas provenientes do tesouro do Estado e as verbas provenientes da arrecadação de receitas próprias das unidades. (...) uma para a gestão do orçamento proveniente do tesouro, outra para gestão do orçamento proveniente da arrecadação de receitas próprias. (...) Portanto era um processo complicado porque por vezes deparava-se com algumas situações, digamos, de falha no controlo. Portanto, daí que houve necessidade já no ano 2019 de separar essa gestão. A gestão do orçamento funcionamento do tesouro das forças armadas, é aí que se faz toda a gestão (...) as receitas próprias, que é uma outra gestão, era uma conta bancária que havia receitas provenientes de várias unidades. Todas unidades arrecadaram receitas e essas receitas são geridas nessa unidade orçamental de receitas próprias. (...) Portanto era um processo complicado porque por vezes deparava-se com algumas situações, digamos, de falha no controlo. Portanto, daí que houve necessidade já no ano 2019 de separar essa gestão. Portanto, todas as unidades ou comandos, passaram a ter contas próprias abertas junto do Tesouro, nomeadamente o Comando da Primeira, da Segunda, da Terceira Região Militar, do Comando da Guarnição, da Guarda Costeira e da Oficina Central das Forças Armadas. (...) Portanto, são melhorias introduzidas, em termos de separação, digamos da gestão, o que trouxe grande ganho em termos de medidas assim em concreto, houve assim outras bases do que ressalvo é essa inicialmente essa separação. Portanto, da gestão das receitas próprias dos comandos, tendo assim a sua uma certa autonomia.” (E3)</p> <p>“(...) os tribunais conseguem aceder o sistema normalmente, ou seja, as Forças Armadas entraram num sistema junto com todas as instituições do Estado de Cabo Verde. (...) Então não era um sistema unificado dentro das FA, por isso que houve essas mudanças, a primeira mudança que houve foi a adaptação depois a correções de algumas falhas que têm sido notados para melhorar o sistema, mas hoje posso considerar que estamos a acompanhar melhor o sistema SIGOF.” (E4)</p>
--	--	--	--

			<p>“Centralização das receitas e despesas independentemente do Comando/Localização com o controle da DAF. (...) Unicidade da caixa do Tesouro das Forças Armadas.” <b>(E5)</b></p> <p>“(...) o que faz com que a qualquer hora os responsáveis financeiros, consultem os saldos no sistema e efetuem recebimentos e pagamentos automaticamente, sem terem a necessidade de elaboração de cheques para o efeito.(...) Essas mudanças, em virtude da implementação do SIGOF, foram significativas, porque se antes, os valores atribuídos aos Comandos, através dos Duodécimos, eram depositadas nas contas das Regiões nos bancos comerciais, para serem geridos de forma independente com o SIGOF, esse procedimento simplificou-se, com a criação de contas nos Bancos comerciais (...)a maior alteração foi sem dúvida o controlo financeiro, que tornou mais transparente e a celeridade na execução dos procedimentos financeiros (...) o pagamento dos praças do Serviço Efetivo Normal (S.E.N) e Regime de Voluntariado (RV), passaram a receber diretamente nas suas contas bancárias, o que antes da implementação do sistema, o tesoureiro das Regiões Militares, teriam que levantar esses valores nos Bancos Comerciais e só depois proceder ao pagamento dos mesmos, mediante a assinatura do titular numa folha de salário, o que implicaria mais trabalho, menor controlo e mais riscos. Realmente a maior alteração foi sem dúvida o controlo financeiro, que tornou mais transparente e a celeridade na execução dos procedimentos financeiros.” <b>(E6)</b></p> <p>“Após a implementação do SIGOF o sistema financeiro da FA ficou mais eficaz e transparente por completo, a informatização aumentou consideravelmente o desempenho dos financeiros, tudo ficou mais prático e mais rápido. (...) No meu nível a estratégia foi a união dos financeiros, apreendendo com os erros e passando conhecimento aos camaradas dos aprendizados, tentando sempre chegar a um nível satisfatório de conhecimento para o cumprimento das tarefas incumbidas.” <b>(E7)</b></p>
--	--	--	--

	<p><b>P2</b> - Em que medida é que essas alterações influenciaram as operações financeiras diárias e os processos de tomada de decisão da organização?</p>		<p>“...a tomada de decisão passou a ser mais célere tendo em conta que o decisor passou a visualizar em qualquer lugar a qualquer hora a situação financeira atualizada do comando ou serviço sobre a sua responsabilidade.” <b>(E1)</b></p> <p>“...com a implementação do SIGOF passamos assim a ter conhecimento de todo o orçamento destinado às FACV.” <b>(E2)</b></p> <p>“Um dos fatores que considero relevante e que ajudaram no processo de tomada de decisão é importância e objetividade do SIGOF uma vez que nos fornece os dados e informações em tempo real e a qualquer momento, não sendo necessário ir para o ficheiro Excel fazer apuramento para termos resultados necessário. (...) Essa organização financeira automaticamente trouxe maior controlo e maior rigor na gestão financeira, tanto das receitas próprias das unidades, assim como das receitas disponíveis pelo Estado.” <b>(E4)</b></p> <p>“...se tem os saldos orçamentais e financeiros, tornando as decisões oportunas, porque se tem um panorama financeiro a qualquer hora, com os devidos saldos orçamentais e financeiros e com as cabimentações, procedimentos que levava alguns dias, pode ser feita de forma automática em alguns poucos minutos.” <b>(E6)</b></p>
	<p><b>P3</b> - Como é que a implementação do SIGOF teve impacto nos processos de gestão financeira das Forças Armadas de Cabo Verde?</p>		<p>“O facto de em qualquer momento e em qualquer lugar visualizar a situação financeira permitiu uma melhor decisão sobre a gestão dos recursos financeiros.” <b>(E1)</b></p> <p>“Com implementação do SIGOF houve uma uniformização de procedimentos e essa uniformização permitiu um maior controlo e gestão orçamental e financeiro que permitiu que os processos passassem a ser mais céleres.” <b>(E2)</b></p> <p>“Portanto, outro aspeto que considero importantes que teve influência é mais à frente a nível da centralização da prestação de contas, o processo passou a ser muito mais célere porque se antes a as entidades realizavam despesas através da gestão das contas bancárias, passava muito tempo</p>

			<p>organizar os processos para enviar para serem compilados numa pasta, digamos assim, em termos de prestação de contas, já não acontece com o SIGOF (...) Já os documentos são mais credíveis e o documento enviado ao Tribunal de Contas e também a inspeção Geral das finanças já é mais credível e mais, digamos que é conforme se estipula nos regulamentos.” (E3)</p> <p>“Com a implementação do sistema SIGOF nas FACV, agora é muito mais fácil prestar contas junto ao Tribunal de Contas, sendo que o sistema financeiro das Forças Armadas também está unificado, ou seja, estamos na mesma direção com quaisquer outros ministérios uma vez que já se encontravam inserido no sistema SIGOF antes de 2018.” (E4)</p> <p>“Teve um impacto positivo, pois permitiu-nos uma unificação dos procedimentos em todos os setores financeiros possibilitando eliminar ou ultrapassar certas lacunas existente anteriormente.” (E5)</p> <p>“Qualquer alteração, orçamental ou nas rubricas são feitas na DAF e antes poderiam ser feitas nas Regiões, ou seja, passamos a ter uma gestão centralizada e um controlo mais apertado.” (E6)</p> <p>“Rapidez e transparência são as palavras-chaves, SIGOF dinamizou o sistema financeiro por completo, deixando os gestores financeiros mais ferramentas para desempenharem as suas funções.” (E7)</p>
<p><b>QD2</b> - Quais são os benefícios percebidos da implementação do SIGOF no sistema</p>	<p><b>P2</b> - Em que medida é que essas alterações influenciaram as operações financeiras diárias e os processos de tomada de decisão da organização?</p>	<p><b>BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO SIGOF</b></p>	<p>“O processamento e o controle das despesas passaram a ser feitas de forma mais eficiente e eficaz e a tomada de decisão passou a ser mais célere tendo em conta que o decisor passou a visualizar em qualquer lugar a qualquer hora a situação financeira atualizada do comando ou serviço sobre a sua responsabilidade. (...) O facto de as despesas passarem a ser cabimentadas no SIGOF permitiu melhor transparência e acompanhamento das contas; (...) O facto de se pode visualizar todas as receitas e despesas e o saldo atualizado permitiu as chefias verificarem se podiam ou não</p>

<p>financeiro das Forças Armadas de Cabo Verde?</p>			<p>autorizar as despesas dependendo do saldo disponível, contribuindo para a diminuição das dividas.” (E1)</p> <p>“As operações financeiras passaram a ser mais céleres e transparentes, teve menos uso de papel e também com a uniformização dos procedimentos, facilitou muito nos processos em termos de tomada de decisão. Com implementação do SIGOF houve uma uniformização de procedimentos e essa uniformização permitiu um maior controlo e gestão orçamental e financeiro que permitiu que os processos passassem a ser mais céleres. (...) Com a padronização, acabamos por ter maior rapidez em termos de elaboração de processos.” (E2)</p> <p>“(...) com a introdução do SIGOF fez com que os processos, aliás, as prestações das contas dos comandos passassem a ser muito mais célere, tendo em conta que já têm toda a informação a nível informático, é só baixar, compilar e tem já o modelo que foi distribuído para todos os comandos em termos de o início do processo de conta. (...) Há outro processo que é a questão da transparência, porque temos a Inspeção Geral das finanças e o Tribunal de Contas que tem o acesso imediato na gestão (...) Como já tinha dito a prestação de contas que passou a ser muito célere, que temos acesso a todas as contas bancárias via sistema, que se faz o download dos documentos muito mais célere. E depois compilasse o processo e segue-se a prestação de contas junto das entidades externas, nomeadamente Inspeção Geral de Finanças e Tribunal de Contas. (...) Para além disso, temos a faculdade de baixar em formato Excel dos dados que depois são trabalhados e analisados. Daí a celeridade do processo e da prestação de contas, imprimir o extrato em PDF, é só compilar, mas sim podemos analisar os dados através de um ficheiro de Excel que é muito mais fácil analisar e transformá-los de acordo com os padrões de modelo, terminal de contas. (...) Portanto, o impacto grande que teve também que posso considerar é a eliminação do dinheiro físico nas unidades que era um constrangimento que se deparava, já com o SIGOF passou-se a não utilizar o dinheiro físico, e tudo é a nível informático. Portanto, algumas falhas,</p>
---	--	--	---

			<p>erros e omissões por parte dos tesoureiros e muitas vezes também eram, digamos, responsabilizados. Essas responsabilizações diminuiram muito com a introdução do sistema.” <b>(E3)</b></p> <p>“O sistema SIGOF oferece-nos valores e dados atuais da situação financeira, ou seja, o balancete financeiro diário. A partir do momento que entramos no sistema e de acordo com o centro de custo que temos necessidade de fazer o apuramento ou saber alguma informação, no momento exato o sistema apresenta os dados atuais sobre o orçamento das FACV, os valores cabimentados e os valores que já foram gastos, ou seja, a nossa conta está reconciliada e no momento exato vamos saber qual a projeção que podemos fazer dentro da disponibilidade que temos no momento. Isto é um dos fatores importantes do SIGOF.” <b>(E4)</b></p> <p>“Em termos alterações financeiras tornou-se mais seguro e credível.” <b>(E5)</b></p> <p>“Influenciaram positivamente as operações financeiras, como disse anteriormente, todo o processo tornou mais transparente e mais célere, na medida que o sistema apenas aceita documentos validos contabilisticamente e emitidos eletronicamente e no exato momento...” <b>(E6)</b></p>
	<p><b>P4</b> - Quais são os efeitos da implementação do SIGOF na forma como os dados financeiros são geridos ou acedidos dentro da organização e nos</p>		<p>“Os efeitos são: melhor transparência, controle e gestão.” <b>(E1)</b></p> <p>“Basicamente, os efeitos são maior transparência, maior rigor e também maior facilidade na apresentação e na justificação das contas que acabou por melhorar em termos organizativos. Com a padronização, acabamos por ter maior rapidez em termos de elaboração de processos. Com a padronização, acabamos por ter maior rapidez em termos de elaboração de processos.” <b>(E2)</b></p> <p>“Os dados financeiros passam a ser geridos ou acedidos através do sistema, entra-se no sistema, se quisermos os anexos, baixámos todos os anexos, nomeadamente as faturas, os pedidos de autorização de pagamentos e outras informações, os contratos, cadernos de encargos, todas essas</p>

	procedimentos de gestão financeira das Forças Armadas?		<p>peças processuais de cada despesa, digamos, de acordo com cada particularidade da despesa, temos os anexos necessários. Baixamos os extratos bancários também tudo no sistema e faz-se a análise e por aí adiante. (...) Os documentos que temos acesso em tempo real em tempo oportuno mesmo dos anos anteriores temos acesso a todos os documentos. E compilasse muito facilmente para prestação de contas, que é o nosso, digamos, Score Business.” (E3)</p> <p>“O sistema SIGOF veio regular algumas normas contabilísticas, ou seja, a gestão financeira dentro do sistema é feita com base na lei. Então, há várias coisas que se podemos fazer fora do sistema conseguimos fazer, mas já com sistema temos um controlador francês que automaticamente não permite, isto é, o sistema dita as normas de como fazer os procedimentos, que têm de ser cumpridos rigorosamente, porque se não fizer o lançamento completo dos dados e gestão financeira, podemos ter problema no momento da prestação de conta. (...) Uma vez que o Tribunal de conta tem acesso a todo sistema financeiro das FACV e das outras instituições. Então se não seguirmos as normas que o sistema exige imediatamente a nossa conta não vai ser aprovada no Tribunal e por isso que esse sistema com a sua implementação ficamos obrigatório a proceder de acordo com as normas estabelecidas.” (E4)</p> <p>“Permitiu-nos uma maior gestão e controle orçamental.” (E5)</p> <p>“Os dados financeiros, passaram a ser acedidos a qualquer momento, desde que tenha o respetivo acesso e a gestão tornou-se mais transparente, com o extrato de contas disponível a qualquer hora. (...) Primeiramente, todos os intervenientes nos processos financeiros, tem acesso ao sistema e podem ser visualizados e analisados a qualquer hora, segundo, se antes os valores eram enviados para cada Região e a gestão feita de forma independente, com o sistema, a gestão passou a ser feita a nível central, ou seja, na Direção de Administração Financeira (DAF). Qualquer alteração, orçamental ou nas rubricas são feitas na DAF e antes poderiam ser feitas nas Regiões, ou seja, passamos a ter uma gestão centralizada e um controlo mais apertado.” (E6)</p>
--	--	--	---

			<p>“Os efeitos são os ganhos a nível de eficácia e eficiência nos tratamentos dos dados, armazenamento/ arquivamento no sistema dos documentos das transações, que facilita uma rápida consulta.” (E7)</p>
	<p><b>P5</b> - Consideras que a incorporação de elementos como a padronização, as transparências dos procedimentos são essenciais para que as FA adquiram uma compreensão mais abrangente dos principais atributos e características do sistema financeiro de Cabo Verde? Justifique a sua resposta.</p>		<p>“Sim, tendo em conta que elas tornam, o sistema financeiro mais acessível a todos os envolvidos, facilita a gestão e consequentemente as decisões e ainda permite que todo o processo seja efetuado dentro das normas aprovadas.” (E1)</p> <p>“Sim, na medida em que promovem a fiabilidade da informação e tem-se uma noção geral dos orçamentos e da forma como é distribuído o orçamento. Também um conhecimento geral do orçamento de Estado, o que nos permite fazer o nosso planeamento futuro em termos de orçamentos.” (E2)</p> <p>“Considero que sim, com a introdução do SIGOF a padronização dos sistemas e a transparência, digamos, são muito essenciais para se conhecer o sistema financeiro de Cabo Verde porque para se trabalhar no SIGOF temos de ter acesso a vários diplomas do sistema financeiro Público cabo-verdiano e não só. (...) Há outro processo que é a questão da transparência, porque temos a Inspeção Geral das finanças e o Tribunal de Contas que tem o acesso imediato na gestão, portanto, temos uma pessoa junto do Ministério das Finanças, que é controlador financeiro que avalia o processo antes, aliás, o cabimento que é autorizado antes de ser pago, portanto, ela, a pessoa faz a sua avaliação e faz o reporte caso o cabimento da despesa, contém algum erro, alguma falha daí traz uma certa credibilidade nos processos, apesar do facto de nesse processo se constam 5 pessoas diferente. (...) sim são essenciais para que os técnicos conheçam as características e o sistema financeiro geral de Cabo Verde, não só o sistema financeiro, mas também o que regula esse</p>

			<p>sistema financeiro. Daí vem os diplomas e as regras implementadas pelos órgãos de controlo interno e externo, nomeadamente Inspeção Geral de Finanças e Tribunal contas.” (E3)</p> <p>“Sim, isso é um facto, porque se reparar atualmente é notável maior transparência dentro da organização nos procedimentos nas Forças Armadas, por exemplo, se quiser saber como está a situação financeira das Forças Armadas desde 2018 até a presente data, é só entrar no sistema e verificar o processo e terá acesso a todas as informações, mesmo para os tribunais conseguem aceder o sistema normalmente, ou seja, as Forças Armadas entraram num sistema junto com todas as instituições do Estado de Cabo Verde. A padronização trouxe uma maior transparência nos procedimentos essenciais e facilitou o processo de administração financeira junto das Forças Armadas.” (E4)</p> <p>“Claro que sim, com essa padronização, as Forças Armadas de Cabo Verde, passou a estar em pé de igualdade com as outras instituições do Estado que já utilizavam o sistema, padronizamos os procedimentos (...) a entidade de controlo, que é o Tesouro, passou a fiscalizar a todo o tempo os procedimentos utilizados e dessa forma estarmos cientes que esse é o caminho e o que estamos a fazer está dentro das normas utilizados por todos.” (E6)</p> <p>“Acho que sim, a nível do meu acesso considero que é satisfatório no que tange as FA, Cabo Verde em si já é algo mais abrangente.” (E7)</p>
	<p><b>P6</b> - Em que medida a implementação do SIGOF nas FA melhorou a governação, especificamente no que diz respeito à qualidade do serviço, às relações com as partes interessadas, à transparência e responsabilidade, à</p>		<p>“ Quanto a governação permitiu que todos os órgão decisores possam ter uma melhor disciplina financeira gastando apenas o que se tem na rubrica disponível, decidindo as ações de acordo com a sua disponibilidade financeira diminuído assim possíveis dividas, para além do serviço passar a ser mais célere e transparente tanto no processo como na responsabilização tendo em conta que se alguma despesa não estiver legal logo é rejeitada pelo controlador financeira, permitindo assim</p>

	eficiência, à gestão do risco e aos mecanismos de responsabilização?		<p>que despesas não consignadas e ilegais não sejam processadas evitando o seu pagamento indevido atempadamente.” (E1)</p> <p>“Na minha opinião, houve uma maior partilha e circulação de informação, o que acabou permitindo uma maior transparência e responsabilidade. Houve ainda a eliminação de más práticas, porque quando não há transparência, existe tendência de más práticas. E isso acabou por melhorar a qualidade do serviço e principalmente com a partilha de informação. (...) Todas as informações estão acessíveis a toda a gente. Então acho que uma maior partilha de informação e circulação de informação é que acabou por ser uma das vantagens que tivemos com a implementação do SIGOF.” (E2)</p> <p>“A implementação do SIGOF melhorou a governação, até porque o SIGOF como se sabe, é uma medida do governo que foi aumentando aos poucos na função pública e as Forças Armadas, se não é, foi das últimas a entrar no sistema. A intenção do Estado era ter o controlo da gestão financeira no Ministério das Finanças, embora a gestão era feita em cada uma das instituições, com algumas diferenças em termos de autonomia. (...) melhorou e de que maneira a qualidade do serviço, isso é prova que tanto aquando da visita do Ministro das Finanças às Forças Armadas e afirmou que, de acordo com as com que é evidente as Forças Armadas, tem sido uma instituição considerada a mais credível a nível da função pública do Estado Cabo Verde. (...) Portanto, outro aspeto que que considero importantes que teve influência é mais à frente a nível da centralização da prestação de contas, o processo passou a ser muito mais célere porque se antes a as entidades realizavam despesas através da gestão das contas bancárias, passava muito tempo organizar os processos para enviar para serem compilados numa pasta, digamos assim, em termos de prestação de contas, já não acontece com o SIGOF. (...) Portanto a gestão do risco e os mecanismos de responsabilização já entra a Inspeção Geral de Finanças e o Tribunal de Contas. Obviamente isto acaba por diminuir os riscos de responsabilização, porque não se espera após a apreciação de</p>
--	--	--	---

			<p>contas, já em 31 de maio, para que se analisa a gestão, eles têm acesso e podem, digamos, enviar recomendações em tempo oportuno.” (E3)</p> <p>“No sistema têm fases de procedimentos, e responsáveis para área de cabimentação, introdução, liquidação e pagamento. Cada um dentro da sua responsabilidade tem de fazer verificação do processo de cabimentação, se está correto, a pessoa vai autorizar e quem autorizou vai verificar se o documento utilizado foi cabimentado de forma correta e se o documento está em conformidade com a lei, até chegar na fase de pagamento que é a fase final. (...) Então tudo esse processo melhorou de que forma o sistema, facilitou a qualidade do serviço tanto para os fornecedores como para FACV. Uma outra vantagem é a questão do controle, por exemplo, o risco é muito menor antigamente as pessoas apresentavam fatura por pagar, isto já não acontece uma vez que se precisar verificar se uma fatura foi paga ou não é só entrar no sistema 215 ou mesmo na nomenclatura dos fornecedores, o sistema registra todos os fornecedores, eu vou no fornecedor e verifico se a fatura foi paga ou não. Então, tudo isso reduziu o risco tanto para o fornecedor como para as Forças Armadas.” (E4)</p> <p>“(...) As normas para execução dos cabimentos, são do conhecimento de todos, o sistema para proceder o pagamento, primeiramente deve ser preenchido determinados campos e essa cabimentação passa por cinco entidades independentes (cabimentação, autorização, controlador financeiro, liquidação e pagamento), logo o risco é menor, a transparência, a eficiência é maior.” (E6)</p>
	<p><b>P9</b> - Quais oportunidades observou através da implementação do SIGOF para melhorar a supervisão e gestão orçamental e financeira?</p>		<p>“As oportunidades que a implementação do SIGOF trouxe para melhorar a supervisão e gestão orçamental e financeira foram aceleração do pagamento das despesas. (...) As oportunidades que a implementação do SIGOF trouxe para melhorar a supervisão e gestão orçamental e financeira</p>

		<p>foram aceleração do pagamento das despesas, melhor controle de contas, maior legalidade, menos conflito entre o chefe de contabilidade e as entidades decisoras” <b>(E1)</b></p> <p>“Acho que com a partilha de informação, e com a informatização de praticamente todo o processo houve uma melhoria significativa em termos de elaboração de processos e de supervisão, porque começou a ter um melhor controlo em termos de atividades financeira.” <b>(E2)</b></p> <p>“(…) as oportunidades, é a questão de a capacidade das entidades com competência na fiscalização terem de recomendar em tempo oportuno ou de antemão qualquer ato de gestão que não se considera o correto, porque tendo já conhecimentos em tempo oportuno e já têm a possibilidade de eliminar qualquer tentativa de fraude, erros ou omissões. (...) despesas com compensação em receitas. Foi uma melhoria, passou-se a ter com que cada comandante, digamos, passou a ter o controlo da sua receita, eles geriam esses montantes, mas também ao mesmo tempo, tinham as verbas provenientes do Tesouro...” <b>(E3)</b></p> <p>“Primeiramente conseguimos fazer a nossa gestão financeira de forma muito mais fácil, porque consigo ter acesso ao orçamento das Forças Armadas, dos centros de custo das 3 regiões militares e da Guarda Costeira, se não estou em erro são 15 centros de custos. Em qualquer momento consigo ter acesso a situação financeira de qualquer centro de custo e posso fazer a gestão do orçamento de qualquer unidade juntamente com o gestor da unidade, que é o comandante da região juntamente com o seu secretário. (...) Antes da implementação do SIGOF as unidades regionais e a Guarda Costeira geriam o seu orçamento como bem entenderem, ao critério do comandante, e ao chegar no final do ano o Estado vai receber das FACV o montante que não foi gasto porque no centro do custo das Forças Armadas não tínhamos uma noção clara que ainda tal rúbrica tínhamos um montante por gastar uma vez quer era feito tudo feito com base no ficheiro de Excel e se não tiver o cuidado de verificar se está a lançar todas as receitas pode haver uma falha nesse sentido o SIGOF feito colmatar esta falha.” <b>(E4)</b></p> <p>“Maior controle dos recursos financeiros e património das Forças Armadas; Rigoriedade e controle dos pagamentos permitindo assim uma maior relação de confiança com os fornecedores.” <b>(E5)</b></p>
--	--	---

			<p>“Oportunidade de melhoria com os procedimentos de pagamento e recebimento de recursos do Estado, porque com o novo sistema, tudo o que se faz, fica registado, com oportunidade de consulta a todo o momento, facilita e muito a tomada de decisões porque os saldos orçamentais e financeiros estão sempre disponíveis e atualizados e logo as decisões são oportunas.” (E6)</p> <p>“A principal oportunidade foi que a supervisão passou a ser algo possível em minutos, evitando assim as grandes inspeções que eram feitas periodicamente.” (E7)</p>
	<p><b>P13</b> - Quais foram as maiores vantagens, benefícios e oportunidades da reorganização do Sistema Financeiro das FACV?</p>		<p>“As maiores vantagens, benefícios e oportunidades da reorganização do Sistema Financeiro das FACV foram melhor transparência e aceleração no pagamento das despesas, melhor controle de contas e decisões financeiras e melhor gestão. (...) Os efeitos são: melhor transparência, controle e gestão.” (E1)</p> <p>“Na minha opinião, acho que foi uniformização de procedimentos, o que levou à eliminação de más práticas e levou à transparência e também à circulação de informação, porque antes não havia muita circulação de informação e isso permite também fazer uma programação orçamental para ver em que rubricas se gastam mais, por exemplo, onde se gastam menos e isso acaba por apoiar também na elaboração dos orçamentos futuros. Principalmente uniformização de procedimentos que nos permite fazer um planeamento orçamental muito melhor do que fazíamos antigamente. (...) uma vantagem que a DAF tem a ver com uma melhor organização e uma maior facilidade em termos de elaboração dos processos e justificação das contas junto do Tribunal de Contas e também maior controlo nos Comandos Regionais.” (E2)</p> <p>“As maiores vantagens que tivemos com a implementação do sistema SIGOF são uma gestão controlada e benéfica para as FACV (...) o controlador financeiro, porque qualquer uma das partes pode ter acesso a situação financeira das FACV e a organização do sistema financeiro. (...) Essa organização financeira automaticamente trouxe maior controlo e maior rigor na gestão</p>

			<p>financeira, tanto das receitas próprias das unidades, assim como das receitas disponíveis pelo Estado.” (E4)</p> <p>“Melhor controle e gestão das receitas e despesas das Forças Armadas (...) Simplificação e modernização dos procedimentos” (E5)</p> <p>“As maiores vantagens, prende-se com à transparência, organização, celeridade dos procedimentos, cumprimento das normas contabilísticas. Oportunidade de termos uma melhor planificação na utilização dos recursos financeiros do Estado.” (E6)</p> <p>“Vantagens são inúmeras, mas as que se destacam mais, é a eficiência e eficácia no tratamento das operações financeiras e a transparência.” (E7)</p>
<p><b>QD3</b> - Quais são os principais desafios e inconvenientes associados à reorganização do sistema</p>	<p><b>P7</b> - Na sua perspectiva, quais foram os principais obstáculos que surgiram durante o processo de implementação do SIGOF no sistema financeiro das Forças Armadas?</p>	<p><b>DESAFIOS E INCONVENIENTES DA IMPLEMENTAÇÃO DO SIGOF</b></p>	<p>“Os principais obstáculos que surgiram durante o processo de implementação do SIGOF foram a falta de domínio informático por parte dos utilizadores, resistência a mudança por parte de todos os intervenientes, falta de meios informáticos e falta de formação. (...) No início, houve uma certa morosidade porque tínhamos que fazer todo o processo de solicitação de compra no sistema e tínhamos que esperar até que a solicitação fosse autorizada o pagamento para dar início à aquisição do material e isto demorava muito tempo, então isso acabou logo sendo um obstáculo no início, mas que ultimamente já com uma maior programação, com entendimento do sistema, já tem vindo a ser ultrapassado.” (E1)</p> <p>“Bom, um dos principais obstáculos, penso que foi a resistência e receio de mudança, acho que isso existe sempre quando há algo novo. (...) Também havia alguma falta de formação, principalmente dos utilizadores, e informação sobre o sistema em si. Só recebemos a comunicação de que ia ser implementado o SIGOF, mas não houve uma partilha de informação em termos de quais iam ser as melhorias que o sistema iria trazer e como é que iria passar a ser o processo todo. Inicialmente as formações eram lecionadas na cidade da Praia, e nós que nos encontramos nas</p>

<p>financeiro nas Forças Armadas de Cabo Verde?</p>			<p>outras ilhas, nem sempre havia disponibilidade financeira para se deslocar à praia, para assistir às formações. Houve limitações quanto ao número de pessoas que podiam se deslocar para terem acesso às formações, o que acabou por limitar o número de pessoas que poderiam trabalhar no sistema.” (E2)</p> <p>“A implementação de qualquer sistema numa organização tem obstáculo, e um obstáculo que não foge à regra a várias organizações e que aconteceu com as Forças Armadas, na minha opinião, é a resistência à mudança deparada não só junto dos militares em si e também dos comandantes das unidades que deixaram de ter o uso do dinheiro físico para a realização das despesas e também em junto de alguns oficiais com várias responsabilidades a nível de hierarquia nas Forças Armadas. (...) eu considero que ainda as Forças Armadas também carecem de um trabalho profundo é a Formação dos técnicos que trabalham na área financeira. Portanto, no meu entender, na minha humilde opinião, ainda as Forças Armadas tem um trabalho árduo no sentido de conceder os técnicos que trabalham na área administrativa financeira a formações adequadas e são várias as formações que se consegue que temos e muitas vezes gratuito, e mesmo assim os técnicos ficam sem essas formações e isto tem uma implicação forte junto da mural dos técnicos porque sentem-se tanto quanto discriminados em termos de informação (...) o sistema dá essa credibilidade e facilidade e também impõem algumas regras junto dos fornecedores de bens e serviços. É em que esses fornecedores de bens e serviços são, digamos que obrigados a fornecer os bens a crédito, para ser pagos 45 dias, embora muitas vezes os pagamentos são feitos em 3 a 5 dias e de acordo com realidade da despesa.” (E3)</p> <p>“Para mim, o principal obstáculo foi a questão de formação, na altura houve formação para todos os militares tanto dos comandos sediado na cidade da Praia, assim como os Comandos da 1ª, da 2ª Região Militar e da Guarda Costeira, sediado em São Vicente. Penso que era necessário preparar uma formação geral e depois implementar o sistema, mas foi pelo que eu sei foi</p>
---	--	--	---

			<p>implementado por fase, primeiro na Direção de Administração Financeira, a DAF, e posteriormente nas unidade e serviços descentralizado. (...) Em alguns casos, a formação que foi dado online fizemos de tudo para que o pessoal das outras unidades descentralizadas sejam inclusas nas formações, mas como a formação era presencial isso dificultou, porque eram necessários meios de deslocamentos e alojamentos e muitas vezes as FACV não despunham de verba para a tal formação. (...) Portanto, eu acho que o maior do obstáculo na altura era o distanciamento dos serviços durante o processo de implementação.” (E4)</p> <p>“O principal obstáculo, foi a mudança de mentalidade e aceitar o novo sistema como algo bom e que vinha para modernizar os procedimentos utilizados nas FA e que o sistema que vínhamos utilizando a vários anos já estava obsoleto e que já não cumpria os interesses do Estado e nem da modernização dos sistemas de pagamentos das outras Instituições do Estado.” (E6)</p> <p>“Penso que o principal obstáculo é a formação do pessoal que iria trabalhar com o SIGOF.” (E7)</p>
	<p><b>P8</b> - Quais foram as estratégias ou iniciativas adotadas para ultrapassar estes obstáculos?</p>		<p>“As estratégias ou iniciativas adotadas para ultrapassar estes obstáculos foram formação e aquisição de meios informáticos.” (E1)</p> <p>“As estratégias adotadas foram a partilha de informação e conhecimento em termos de como é que funciona o sistema, formações e também uma sensibilização do pessoal que iria trabalhar no sistema e tentar mostrar qual era o benefício em termos do sistema funcionado, e as melhorias que o sistema iria trazer aos processos financeiros, a transparência que iria trazer.” (E2)</p> <p>“As estratégias ou iniciativas adotadas foram palestras e sensibilização, e também se deslocou técnicos para os comandos e unidades para expor e falar o que é o SIGOF, quais as explicações,</p>

			<p>quais melhorias e tentar sensibilizar os militares nesse sentido. E pronto tanto quanto conseguiu-se a nível dos técnicos em si e do trabalho.” (E3)</p> <p>“As estratégias foram formação online, deslocação dos efetivos da Direção central para acompanhar o pessoal nos comandos regionais. Também em alguns dos casos, quando por força maior tivemos necessidades de deslocar o pessoal das ilhas para assistir formação presencial aqui na cidade da Praia.” (E4)</p>
	<p><b>P10</b> - Quais foram os maiores desafios, inconvenientes e dificuldades que trouxe a reorganização do Sistema Financeiro das FACV?</p>		<p>“Os maiores desafios, inconvenientes e dificuldades que trouxe a reorganização do Sistema Financeiro das FACV foram mais em termos de resistência a mudança. (...) Houve sempre uma dificuldade enorme em termos de receber os processos conta e de ter o processo pronto a tempo para entregar ao Tribunal de Contas. Acredito que uma implicação específica relativamente à DAF e uma vantagem que a DAF tem a ver com uma melhor organização e uma maior facilidade em termos de elaboração dos processos e justificação das contas junto do Tribunal de Contas e também maior controlo nos Comandos Regionais.” (E1)</p> <p>“Os maiores desafios eram morosidade inicial é em termos da falta de prática na utilização do sistema, mas isso já tem sido mudado na minha opinião a mudança de mentalidade entre as pessoas que iriam utilizar o sistema em si e mostrar as vantagens que teriam na utilização do sistema e a informatização de todos os processos o que no início era um trabalho muito pesado em termos de papel, acabou por trazer vantagens enormes e menos gastos.” (E2)</p> <p>“Começo a falar das dificuldades porque a questão da falta de formação do pessoal, como disse os técnicos que operam na área, não tiveram formação atempado antes da sua implementação, embora o Ministério de Finanças já há muito que fazia forcing para que o SIGOF fosse introduzido nas Forças Armadas, por outro lado às Forças Armadas, não preparou, ao meu ver, atempadamente para que quando o sistema fosse a implementar (...) A nível de inconvenientes</p>

			<p>posso apontar um dos aspetos, o facto de ainda não estarmos a conseguir implementar a gestão do Fundo Maneio através do SIGOF (...) A lei estipula a existência do Fundo Maneio no SIGOF, mas ainda não conseguimos implementar o Fundo Maneio por diversas razões. Uma razão é que nas Forças Armadas existem várias mudanças dos comandantes e a cada mudança do comandante (...) Outra dificuldade é o próprio sistema, digamos, muitos técnicos do Ministério de Finanças dizem que a gestão do Fundo maneio muitas vezes cria conflito no processo de prestação de contas, isto é, muito por causa da falta de conhecimento que os técnicos têm na gestão do mesmo.”</p> <p><b>(E3)</b></p> <p>“Os maiores desafios foram formação e capacitação do pessoal do quadro permanente, isto é, a exigência do próprio técnico, e maior capacitação de formação disponibilizada pela instituição e também maior entrega. O sistema SIGOF é novo e os objetivos são diferentes e as estratégias têm de ser diferentes para se adaptar ao sistema.” <b>(E4)</b></p> <p>“Sensibilização dos fornecedores sobre os novos procedimentos (adequação das faturas) As fases do pagamento pois da cabimentação até o pagamento pelo tesoureiro do Ministério das Finanças são efetuadas em 5 fases, o que muitas vezes as faturas demoravam 7 dias a serem pagas.” <b>(E5)</b></p> <p>“Os principais desafios, foram de convencer os comerciantes, que não teríamos de pagar as compras com cheque, ou dinheiro vivo, mas sim através da cabimentação de uma fatura ou fatura/recibo que teriam de emitir e que teriam que ser “bancarizados” na rede do Estado para poderem receber os respetivos valores e que as Microempresas, registadas como tal teriam que ser descontados no momento da cabimentação os 4% e que os comerciantes informais, teriam que ser descontados 15%, caso não convertessem em Microempresas. Esse foi o nosso principal desafio e dificuldade.” <b>(E6)</b></p>
--	--	--	---

			<p>“Acho o maior desafio era tornar o sistema financeiro mais transparente e eficaz, tendo em conta o nível de credibilidade das FA.” (E7)</p>
	<p><b>P11</b> - Na sua opinião, considera que os oficiais e sargentos que trabalham com o SIGOF tem um conhecimento aprofundado sobre o SIGOF?</p>		<p>“Considero que sim, mas poderiam ter mais, se houvesse formação contínua.” (E1)</p> <p>“Hoje sim, porque já foram ministradas várias formações por técnicos especializados. Acredito que o pessoal está muitíssimo bem preparado, pelo menos os que intervêm diretamente com o SIGOF.” (E2)</p> <p>“Começo por dizer que não, porque foram poucos os militares que envolveram de cabeça, tronco e membro, na minha forma de dizer, no sistema. E quando eu digo envolver, é trabalhar, é investigar e é seguir as evoluções dia após dias que o sistema tem, porque cada dia se introduz um novo modo, um novo processo e uma nova forma de gestão e tem de se acompanhar, portanto, no meu ver, as Forças Armadas têm falhado muito nesse aspeto, porque um. Porque devido a necessidade de rotação do pessoal então, acabam por nomear uma pessoa a trabalhar na área financeira, hoje, já passado menos que 3 meses, a pessoa já exonerara por vários motivos e não só a nível de colocação, rotação, mas também por causa de formação por causa de uma outra razão. E isso também por causa, obviamente por falta de pessoal. E o pessoal cinge em fazer a execução do dia a dia, e quando não acompanhamos quando não temos as formulações que os técnicos no Ministério das Finanças e noutros ministérios têm consecutivamente participar em workshops em palestras, em seminários que se vê e nós, os técnicos das Forças Armadas ficámos a haver, e que se lamenta muito.” (E3)</p> <p>“Os oficiais e sargentos que trabalham com o sistema SIGOF têm conhecimento dentro da sua área, como já tinha dito o sistema é limitado, por exemplo, um militar que faz a cabimentação não faz a liquidação.” (E4)</p>

			<p>“Sim, dentro dos parâmetros disponibilizados as Forças Armadas de acordo com o cargo/função exercidas pelos Oficiais e Sargentos.” (E5)</p> <p>“Posso falar apenas da Região onde presto serviço e digo que não, porque o sistema é muito abrangente e tem ainda muitos recursos que não tenho conhecimento e que talvez teria de ser dado formação para tal. Apenas nos deram uma explicação básica dos procedimentos de cabimentação e elaboração de DUC.” (E6)</p>
	<p><b>P12</b> - Os oficiais e sargentos estavam tecnicamente preparados para utilizar o SIGOF durante todo o processo de implementação, ou teve uma preparação antes?</p>		<p>“Não, e nem houve uma preparação antes, foi-lhes ensinado no dia-a-dia como utilizar o sistema SIGOF.” (E1)</p> <p>“Sim, houve um “on job training”, ou seja, tivemos alguma formação antes. Com o passar do tempo fomos tendo mais formação conforme fomos utilizando o sistema, tem sido formação contínua, porque também um sistema está sempre em evolução. Por isso temos de estar sempre com uma formação contínua no sentido de estar sempre aptos para desempenhar essas funções ou para utilizar o sistema.” (E2)</p> <p>“(…) garantidamente que não. Porque sendo eu a integrante do processo de implementação em 2018, uma das pessoas que integrou o processo, e sim conseguiu se deslocar alguns técnicos das áreas financeiras, dos comandos centralizados e alguns outros sediados na cidade da Praia. Deu-se uma formação que, no meu ver, uma formação muito, muito, muito breve. E, a partir daí, a gestão passou a ser de acordo com a investigação feita pelos militares.” (E3)</p> <p>“Na altura de facto os militares não estavam preparados tecnicamente para a utilização do SIGOF, por isso foi necessário a implementação de formação nas Forças Armadas, acompanhamento de pessoal oficial de sargente e praças que iam trabalhar com o sistema. Tiveram várias formações, tanto presencial como on-line para capacitar os efetivos que iam trabalhar no sistema e os efetivos que vão ser mudado, com nomeação de novo pessoal. O pessoal que já tem algumas experiências</p>

			<p>vai passar os conhecimentos necessário ao pessoal nomeado para trabalhar com o SIGOF. E quando aparecer novas formações que o pessoal sem formação é incluído na formação que é administrada pelo Ministério das Finanças.” (E4)</p> <p>“Teve uma preparação antecipadamente.” (E5)</p> <p>“Não, posso responder essa questão, porque não estava no Sector Financeiro no período da preparação e de implementação do SIGOF.” (E6)</p> <p>“Os oficiais e sargentos sempre estiveram preparados para esse desafio, mas a preparação nos primeiros tempos da implementação foi muito superficial.” (E7)</p>
<p><b>QD4</b> - Quais são as implicações da implementação do SIGOF no papel e nas funções da Direção de Administração Financeira no seio das</p>	<p><b>P3</b> - Como é que a implementação do SIGOF teve impacto nos processos de gestão financeira das Forças Armadas de Cabo Verde?</p>	<p><b>IMPLICAÇÕES DA REORGANIZAÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO</b></p>	<p>“(…) também com as melhorias introduzidas, porque na gestão do SIGOF os executantes têm que introduzir um anexo e todos esses anexos são importantes para a compilação do processo de conta que é centralizar na Direção nas Administração Financeira, a DAF, que tem acesso em tempo oportuno em tempo real dos processos e dos adeptos. A única coisa é os processos originais, que posteriormente são compilados e enviados, mas o importante é termos os documentos, mesmo que sejam digitalizados. Temos na Direção de Administração Financeira acesso e trabalha-se, não se fica à espera do envio dos processos por parte dos comandos, digamos, trabalhar no fecho das contas ou na prestação de contas que é enviará ao Tribunal de Contas. (...) É porque eles também têm acesso e sabem de antemão quais são os montantes a serem executados, quais os montantes arrecadados e, digamos, de acordo com os seus planos executados já sabem o que tem, o que não acontecia anteriormente. (...) Um aspeto que considero também uma influência é uma certa credibilidade na gestão da coisa pública por parte não só dos integrantes dos comandos regionais, mas também do comando logística, assim como para os decisores. É porque eles também têm acesso e sabem de antemão quais são os montantes a serem executados, quais os montantes</p>

<p>Forças Armadas de Cabo Verde?</p>			<p>arrecadados e, digamos, de acordo com os seus planos executados já sabem o que tem, o que não acontecia anteriormente” (E3)</p> <p>“Os ficheiros e os modelos de prestação de conta com a implementação do SIGOF facilitaram para um melhor trabalho, garantindo assim uma maior transparência, um maior rigor para a prestação de conta. O maior impacto que teve no processo da gestão financeira é a objetividade, a organização e a transparência.” (E4)</p> <p>“(…) com o SIGOF, esse procedimento simplificou-se, com a criação de contas nos Bancos comerciais, mas controladas pela DAF e com a supervisão do Tesouro, o que faz com que a qualquer hora os responsáveis financeiros, consultem os saldos no sistema e efetuem recebimentos e pagamentos automaticamente, sem terem a necessidade de elaboração de cheques para o efeito.” (E6)</p>
	<p><b>P9:</b> Quais oportunidades observou através da implementação do SIGOF para melhorar a supervisão e gestão orçamental e financeira?</p>		<p>“Diminuição dos prazos médios pagamento aos fornecedores; Prestação mais eficiente das Conta Geral das Forças Armadas; Melhor controle e gestão das receitas e despesas das Forças Armadas; Simplificação e modernização dos procedimentos; Procedimentos Administrativos baseado na transparência e legalidade; Unicidade da caixa do Tesouro das Forças Armadas.” (E5)</p> <p>“Também, o pagamento dos Praças do Serviço efetivo normal (S.E.N) e Regime de Voluntariado (RV), passaram a receber diretamente nas suas contas bancárias, o que antes da implementação do sistema, o tesoureiro das Regiões Militares, teriam que levantar esses valores nos Bancos Comerciais e só depois proceder ao pagamento dos mesmos, mediante a assinatura do titular numa folha de salário, o que implicaria mais trabalho, menor controlo e mais riscos.” (E6)</p>

	<p><b>P13</b> - Quais foram as maiores vantagens, benefícios e oportunidades da reorganização do Sistema Financeiro das FACV?</p>		<p>“Já com o sistema SIGOF, o pagamento passou a ser muito mais célere e os fornecedores já estão introduzidos no sistema e tiverem alguma a questão podem até comunicar ao Ministério das Finanças e denunciavam, digamos assim, a falta de pagamento. Digamos que o processo em si faz com que na Direção de Administração Financeira (DAF) e mesmo que a dívida era gerada junto dum Região Militar, essa informação a partir do momento que um fornecedor contate a DAF, como uma entidade superior a nível técnico em relação ao comando das Regiões Militares. A DAF tem a capacidade de filtrar os pagamentos, dar essa informação aos fornecedores e fazer alguma sensibilização no sentido de fazer com que os fornecedores continuem a fornecer os bens e serviços, a salvaguardando alguns problemas. (...) Certo, obviamente que são várias medidas embora tenha imputado uma, influenciou em grande maneira as operações principalmente na tomada de decisão, porque o comandante acaba por, em tempo oportuno, tomar as decisões em função do seu do seu orçamento, os comandantes têm acesso ao sistema e sabem qual o montante disponível, qual é o montante que tem de gastar até o final do ano em termos orçamentais, mas também acompanha a evolução no processo em termos de arrecadação de receita. Porque como sabemos as despesas são realizadas mediante arrecadação de receitas, embora cada comando orçar um montante esse comando deve arrecadar o mesmo montante em termos de receita para poder realizar despesas. Daí o comandante a medida que vão se passar os meses na execução orçamental, ele, digamos, faz a sua intervenção em termos junto dos clientes, digamos assim, no sentido de atingir a meta que arrecadação do montante estabelecido aquando da realização do orçamento.” (E3)</p> <p>“Hoje, podemos considerar que temos uma gestão financeira organizada e controlada e posso dizer que estamos pronto em qualquer momento para fazer a prestação de contas ou apresentação de um balancete financeiro tanto mensal, trimestral e anual.” (E4)</p>
--	---	--	--

	<p><b>P14</b> - Quais são, na sua opinião, as implicações específicas da reorganização do Sistema Financeiro para a Direção de Administração Financeira (DAF)?</p>	<p>“Não houve implicações significativas, permaneceu-se com o mesmo o número de recursos humanos, a nível financeiro até facilitou o controle de contas nas regiões militares por parte da Administração central, que só era feita caso houvesse uma inspeção no final do ano ou aquando da prestação da conta anual.” <b>(E1)</b></p> <p>“Acho que teve uma maior facilidade na elaboração dos processos, em termos de justificação de contas junto do Tribunal de Contas e ao mesmo tempo acaba por permitir um maior controlo e uma maior organização em termos da DAF, estando a DAF na cidade da Praia e praticamente não tem um controlo efetivo relativamente aos Comandos Regionais e ao Comando da Guarda Costeira que também se encontra em São Vicente.” (...) Acredito que uma implicação específica relativamente à DAF e uma vantagem que a DAF tem a ver com uma melhor organização e uma maior facilidade em termos de elaboração dos processos e justificação das contas junto do Tribunal de Contas e também maior controlo nos Comandos Regionais. (...) uma maior facilidade em termos de elaboração dos processos e justificação das contas junto do Tribunal de Contas e também maior controlo nos Comandos Regionais.” <b>(E2)</b></p> <p>“Posso falar por um lado que a reorganização do sistema financeira mudou grandemente em termos de funcionamento em si, como disse e tudo era gerido a nível manual, e também era de acordo com a criatividade e a capacidade e conhecimento de cada técnico em desenvolver os ficheiros informáticos que seriam, digamos, adaptados depois de trabalhados para prestação de contas normalmente. Por outro lado, temos posso dizer que em termos de reorganização em si o quadro orgânico, é um aspeto que deve ser visto porque o quadro orgânico manteve-se o quadro orgânico a nível de número de pessoal a nível da estrutura orgânica manteve-se mesmo com a implementação, portanto, é um aspeto que deve ser trabalhado porque o próprio sistema obrigasse que se faça uma reorganização, no meu entender, deve haver uma reorganização da estrutura orgânica dos comandos dentro da área financeira. (...) já para parte da transparência e</p>
--	--	---

			<p>responsabilidade, obviamente, como disse anteriormente, com o acesso em tempo real por parte de vários intervenientes não só das entidades de controlo como o Ministério de Finanças, tem acesso ao sistema desde o controlo financeiro do território nacional, do orçamento da contabilidade pública, dos diretores de serviço e diretores de contabilidade do Ministério de Finanças tem acesso à gestão em tempo real, irá orientações e em tempo oportuno de alguma irregularidade, às vezes não digo irregularidade, mas também auxilia no processo de gestão em caso que não se cumpra, o que é que é estipulado.” <b>(E3)</b></p> <p>“A implicação específica que eu posso dizer é que na Direção de Administração Financeira, a DAF, temos o conhecimento de todo o sistema SIGOF e conseguimos saber todos os centros de custos tanto para verificar, consultar ou para emissão de DUC.” <b>(E4)</b></p> <p>“Diminuição dos prazos médios pagamento aos fornecedores; Prestação mais eficiente das Conta Geral das Forças Armadas; Melhor controle e gestão das receitas e despesas das Forças Armadas; Simplificação e modernização dos procedimentos; Procedimentos Administrativos baseado na transparência e legalidade; Unicidade da caixa do Tesouro das Forças Armadas.” <b>(E5)</b></p> <p>“Na minha opinião é que trouxe maior capacidade de resposta tendo em conta a rapidez e eficácia que o SIGOF tem.” <b>(E7)</b></p>
			<p>“A organização continuou na mesma, só que agora tudo é feito no SIGOF em vez de em papel.” <b>(E1)</b></p> <p>“Para as regiões militares também implicações na justificação das contas, porque sem o SIGOF antigamente os comandantes retiravam dinheiro de uma rubrica para utilizar numa outra rubrica sem ter de fazer todo o processo de mudanças de rubricas, que já agora exige um documento e uma autorização específica, antigamente ficava ao critério dos comandantes de região e da parte do pessoal financeiro, mas atualmente isso já não é possível. Acabou por trazer melhores práticas</p>

	<p><b>P15</b> - Quais são, na sua opinião, as implicações específicas da reorganização do Sistema Financeiro para as Regiões Militares?</p>	<p>e transparência em termos de utilização. (...) O sistema financeiro passou a ser mais claro e transparente e passamos a ter acesso aos orçamentos das FACV e aos montantes destinados a cada uma das rubricas porque anteriormente não tínhamos.” (E2)</p> <p>“(...) com a introdução do SIGOF fez com que os processos, aliás, as prestações das contas dos comandos passassem a ser muito mais célere, tendo em conta que já têm toda a informação a nível informático, é só baixar, compilar e tem já o modelo que foi distribuído para todos os comandos em termos de o início do processo de conta. (...) Portanto, o impacto grande que teve também que posso considerar é a eliminação do dinheiro físico nas unidades que era um constrangimento que se deparava, já com o SIGOF passou-se a não utilizar o dinheiro físico, e tudo é a nível informático. (...) Portanto, como nós sabemos as Regiões Militares têm vários instrumentos de arrecadação de receitas, nomeadamente os bares, a gestão da pocilga, a gestão da agricultura, a pecuária, e aluguer de algumas infraestruturas. Isto é, são Fontes de rendimento e anteriormente a arrecadação de receitas era, digamos, em dinheiro físico ou algum depósito bancário, neste caso já passou a ser diferente. Os comandos das Regiões Militares não só passam a emitir um documento Único de Cobrança, o DUC. O sistema gere já uma necessidade de arrecadação dessa receita entrega esse documento ao cliente que posteriormente efetua o pagamento. Têm várias formas de fazer esse pagamento, e o dinheiro entra diretamente na conta bancária não há essa questão de ter contato com o dinheiro físico. Portanto, processo muito mais transparente, embora muitas vezes os comandantes das Regiões Militares, digamos aclamam a necessidade de ter a gestão do Fundo Maneio a funcionar para deem resposta a algumas necessidades pontuais urgentes que surgem nas unidades.” (E3)</p> <p>“Ao longo do ano existe necessidade de reforçar algumas rubricas, por exemplo, pode fazer lançamentos na rubrica de material e conservação e ao longo do ano reparou que o material de conservação adquirida é muito superior ao que orçamentou, mas por outro lado tem outros</p>
--	---	---

			<p>serviços, por exemplo, com um valor em excesso, no SIGOF tem-se essa facilidade de pedir alteração orçamental e de reforçar uma rubrica que tem que está deficitária, fazendo isso juntamente com a DAF. “(...) ao pessoal das regiões militares só tem acesso ao seu centro de custo para fazer cabimentação e emitir DUC, quem faz a liquidação das faturas é a DAF. (...) O Comandante das regiões militares o tem de seguir as normas assim como o Direção de Administração Financeira, têm que cumprir os procedimentos e fazer o seu trabalho de acordo com o que o programa estipula e a lei manda. O pessoal das regiões militares só tem acesso ao seu centro de custo para fazer cabimentação e emitir DUC, mas que autoriza o pagamento e liquidação e a fatura cabimentada é a DAF.” (E4)</p> <p>“Fiscalização mais rigorosa dos procedimentos administrativos; Comunicação proactiva entre aa regiões e a DAF; Maior controle dos recursos financeiros de forma a possibilitar um consumo mais eficiente.” (E5)</p> <p>As Regiões tiveram de se adaptar aos novos procedimentos, exigir dos fornecedores documentos contabilisticamente aceites, como por exemplo fatura electrónica. Nos procedimentos antigos, poderiam ser pagas faturas dos blocos, emitidos nas Gráficas, o que dava aos Comandos alguma margem para negociar com comerciantes informais,</p> <p>menores preços nas aquisições de determinados bens e serviços, mas com o novo sistema, tornou-se impossível, pelos motivos exposto nas alíneas anteriores.” (E6)</p> <p>“Facilita o trabalho dos financeiros, agiliza os processos, levando assim que as regiões possam tomar as decisões em tempo oportuno.” (E7)</p>
--	--	--	--

Quadro 2 - Análise de conteúdo das respostas das entrevistas

Fonte: Elaboração própria

# ANEXOS

## ANEXO A – INTERFACE DE CODIFICAÇÃO NO NVIVO

Nome	Arquivos	Referências	Criado em	Criado por	Modificado em	Modificado por
Alterações no sistema financeiro das FACV	7	30	10/05/2024 19:42	D	29/05/2024 11:48	D
Gestão orçamental centralizada	6	16	10/05/2024 20:29	D	14/05/2024 17:43	D
Acesso em tempo real	6	14	10/05/2024 20:25	D	14/05/2024 18:29	D
Benefícios da implementação do SIGOF	7	128	10/05/2024 19:43	D	15/05/2024 18:07	D
Celeridade no tratamento dos dados financeiros	5	15	10/05/2024 20:25	D	14/05/2024 18:41	D
Padronização dos procedimentos	6	15	10/05/2024 20:44	D	14/05/2024 18:02	D
Melhoria no desempenho financeiro	7	28	10/05/2024 20:45	D	14/05/2024 18:05	D
Transparência na prestação de contas	7	27	10/05/2024 20:25	D	14/05/2024 18:07	D
Redução de Riscos e Erros	7	19	10/05/2024 20:44	D	14/05/2024 18:29	D
Controle financeiro	6	24	10/05/2024 20:32	D	14/05/2024 18:03	D
Implicações da reorganização do sistema financeiro	7	34	13/05/2024 15:28	D	15/05/2024 17:53	D
Melhoria do controlo financeiro	7	16	13/05/2024 15:29	D	06/06/2024 18:32	D
Centralização e simplificação dos processos financeiros	7	18	13/05/2024 15:29	D	06/06/2024 18:32	D
Desafios da implementação do SIGOF	7	48	15/05/2024 17:13	D	31/05/2024 06:48	D
Preparação técnica do pessoal da area financeira	7	32	10/05/2024 20:49	D	24/05/2024 01:07	D
Relação com as partes interessadas	5	8	10/05/2024 20:41	D	14/05/2024 18:26	D
Resistência à mudança	4	8	10/05/2024 20:34	D	14/05/2024 18:25	D

Figura 12 - Interface de codificação no NVivo

Fonte: Captura de tela do software Nvivo (2024)

## ANEXO B - INTERFACE DE ENTREVISTA NVIVO

The screenshot shows the NVivo software interface. The top menu bar includes options like 'Arquivo', 'Início', 'Importar', 'Criar', 'Explorar', 'Compartilhar', and 'Módulos'. The left sidebar contains a navigation menu with sections: 'Acesso rápido', 'IMPORTAR', 'Dados' (with sub-items 'Arquivos' and 'Entrevistas'), 'ORGANIZAR', 'Codificação' (with sub-items 'Códigos', 'Sentimento', 'Relacionamentos', 'Tipos de relaciona...'), 'Casos' (with sub-item 'Classificações de c...'), 'Notas', 'Conjuntos', 'EXPLORAR', 'Consultas' (with sub-items 'Critérios de consult...', 'Resultados da cons...', 'Matrizes de codific...'), 'Visualizações', and 'Relatórios'.

The main content area is titled 'Entrevistas' and contains a table with the following data:

Nome	Códigos	Referências	Modificado em	Modificado por	Classificação
Entrevista 1	18	77	10/05/2024 19:41	D	
Entrevista 2	19	91	10/05/2024 19:41	D	
Entrevista 3	19	140	10/05/2024 19:41	D	
Entrevista 4	18	89	10/05/2024 19:41	D	
Entrevista 5	15	42	10/05/2024 19:41	D	
Entrevista 6	19	67	10/05/2024 19:41	D	
Entrevista 7	12	32	10/05/2024 19:41	D	

At the bottom of the interface, there is a status bar showing 'D 7 Itens'.

Figura 13 - Interface de entrevistas no NVivo

Fonte: Captura de tela do software Nvivo (2024)