



ACADEMIA MILITAR

ESTUDO DO IMPACTO DO REGIME DE TESOURARIA ÚNICA NA ATIVIDADE FINANCEIRA DAS UNIDADES ESTABELECIMENTOS E ÓRGÃOS DO EXÉRCITO

Aspirante Aluno de Administração Militar João Miguel Rola Vilela

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, setembro de 2014**



ACADEMIA MILITAR

ESTUDO DO IMPACTO DO REGIME DE TESOURARIA ÚNICA NA ATIVIDADE FINANCEIRA DAS UNIDADES ESTABELECIMENTOS E ÓRGÃOS DO EXÉRCITO

Aspirante Aluno de Administração Militar João Miguel Rola Vilela

Orientadora: Professora Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, setembro de 2014**

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e irmão,
Por todo o apoio que me prestaram ao longo de todo o curso.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho de investigação só foi possível pelo apoio e dedicação de todo um conjunto de pessoas, que colaboraram disponibilizando os conhecimentos e transmitindo as melhores das experiências, relevantes para a execução do trabalho, dos quais realço os seguintes elementos:

Em primeiro lugar a Senhora Professora Doutora Maria Manuela Saraiva Sarmento Coelho por todo o apoio, honestidade, disponibilidade, empenho e dedicação que demonstrou perante todas as intempéries que surgiram no decorrer do desenvolvimento deste trabalho de investigação e em especial ao seu contributo prestado na qualidade de orientadora desta dissertação, onde o conhecimento vasto sobre o tema e a experiência na realização de diversos trabalhos de investigação da Academia Militar se mostraram ser de extrema importância e até fulcrais para a consecução com sucesso deste trabalho.

O Major Doutor de Administração Militar David Miguel Pascoal Rosado, que na qualidade de diretor de curso, se demonstrou disponível e atento a todo o desenvolvimento do trabalho, contribuindo decisivamente para que o trabalho de investigação tomasse o rumo desejado.

Aos elementos da minha turma pela ajuda prestada ao longo dos anos que passaram e pela amizade demonstrada em todas as situações desfavoráveis da minha vida, ao qual, eu, sem o seu apoio, não teria conseguido seguir em frente.

Ao Tenente-Coronel Bernabé, Capitão Gomes, Sargento-Ajudante Pereira, 1º Sargento António e ao 1º Sargento Castro pela disponibilidade e opinião na formulação das entrevistas.

Ainda, a todos os Adjuntos Financeiros por se terem disponibilizado a dar resposta aos questionários.

Por último, e também relevante, é de mencionar a importância de certas instituições como; a Academia Militar, a Direção de Finanças e o Instituto Politécnico de Bragança que me proporcionaram as condições necessárias para a obtenção da informação pretendida.

A todos o meu BEM HAJA!

*“Pensar é o trabalho mais difícil que existe.
Talvez por isso tão poucos se dediquem a ele.”
Henry Ford (1863 – 1974)*

RESUMO

O trabalho de investigação subordinado ao tema “Estudo do Impacto do Regime de Tesouraria Única na Atividade Financeira das Unidades Estabelecimentos e Órgãos do Exército” incide sobre a atividade financeira do Exército. As mudanças nas atividades de tesouraria provocadas pelos diferentes diplomas emanados pelo Estado, tornam este estudo pertinente, atendendo à necessidade de verificar as lacunas existentes no processo, por forma a agir atempadamente e corrigir erros. Assim sendo, surge como objetivo geral identificar o impacto do regime de Tesouraria Única na atividade de gestão de tesouraria, utilizando o SIG, nas Unidades Estabelecimentos e Órgãos do Exército.

Este trabalho de investigação está organizado em três fases: exploratória, analítica e conclusiva. O trabalho está assente numa base teórica obtida na pesquisa bibliográfica e em dados obtidos pela elaboração de questionários e de entrevistas.

Com este trabalho concluímos que a gestão de tesouraria obteve melhorias significativas, que facilitam a função dos Adjuntos Financeiros e dos elementos da Secção de Gestão de Tesouraria da Direção de Finanças, nomeadamente ao nível da informação, da rapidez do processo e do controlo dos pagamentos, o que proporciona a otimização da gestão de tesouraria. A melhoria da gestão de tesouraria conciliada com o desenvolvimento das funções SIG, tais como: a automatização dos processos, a redefinição dos procedimentos e competências, a ligação com os fornecedores, o balcão virtual, a exploração do módulo SD, do sistema de entidade referência e do desenvolvimento da transação F110 (pagamentos automáticos) tem vantagens para o Exército ao nível da rapidez na realização dos pagamentos e arrecadação da receita, do cumprimento dos prazos estabelecidos para a entrega das receitas e dos pagamentos, da diminuição do risco de fraude, do maior controle e melhoria da gestão da Direção de Finanças.

Palavras-chave: Gestão de Tesouraria, Tesouraria Única, Pagamentos, Receita.

ABSTRACT

The research presented here has the theme “study of the impact of the system of single treasury on financial activity of the army” with the goal of the financial activities of the Army. Changes in treasury activities caused by different laws, emanated by the government, make the study relevant by the need of verifying the existence of gaps in the process, in order to act in a well-timed and correct errors that was not planned. Therefore, emerges as main objective identifying the overall impact of the scheme in the activity of a Single Treasury cash management using SIG, in units of the Army.

This research is organized into three phases: an exploratory, analytical and conclusion stage. The work is based on theoretical information obtained in the literature, obtained in questionnaires and interviews.

With this work we conclude that the treasury management got significant improvements that helps the role of Deputy Financial and elements of Treasury Management Section of the Directorate of Finance, improvements of information, in the speed of the process and the monitoring of payments, which provides the optimization of cash management and reconciled with the development of SIG functions, such as the automation of processes, the redefinition of procedures and skills, the connection with suppliers and the virtual account, explore the SD module, the system reference entity and the development of the transaction F110 (automatic payments); this gives to the Army advantages in terms of speed, in making payments and collecting the profits, compliance with deadlines for submission of receipts and payments, reducing the risk of fraud, better control and improved management of the Directorate of Finance.

Keywords: Treasury Management, Treasury Single, Payments, Profit.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE GERAL	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE QUADROS	xiii
ÍNDICE DE TABELAS	xiv
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS.....	xv
CAPÍTULO 1: APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO.....	1
1.1. INTRODUÇÃO.....	1
1.2. ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	2
1.3. PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO.....	3
1.4. PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO	3
1.5. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	4
1.6. OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO DA INVESTIGAÇÃO	5
1.7. SÍNTESE DA METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	6
1.8. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS DA DISSERTAÇÃO.....	7
PARTE I – TEÓRICA.....	8
CAPÍTULO 2: GESTÃO FINANCEIRA	8
2.1. CONCEITO DE GESTÃO FINANCEIRA.....	8
2.2. GESTÃO TESOUREARIA	10

CAPÍTULO 3: TESOURARIA ÚNICA	12
3.1. LEI DE BASES DA CONTABILIDADE PÚBLICA.....	12
3.2. REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO ESTADO.....	13
3.3. IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO OFICIAL DE CONTABILIDADE PÚBLICA	16
3.4. O REGIME DE TESOURARIA ÚNICA.....	17
CAPÍTULO 4: SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO.....	20
4.1. A IMPLMANTAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO.....	20
4.2. A TESOURARIA ÚNICA E OS CICLOS DA DESPESA E DA RECEITA	22
PARTE II – PRÁTICA	25
CAPÍTULO 5: TRABALHO DE CAMPO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	25
5.1. TIPO DE ESTUDO	25
5.2. AMOSTRA.....	26
5.3. INSTRUMENTOS	26
5.4. PROCEDIMENTOS.....	28
CAPÍTULO 6: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	29
6.1. INQUÉITO POR ENTREVISTA.....	29
6.1.1. APRESENTAÇÃO DO RESULTADO DAS ENTREVISTAS.....	29
6.2. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	33
6.1.2. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS	34
6.3. PERFIL DAS RESPOSTAS.....	44
6.4. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA INVESTIGAÇÃO ..	45
6.5. ANÁLISE SWOT.....	48
CAPÍTULO 7: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	51
7.1. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO.....	51
7.2. CUMPRIMENTOS DOS OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO	52
7.3. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO	53

7.4. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO	54
7.5. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	54
7.6. DESAFIOS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	54
BIBLIOGRAFIA	56
APÊNDICES	60
APÊNDICE A: ENTREVISTA AO CAPITÃO GOMES.....	61
APÊNDICE B: ENTREVISTA AO 1º SARGENTO CASTRO.....	65
APÊNDICE C: ENTREVISTA AO 1º SARGENTO ANTÔNIO	71
APÊNDICE D: ENTREVISTA AO SARGENTO AJUDANTE PEREIRA.....	77
APÊNDICE E: ENTREVISTA AO TENENTE-CORONEL BERNABÉ	82
APÊNDICE F: GUIÃO DE ENTREVISTA FINAL.....	88
APÊNDICE G: ANÁLISE DE CONTEÚDO POR QUESTÃO	91
APÊNDICE H: CODIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS	98
APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO	100
ANEXO.....	104
ANEXO A: ORGÂNICA DA DIREÇÃO DE FINANÇAS	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquematização dos capítulos.	7
Figura 2: Ciclo da despesa no módulo Material Management (MM).	22
Figura 3: Processo da receita.....	24
Figura 4: Orgânica da Direção de Finanças.	24

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária dos inquiridos.....	34
Gráfico 2: Tempo na função de adjunto financeiro do inquirido.	34
Gráfico 3: Género dos inquiridos.....	34
Gráfico 4: Habilitações literárias dos inquiridos.....	35
Gráfico 5: Posto dos inquiridos.	35
Gráfico 6: Respostas às questões 6, 7 e 8.	36
Gráfico 7: Respostas às questões 9, 10 e 11.	37
Gráfico 8: Respostas às questões 12, 13 e 14.	38
Gráfico 9: Respostas às questões 15, 16 e 17.	39
Gráfico 10: Respostas às questões 18, 19 e 20.	40
Gráfico 11: Respostas às questões 21, 22 e 23.	42
Gráfico 12: Respostas às questões 24 e 25.	43
Gráfico 13: Perfil das respostas.....	44

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Fases do Pagamento.	23
Quadro 2: Análise SWOT.....	49
Quadro 3: Matriz SWOT.....	50
Quadro 4: Análise de conteúdo.	91
Quadro 5: Codificação da respostas.	98

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Análise quantitativa das entrevistas.	30
Tabela 2: Medidas de tendência central e dispersão	
atinentes às questões 6, 7 e 8.....	36
Tabela 3: Medidas de tendência central e dispersão	
atinentes às questões 9, 10 e 11.....	37
Tabela 4: Medidas de tendência central e dispersão	
atinentes às questões 12, 13 e 14.....	38
Tabela 5: Medidas de tendência central e dispersão	
atinentes às questões 15, 16 e 17.....	40
Tabela 6: Medidas de tendência central e dispersão	
atinentes às questões 18, 19 e 20.....	41
Tabela 7: Medidas de tendência central e dispersão	
atinentes às questões 21, 22 e 23.....	42
Tabela 8: Medidas de tendência central e dispersão	
atinentes às questões 24 e 25.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

A

a.C.	Antes de Cristo
AdjFin	Adjunto Financeiro
AdMil	Administração Militar
AM	Academia Militar
art.º	Artigo

C

CEME	Chefe de Estado-Maior do Exército
CRP	Constituição da República Portuguesa

D

DFin	Direção de Finanças
DGO	Direção Geral do Orçamento
DGT	Direção Geral do Tesouro
DL	Decreto-Lei

E

EBSCO	<i>Elton B. Stephens Company</i>
ECE	Entidade Contabilística do Estado
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
et. al	<i>et aliae</i>

F

FA	Forças Armadas
FI	<i>Financials</i>
FND	Força Nacional Destacada

I

IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
IGCP	Instituto de Gestão de Tesouraria e do Crédito Público
IPB	Instituto Politécnico de Bragança
ISCTE-IUL	ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

ISEG Instituto Superior de Economia e Gestão

L

LBCP Lei de Bases da Contabilidade Pública

LEO Lei de Enquadramento Orçamental

M

MDN Ministério da Defesa Nacional

MM *Material Management*

N

n.º Número

NEP Norma de Execução Permanente

O

OE Orçamento de Estado

OET Operações Específicas do Tesouro

P

p. Página

PAP Pedido de Autorização do Pagamento

PLC Pedido de Libertação de Créditos

POC Educação Plano Oficial de Contabilidade para o sector da Educação

POCAL Plano Oficial de Contabilidade para as Autarquias Locais

POCISSSS Plano Oficial de Contabilidade das Instituições do Sistema de Solidariedade e Segurança Social

POCMS Plano Oficial de Contabilidade do Ministério da Saúde

POCP Plano Oficial de Contabilidade Pública

R

RAFE Regime da Administração Financeira do Estado

RARMF Regulamento de Administração de Recursos Materiais e Financeiros

RGFC Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade

RTE Regime de Tesouraria do Estado

S

SAM Serviço de Administração Militar

SAP *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*

SD	<i>Sales and Distribution</i>
SecLog	Secção Logística
SFA	Serviços de Fundos Autónomos
SGT	Secção de Gestão de Tesouraria
SI	Serviço Integrado
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGDN	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
SIGO	Sistema de Informação de Gestão Orçamental
SPA	Sector Público Administrativo
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Science</i>

T

TI	Tecnologia de Informação
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TU	Tesouraria Única

U

UE	Unidade de Enumeração
UEO	Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército
UR	Unidades de Registo

V

VAP	Viatura Auto Própria
-----	----------------------

CAPÍTULO 1:

APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

*“Escolhe um trabalho de que gostes,
e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida.”*

Confúcio (551 a.C. – 47a.C.)

1.1. INTRODUÇÃO

O desenrolar de uma carreira assenta nos pequenos detalhes, na definição de um caminho, na consecução de objetivos e no cumprimento dos valores pessoais. As escolhas que fazemos definem quem nós somos, até porque *“o caminho para o insucesso é o mesmo que o da fama”* (Hart, 2006, p. 21). Todos nós procuramos evitar o insucesso, para o Oficial o sucesso seria dar o seu contributo à instituição a que pertence.

Segundo Fortin (2009, p. 49) *“qualquer pessoa que quer empreender uma investigação começa por encontrar ou delimitar um campo de interesse preciso. Este campo de interesse é habitualmente associado aos estudos empreendidos”*. Assim sendo, e ao final de cinco anos de curso no Serviço de Administração Militar (SAM) da Academia Militar (AM), surge a oportunidade de culminar os estudos com a redação de um TIA subordinado ao tema: *“Estudo do Impacto do Regime de Tesouraria Única na Atividade Financeira das Unidades Estabelecimentos e Órgãos do Exército”*.

Os trabalhos de investigação, como o que apresentamos, seguem uma metodologia de investigação científica¹ muito específica começando pela eleição de um tema de investigação *“que se reporte a uma situação problemática e estruturar uma questão que orientará o tipo de investigação a realizar”* (Fortin, 2009, p. 48). É neste capítulo que se apresenta a pergunta de partida e as respetivas perguntas derivadas de investigação a que Fortin faz referência. Encontra-se também plasmada a justificação do tema e a respetiva

¹ Para Pocinho (2012, p. XV), exige-se uma reflexão sobre o carácter da investigação, sendo que, uma investigação científica é *“o motor do desenvolvimento do mundo civilizado”*. Desta forma, a investigação científica é: observar, registar medir atos e factos sendo a metodologia a forma como são observados, registados e medidos esses factos.

delimitação, assim como, são definidos, para o problema de investigação, os objetivos que se pretendem atingir.

1.2. ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A implementação da Tesouraria Única (TU) é o culminar de todo um processo de Reforma do Regime da Administração Financeira do Estado (RAFE), que teve o seu início com a publicação da Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro – Lei de Bases da Contabilidade Pública (LBCP). Este diploma, no art.º 1, define como objeto “*o regime financeiro dos serviços e organismos da Administração Central e dos Institutos Públicos que revistam a forma de serviço personalizado de Estado e de fundos públicos, o controlo orçamental e a contabilização das receitas e despesas obedecem aos princípios e normas constantes na presente lei*”. Desta Lei convergem: o Decreto-Lei (DL) n.º 155/92, de 28 de julho - RAFE; a Decreto-Lei n.º 191/99, de 5 de julho - Regime de Tesouraria do Estado (RTE) e Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de setembro - Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) (Direção de Finanças, 2012a).

Todos estes diplomas regulam o Regime de TU, que foi implementado segundo o disposto no n.º 2, do art.º 22, do Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 1 de março, desta forma, efetuou-se a plena adesão ao RAFE e ao RTE por parte dos três Ramos das Forças Armadas (FA) (Decreto-Lei n.º 29-A/2011).

O Exército, como parte constituinte das FA, teve de reformular os seus procedimentos e enquadrar esta reforma no seu Sistema Integrado de Gestão (SIG), de modo a dar resposta às exigências da TU (Direção de Finanças, 2012a).

Este trabalho incide sobre as alterações que o Regime de TU tem no SIG e as respetivas consequências na Gestão de Tesouraria do Adjunto Financeiro (AdjFin) do Exército identificando: as vantagens, desvantagens resultantes deste regime, desde 2011, com a publicação do Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 1 de março, até 2014, ano de elaboração deste mesmo trabalho.

Com a conjuntura atual do nosso país é vital que os processos financeiros não se tornem entraves ao desenvolvimento das Finanças Públicas. Com uma alteração organizacional, como esta, que altera os procedimentos de pagamento e recebimento da receita, é necessário verificar a sua efetividade de modo a que não traga dispêndios acrescidos e não planeados. A temática torna-se pertinente pelo período em que se

desenvolve, uma vez que, nesta fase de implementação é possível identificar lacunas e dar resposta a problemas que, não sendo identificados atempadamente, podem implicar graves danos nas Unidades Estabelecimentos e Órgãos (UEO) do Exército.

1.3. PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO

A pergunta de partida decorre da definição de um problema de investigação que, segundo Sousa e Baptista (2011, p. 18), “*consiste em formular de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, a dificuldade com a qual nos defrontamos e à qual pretendemos dar resposta*”. Na escolha do problema de investigação devemos ponderar aspetos como: o sentido inovador do problema, o valor académico, as capacidades do investigador e a acessibilidade aos dados necessários na execução do trabalho de investigação (Sousa & Baptista, 2011). Segundo Pocinho (2012), o problema surge por forma a esclarecer uma lacuna no conhecimento, estudar um fenómeno novo, testar programas, metodologias, técnicas e analisar relações causa-efeito.

O investigador², por forma a orientar o seu trabalho, deve iniciar o seu estudo a partir de um fio condutor que se traduz na elaboração de um “*projeto de investigação na forma de pergunta de partida*” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 17).

No seguimento da execução deste trabalho de investigação decidimos delinear o nosso pensamento em conformidade com a seguinte pergunta de partida:

- **Qual o impacto do Regime de Tesouraria Única na gestão de tesouraria utilizando o SIG, nas Unidades Estabelecimentos e Órgãos do Exército?**

1.4. PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO

Para a realização de uma investigação existem inúmeros caminhos a seguir, dos quais, o sucesso para a resolução do problema reside na capacidade de identificar o caminho certo. Na procura incessante pela objetividade, e por forma a cumprir com uma metodologia científica que tanto caracteriza um trabalho de investigação, devem ser formuladas perguntas derivadas da pergunta de partida da investigação, cujas respostas, convergem para a resolução do problema referido na pergunta de partida da investigação.

² Segundo Quivy e Campenhoudt (1998), o investigador deve resitir à “*gula livresca e estatística*”, pois este fenómeno provoca a confusão de ideias, daí a necessidade de um fio condutor do pensamento.

Uma investigação científica, segundo Fortin (2009, p. 17), é um “ *processo sistemático que permite examinar fenómenos com vista a obter respostas para questões precisas*”. Estas “*questões precisas*” a que Fortin se refere são as questões de investigação. O mesmo autor define questão de investigação como sendo “*um enunciado interrogativo claro e não equivoco que precisa os conceitos chave, especifica a população alvo e sugere uma investigação empírica*” (Fortin, 2009, p. 51).

Desta forma, são levantadas as seguintes **perguntas derivadas da investigação da pergunta de partida da investigação** são:

1. Qual é o impacto do Regime de Tesouraria Única na gestão de tesouraria do Exército?
2. Quais são as mudanças provocadas pelo Regime de Tesouraria Única no SIG?
3. Quais são as vantagens e desvantagens do Regime de Tesouraria Única?
4. Qual é a influência do Regime de Tesouraria Única na tomada de decisão dos Adjuntos Financeiros das UEO?

1.5. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Uma vez que se trata de uma investigação empírica³, o que se pretende é testar hipóteses levantadas para dar resposta às questões de investigação. As hipóteses são a base de construção da metodologia da investigação e antecipam uma possível resposta às questões de investigação (Sarmiento, 2013).

Por se tratar de uma suposição do investigador, a hipótese não deve ser de forma alguma subjetiva, muito pelo contrário, devem ser usadas referências claras e fundadas em conteúdos teóricos. As hipóteses são afirmações do investigador e “*preposições que especificam a natureza da relação entre dois ou mais conjuntos de observações*” (Pocinho, 2012, p. 41). Para Pocinho (2012), uma hipótese deve ter como características a contestabilidade empírica⁴ e a compatibilidade científica⁵.

Segundo Sarmiento (2013), as hipóteses podem ser classificadas como: hipóteses dedutivas e hipóteses indutivas. Todas as deduções que decorrem de um quadro teórico, com o objetivo de comprovar deduções implícitas, são consideradas como hipóteses

³ Uma investigação empírica é “ *a recolha de dados a partir de experiências. Observações diretas, entrevistas ou inquéritos, que o investigador ou outras pessoas experienciam ou tem conhecimentos relevantes e fidedignos sobre o tema em análise*” (Sarmiento, 2013, p. 10).

⁴ Contestabilidade empírica, segundo Pocinho (2012), trata-se de submeter as hipóteses a provas.

⁵ A informação que consta de uma hipótese não deve chocar com o conhecimento científico (Pocinho, 2012).

dedutivas. São hipóteses indutivas aquelas que “*surgem da observação e reflexão sobre a realidade*” (Sarmiento, 2013, p. 14). Para este trabalho foram levantadas as seguintes **hipóteses** para responder às perguntas derivadas da investigação:

- H1:** O Regime de TU simplifica e facilita o processo de gestão de tesouraria, melhorando a compilação da informação e tornando todos os processos mais rápidos, otimizando a gestão de tesouraria e aumentando o controlo da DFin.
- H2:** O SIG foi reestruturado, nomeadamente na transação de pagamentos, e acompanhou as necessidades impostas pela implementação da TU.
- H3:** O Regime de TU tem como vantagens maior rapidez, cumprimento dos prazos estabelecidos, menor risco de fraude, maior controle e uma melhoria na gestão dos pagamentos e dos recebimentos.
- H4:** O Regime de TU simplificou as funções dos AdjFin, mas não limitou a tomada de decisão, tendo unicamente responsabilidade pelo processo de despesa e não de pagamento, o mesmo acontece na receita.

1.6. OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO DA INVESTIGAÇÃO

Todos os projetos são levantados com um intuito, uma razão, ou seja, um “porquê”. A resposta a esta questão encontra-se nos diferentes objetivos delineados para esta investigação. Os objetivos são estabelecidos consoante o conhecimento que o investigador tem sobre a temática. Enunciados sobre a forma declarativa, os objetivos, devem conter “*as variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação*” (Fortin, 2009, p. 100).

O objetivo geral é definido por Sousa e Baptista (2011, p. 26) como “*a principal intenção de um projeto, ou seja, corresponde ao produto final que o projeto quer atingir*”. O objetivo geral é a premissa do trabalho que lhe confere intemporalidade. Enquanto o objetivo geral procura alcançar o longo prazo os objetivos específicos cingem-se em atingir o curto prazo, retirando a ambiguidade da investigação (Sousa & Baptista, 2011).

Com a temática deste trabalho de investigação foi definido como **objetivo geral** “Identificar o impacto do regime de Tesouraria Única na atividade de gestão de tesouraria, utilizando o SIG, nas Unidades Estabelecimentos e Órgãos do Exército.”

Deste objetivo geral decorrem os seguintes **objetivos específicos** deste trabalho de investigação:

1. Identificar quais são as alterações introduzidas pelo regime de TU na gestão de tesouraria das UEO;
2. Identificar as alterações provocadas pelo Regime de TU no SIG;
3. Apresentar as vantagens de desvantagens do Regime de TU nas UEO;
4. Identificar a influência do Regime de TU na tomada de decisão dos AdjFin das UEO.

1.7. SÍNTESE DA METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Este trabalho passa por três fases distintas: a fase exploratória⁶, a fase analítica⁷ e a fase conclusiva⁸. Destas fases podemos identificar que as seis partes, que constituem a fase exploratória, são cruciais para a investigação e onde se “*estabelecem as variáveis a observar e as fontes de dados a pesquisar e por último, a forma de recolher, registar e analisar os dados*” (Sarmento, 2013, p. 13).

Nesta primeira fase do trabalho são seguidas as orientações presentes na Norma de Execução Permanente (NEP) n.º 520 da AM (2011). No entanto, para aprimorar o rigor científico, a informação presente na NEP é complementada com o exposto na “*Metodologia científica para elaboração, escrita e apresentação de teses*”, de acordo com Sarmento (2013).

Para Sousa e Baptista (2011, p. 52), metodologia científica “*consiste num processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir*”.

Uma vez conservada a integridade do trabalho, como trabalho de investigação científica, devemos partir à procura da referência que nos permita fazer uma análise de conteúdo. Desta forma, consideramos que para a execução da parte teórica, as melhores ferramentas são a recolha bibliográfica e a análise documental de artigos relacionados com a Gestão Financeira e TU. Face ao tema a abordar existe todo um conjunto de trabalhos e referências bibliográficas creditadas para servir de fundamento a este trabalho de

⁶Segundo Sarmento (2013), a fase exploratória é constituída por seis fases: identificação do problema a investigar, formulação da pergunta de partida e perguntas derivadas, definição dos objetivos, aquisição de conhecimentos, formulação de hipóteses e metodologia de investigação.

⁷Nesta fase são recolhidas, registadas e analisadas as informações teóricas e práticas (Sarmento, 2013).

⁸Para Sarmento (2013, p. 13), “*a fase conclusiva apresenta as conclusões do trabalho, respondendo à investigação proposta na fase exploratória*”.

investigação, dos quais destacamos o trabalho realizado por João Carvalho das Neves na Gestão Financeira.

1.8. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS DA DISSERTAÇÃO

As temáticas abordadas na dissertação estão organizadas de modo a que o leitor seja capaz de encadear todo um raciocínio lógico que lhe permita a fácil compreensão do mesmo. No seu global o trabalho está dividido em duas partes. As **reflexões teóricas** inserem-se na primeira parte onde constam: a introdução e a revisão da literatura com os diversos capítulos. A segunda parte deste trabalho é a **parte prática** da investigação contendo o trabalho de campo, conclusões e bibliografia, como apresentamos na Figura 1.

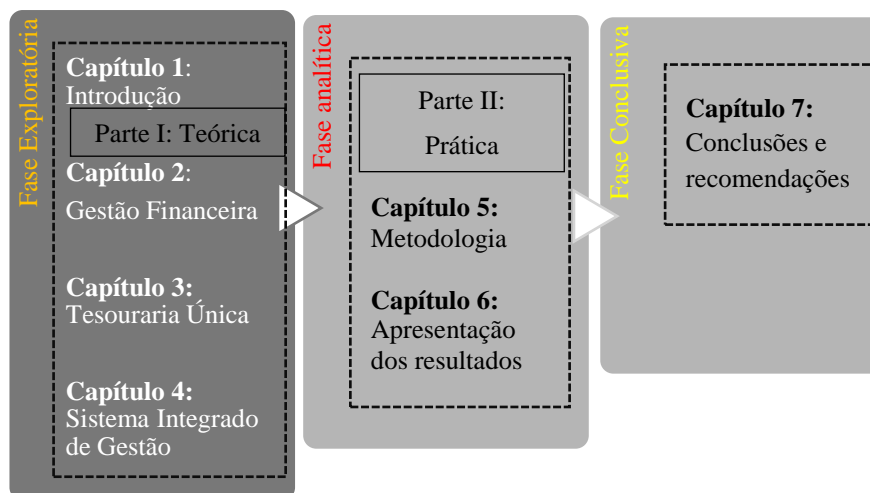


Figura 1: Esquematização dos Capítulos.
Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p.11).

PARTE I – TEÓRICA

“Só é útil o conhecimento que nos torna melhores.”

Sócrates (470 a.C. – 399 a.C.)

CAPÍTULO 2: GESTÃO FINANCEIRA

2.1. CONCEITO DE GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira pode ser considerada como sendo um conjunto de técnicas que têm por objetivo controlar os recursos financeiros, de uma organização, necessários à execução das suas missões com o mínimo de despesa e o máximo de lucro (Martins, 2002). A gestão financeira abrange, de certo modo, a melhoria dos veredictos dos decisores, que se fundamentam nas informações financeiras prestadas pela gestão financeira para definir as estratégias empresariais que pretendem seguir nas suas organizações (Nabais & Nabais, 2005).

Para Caldeira Menezes (1999, p. 17), *“a gestão financeira concentra-se sobre o estudo das decisões financeiras assumidas na empresa”*. Segundo Neves (2011, p. 12), a gestão financeira é *“um conjunto de ações e procedimentos administrativos, envolvendo o planeamento, análise e controle das atividades financeiras da empresa das suas atividades operacionais”*.

Desta forma Elie Cohen (1996, p. 26) insere o conceito de análise financeira como sendo a *“a fonte de indicações preparadas a partir da informação contabilística e económica que poderá eventualmente contribuir para provocar a discussão interna na empresa”*.

Como podemos constatar, a função financeira não é uma função independente, uma vez que, os fluxos financeiros têm de ter sempre uma contrapartida. As contrapartidas, da função financeira, são os fluxos de bens e de serviços denominados por fluxos reais. Assim

sendo, a prioridade da função financeira é a gestão de todo um conjunto de fluxos provocados pelas atividades financeiras da organização (Silva, 2011).

A função financeira de acordo com Menezes (1999, p. 34), “*consiste na preparação, na assunção, na execução e no contributo das decisões financeiras na empresa*”. Este conceito envolve, em todo seu espectro, o nível de comando, introduzindo desta forma as entidades decisoras que regulam uma organização.

Neves (2012, p. 28), refere que a função financeira pode “*identificar-se como o papel do tesoureiro, ou seja, na função que consiste em efetuar os recebimentos e os pagamentos*”. No entanto, ao nível da gestão financeira pública os recebimentos e pagamentos correspondem aos conceitos de receita e despesa respetivamente (Moreno, 2000). A evolução da função financeira provocou: o desenvolvimento dos processos financeiros e, conseqüentemente, as atividades da responsabilidade da gestão financeira. A evolução das funções financeiras obrigou a alterações importantes no exercício das funções de gestor financeiro (Neves, 2012).

Numa empresa, o gestor financeiro é considerado como sendo a principal fonte de aconselhamento pois este tem como objetivo aumentar o valor do património da empresa. Para realizar essa missão o gestor deve socorrer-se de várias ferramentas. Tendo em conta os estudos de Cruz (2013), as principais tarefas do gestor financeiro são: gerir com eficácia e eficiência, assim como, ter poder decisivo nos investimentos da empresa.

A curto prazo o gestor financeiro deve garantir a existência de recursos necessários para liquidar os compromissos assumidos pela empresa e deve orientar os recursos em excesso, uma vez que, o gestor pode estar a incorrer na perda de investimento e causar prejuízo à empresa. O gestor financeiro deve, ainda, procurar escoar os artigos existentes em *stock*, uma vez que, o equilíbrio entre as existências e a tesouraria é fundamental para a empresa (Ferreira & Esperto, 2007).

Relativamente às funções de gestor financeiro urge fazer a comparação das funções do gestor financeiro e o responsável pela área financeira de uma UEO – o AdjFin e o tesoureiro. As funções destas duas entidades são enumeradas no Regulamento de Administração de Recursos Materiais e Financeiros (RARMF) de 1995, concretamente no art.º 6 e 7, respetivamente. O AdjFin tem como funções:

- Coordenar e superintender tecnicamente as atividades de escrituração, contabilização e demais assuntos do âmbito financeiro;

- Aconselhar o chefe da Secção Logística⁹ (SecLog) quanto aos preceitos legais e regulamentares, diretivas superiores e outros assuntos do âmbito da gestão financeira;
- Informar a correspondência recebida no âmbito da gestão financeira a apresentar ao chefe da SecLog;
- Proceder à abertura de novos registos de tesouraria, lançando e rubricando os saldos que verificar no encerramento do movimento anterior;
- Certificar-se de que o saldo acusado pelo registo de tesouraria corresponde à soma dos valores existentes em cofre e de que estão depositadas as importâncias que excedem as necessidades correntes de tesouraria.

O tesoureiro¹⁰, tal como o AdjFin, assume um papel fundamental na gestão financeira da UEO, no entanto, o tesoureiro, como não podia deixar de ser, é o principal responsável pelos processos de tesouraria que são efetuados na Unidade. Segundo o RARMF, o tesoureiro tem como funções:

- Manter a tesouraria em funcionamento, para efeitos de recebimentos e pagamentos;
- Receber, contar e arrecadar, mediante os respetivos documentos, devidamente assinados pelo AdjFin e visados pelo chefe da SecLog, as quantias que lhe sejam entregues;
- Efetuar ou mandar efetuar, sob sua exclusiva responsabilidade, todos os recebimentos e pagamentos que, em conformidade com a legislação vigente, não sejam efetuados na tesouraria;
- Entregar ao AdjFin o registo de tesouraria, acompanhado da documentação respetiva.

Em conformidade com os diplomas legais vigentes as atividades suportadas pelo AdjFin e pelo tesoureiro não são muito diferentes daquelas que são da responsabilidade do gestor financeiro de uma empresa. A grande diferença entre as entidades responsáveis pela gestão financeira de uma UEO e um gestor financeiro é a variável investimento, que não se coadjuva com as funções e competências atribuídas a um AdjFin ou ao tesoureiro da UEO.

2.2. GESTÃO TESOURARIA

⁹ Elemento da cadeia hierárquica a quem o AdjFin está subordinado diretamente (Estado Maior, 1995).

¹⁰ Também considerado como adjunto da subsecção financeira (Estado Maior, 1995).

A gestão financeira procura, de certa forma, fazer a gestão dos ciclos da função financeira. Para Silva (2011), o ponto de encontro entre os ciclos reside na tesouraria, complementada com os fluxos acíclicos¹¹. Para Menezes (1999), existem três ciclos financeiros: ciclo das operações de investimento, ciclo das operações financeiras e o ciclo das operações de exploração. Segundo Pinto, Santos e Melo (2013), podemos observar que os ciclos da gestão financeira estão presentes na construção do orçamento, segundo os seguintes ciclos: planeamento financeiro, orçamento, execução do orçamento e a monitorização e controlo. Desta forma, Pinto, Santos e Melo (2013) idealizam um ciclo de utilização do orçamento, do qual, a tesouraria é representada pelos pagamentos do ciclo da despesa e pela entrega da receita no ciclo da receita.

A gestão de tesouraria procura prestar informação sobre o volume de capitais necessários para cumprir os compromissos estabelecidos ao longo do ano. Segundo Cruz (2013, p. 15), “*a gestão de tesouraria é, como o próprio nome indica, um prolongamento das tarefas originais da função financeira, papel do tesouro*” em relação: à gestão do ativo circulante e gestão do débito a curto-prazo. Esta ideia é reforçada por Soares (2011), indicando a gestão de tesouraria como domínios, dentro da gestão financeira, das operações a curto prazo, dos quais se destacam, os saldos de tesouraria.

Concluimos assim, que a gestão financeira é composta, entre outras, pela gestão de tesouraria, alvo de estudo deste trabalho. Uma vez que, da gestão de tesouraria fazem parte as áreas do curto prazo, mais especificamente o ciclo da despesa, onde se enquadram os pagamentos, e o ciclo da receita, onde se enquadra a arrecadação da receita. No Exército a gestão de tesouraria é efetuada por elementos da DFin que pertencem à SGT da RGFC, que com a tesouraria passou a ser a única responsável por elaborar as principais função adstrita á gestão de tesouraria como podemos verificar neste Capítulo, que revestiu de principal importância à função financeira mais concretamente ao ramo que diz respeito. Assim podemos passar ao enquadramento legal da situação que tornou efetiva TU.

¹¹Silva (2013), identifica como sendo um fluxo acíclico as atividades não correntes e como cíclicas as atividades correntes e operacionais da empresa.

CAPÍTULO 3:

TESOURARIA ÚNICA

3.1. LEI DE BASES DA CONTABILIDADE PÚBLICA

A Reforma da Administração Financeira do Estado ou Regime de Administração Financeira do Estado¹² tem início com a revisão da Constituição da República Portuguesa (CRP) de 1989. Os art.º 105, 106 e 107 introduzem na CRP os princípios e os métodos da Gestão Orçamental que darão origem a muitos outros diplomas, de entre eles o RAFE (Moreno, 2000).

Fica definido pelo art.º 105, procedente da revisão da CRP, que o Orçamento de Estado (OE) deve conter as despesas e as receitas, sendo as despesas discriminadas por classificação orgânica e funcional ou por programas. As receitas devem cobrir sempre as despesas, que são contempladas no mesmo diploma, da mesma forma que, devem ser inscritas segundo a classificação económica da receita. Podemos, assim, identificar neste art.º 105 o princípio da unidade¹³. No entanto, são plasmados outros princípios como a anualidade, que é enunciada no art.º 106: “*a lei do Orçamento é elaborada, organizada, votada e executada, anualmente*” (Constituição da República Portuguesa, 2005).

Já tivemos oportunidade de referir alguns dos princípios que estão na base do Orçamento de Estado, contudo, segundo Pereira et al. (2007), acrescentamos os seguintes princípios do OE: universalidade, não compensação, não consignação, especificação e equilíbrio¹⁴.

Para além das disposições da CRP, relativas aos princípios do OE, identificamos que a revisão de 1989 também definiu as entidades responsáveis pela fiscalização do mesmo, são elas: o Tribunal de Contas e a Assembleia da República (Constituição da República Portuguesa, 2005).

¹² Este Regime de Administração Financeira do Estado pode também ser chamado por o novo regime de bases da contabilidade pública (Moreno, 2000).

¹³ Segundo Pereira, Afonso, Arcanjo e Santos (2007, p. 388) “*a regra da unidade determina que o conjunto das receitas e das despesas deve ser apresentado num único documento*”.

¹⁴ Na Lei da Estabilidade Orçamental estão presente os princípios: estabilidade, solidariedade e transparência que se destinam aos subsectores da administração pública. Esta Lei foi criada no sentido de garantir estabilidade financeira a longo prazo que tem como consequência o equilíbrio orçamental duradouro (Pereira, Afonso, Arcanjo, & Santos, 2007).

Sendo assim, cuidamos ser útil apresentar o conceito de Orçamento de Estado. Para Pereira, Afonso, Arcanjo e Santos (2007, p. 381), o OE é um documento sobre a forma de lei que “*comporta uma descrição detalhada de todas as receitas e de todas as despesas de Estado, propostas pelo Governo e autorizada pela Assembleia da Republica e antecipadamente previstas para um horizonte temporal de um ano*”. Segundo o art.º 199 da CRP, o governo é quem tem a competência de fazer cumprir o OE no exercício das suas funções administrativas e, por este facto, deve fazer-se acompanhar dos meios necessários para o seu controlo.

O Orçamento representa um instrumento que guia as atividades de uma organização em função do planeamento e com um processo muito específico. A periodicidade de um orçamento reside no curto prazo, permitindo prever os resultados de um futuro próximo e traduzir financeiramente as expectativas das atividades de um exercício económico, impossibilitando a existência de um orçamento sem planeamento prévio.

O orçamento deve ser capaz de quantificar, responsabilizar e racionalizar os recursos que estão ao dispor dos organismos do Estado (Borges, Rodrigues, & Morgado, 2008). A finalizar, Jordan, Carvalho e Rodrigues (2011, p. 80) escrevem que “*o orçamento, enquanto documento financeiro é a tradução monetária dos planos de ação*”, que para lá de uma previsão, é também o compromisso que o gestor assume realizar até ao final do ano económico.

Desta forma, o primeiro passo para a implementação do RAFE estava dado. Contudo, deste primeiro passo, surgiu a Lei de Bases Contabilidade Publica.

Este diploma define duas configurações para o regime financeiro. A primeira é a autonomia administrativa – regime geral; sendo a segunda, a autonomia administrativa e financeira – regime excecional. No caso de regime geral está estabelecido um sistema de contabilidade unigráfica¹⁵, para o regime excecional¹⁶ está estabelecido um sistema contabilidade digráfica¹⁷. É importante referir que, no regime geral os diretores têm competência para autorizar a realização de despesa e o seu pagamento. Assim como, têm autonomia administrativa nos atos de gestão corrente, todos os atos desenvolvidos para prossecução das suas missões, e de praticar atos administrativos definitivos e executórios (Lei n.º 8/90).

3.2. REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DO ESTADO

¹⁵Presente no n.º 1, do art.º 14, da Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro.

¹⁶Este regime é atribuída aos organismos: cuja gestão se justifique e as suas receitas próprias atinjam dois terços das despesas, como podemos verificar no n.º 1, art.º 6, da Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro.

¹⁷ Presente no n.º 2, do art.º 14, da Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro.

A reforma pretende acabar com “*serviços simples*” e criar um tipo geral de organização que reflita as necessidades da Administração Central, procurando definir um novo modelo organizacional, que à luz dos conceitos de autonomia administrativa e de autonomia administrativa e financeira, se dividiria em regime geral e em regime excecional respetivamente.

Este facto, só é possível se as despesas deixarem de estar sujeitas ao sistema de autorização prévia pela Direção Geral da Contabilidade Pública permitindo a materialização do princípio da descentralização. Conjuntamente com o estabelecimento de uma contabilidade de compromissos¹⁸ e a adoção da nova modalidade de pagamento por transferência bancária, que elimina as tesourarias privativas, permite à Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro estabelecer as bases gerais do Decreto-Lei n.º 155/92, que constitui o primeiro núcleo do novo regime jurídico da administração financeira do Estado (Moreno, 2000).

Para Pinto, Santos e Melo (2013) a alteração, desta Reforma Administrativa e Financeira, passa pelo sector da contabilidade e pelo sector da tesouraria. Os mesmos autores mencionam que os objetivos desta reforma são: o aumento da racionalidade económica, financeira e de tesouraria; o aumento da racionalidade de decisão, a descentralização administrativa e financeira e a centralização da informação.

Moreno (2000) identifica três inovações implementadas pelo RAPE. A primeira inovação emerge na organização do orçamento, tendo as despesas que ser organizadas por atividades e por rúbricas da classificação económica, impondo que na execução do orçamento todas as despesas fossem associadas a um cabimento prévio. No entanto, a lei dos compromissos¹⁹ alonga a obrigatoriedade à elaboração de um compromisso cuja referência deve ser precedida à execução de todos os contratos ou obrigações subjacentes. O Pedido de Libertação de Créditos (PLC) integra a segunda inovação apresentada por Moreno (2000) que com a reforma passa, o PLC, a ser executado segundo o conceito de fundos disponíveis²⁰ e a ser aprovado pela Direção Geral do Orçamento (DGO). Por último, a terceira inovação, é referente ao pagamento da despesa e à entidade que aprova e concede a verba para efetuar o pagamento, ou seja, com esta reforma procura-se evitar o uso de recursos monetários, utilizando sempre a transação bancária a partir da DGO.

¹⁸ A contabilidade de compromissos segundo Decreto-Lei n.º 155/92, art.º 10, n.º 1 é o “*lançamento das obrigações constituídas, por atividades e com indicação da respetiva rubrica de classificação económica*” e o montante.

¹⁹ Lei n.º 08/12, de 21 de fevereiro.

²⁰ O autor refere que o PLC é efetuado consoante duodécimos, contudo, a Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro no art.1º, alínea f), prevê que a libertação de créditos será executada consoante os fundos disponíveis. O conceito de fundos disponíveis prevê as verbas disponíveis para três meses de execução orçamental (Lei n.º 8/2012).

Foram revogados, pelo RAFE, um total de 31 diplomas, que estabeleciam o regime financeiro do Estado português desde a reforma de 1928-1929 a 1930-1936. Este diploma, DL n.º 155/92, de 28 de julho, tem como objeto, segundo art.º 1, “*as normas legais de desenvolvimento do regime de administração financeira do Estado a que se refere a Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro*”. É constituído por dois capítulos, sendo o primeiro alusivo ao regime geral e o segundo ao regime excecional. Desta forma, achamos pertinente explicitar os conceitos de autonomia administrativa e de autonomia administrativa e financeira, uma vez que a composição do DL é elaborada em função destes dois conceitos. No art.º 3, deste diploma é definido o conceito de autonomia administrativa da seguinte forma: “*os serviços e organismos dispõem de créditos inscritos no orçamento e os seus dirigentes são competentes para, com carácter definitivo e executório, praticarem atos necessários à autorização de despesa e seu pagamento, no âmbito da gestão corrente*” (Decreto-Lei n.º 155/92).

Relativamente ao conceito de autonomia administrativa e financeira temos de recorrer à Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro. A autonomia administrativa e financeira é atribuída aos serviços e organismos da Administração Pública que dispõem de personalidade jurídica e património próprio, cujas receitas próprias, atinjam um mínimo de dois terços das despesas, que a gestão do próprio organismo assim o exija e/ou seja imposto por imperativo constitucional (Lei n.º 8/90).

De um modo geral, este novo diploma, estabelece: os sistemas de contabilidade e administração, a libertação de créditos, realização de despesa, processamento, liquidação, pagamento, reposições e restituições (Decreto-Lei n.º 155/92).

Analogamente à execução da despesa devem ser considerados os princípios: da legalidade, regularidade orçamental²¹ e da boa gestão financeira. Com o princípio da legalidade, pretende o legislador, que as despesas estejam de acordo com os procedimentos estipulados pelos diversos diplomas existentes, ou seja, deve ser efetuado o cabimento e compromisso respeitando o regime jurídico existente. O princípio da regularidade orçamental procura estabelecer a obrigatoriedade de cumprir com as despesas presentes em OE não podendo, em qualquer altura, superar a dotação disponível na rubrica da despesa. Por último, o princípio da boa gestão engloba três critérios: o critério da economia, onde se estabelece que a despesa deve ser sempre a menos dispendiosa; o critério da eficiência, que procura minimizar os efeitos da despesa nos resultados e o critério da eficácia que define a

²¹ O autor menciona regularidade orçamental para definir o conceito de regularidade financeira presente no RAFE.

relação entre a realização da despesa e a concretização do objetivo (Pereira, Afonso, Arcanjo, & Santos, 2007).

3.3. IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO OFICIAL DE CONTABILIDADE PÚBLICA

Toda esta reforma ainda estava longe de ser concluída. No prolongamento desta reforma da administração devem ser enunciados mais dois diplomas: o Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de setembro²² que reforma a contabilidade pública e o Decreto-Lei n.º 191/99²³, de 5 de junho que reforma a tesouraria do Estado (Direção de Finanças, 2012a).

A criação do POCP constitui um passo fundamental na reforma da administração financeira do Estado. A LBCP prevê a uniformização dos procedimentos contabilísticos. No entanto, em termos contabilísticos, esse passo, só é concretizado com a execução do POCP, que tem como objetivos estabelecer as condições necessária para enquadrar a contabilidade patrimonial, analítica e orçamental num único instrumento de trabalho que permita gestão orçamental. O POCP é implementado pelo Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de setembro, passando a ser obrigatório a todos os organismos da administração central, local e regional, que não sejam empresas públicas (Decreto-Lei n.º 232/97).

Segundo Moreno (2000), o POCP constitui-se como um instrumento de apoio aos gestores permitindo uma melhor gestão financeira e, conseqüentemente, uma globalização e uniformização dos procedimentos contabilísticos que, até então, não contemplavam a contabilidade orçamental, que é definido pelo POCP na Classe 0 do seu classificador contabilístico.

Com a revogação de todos os diplomas até a data da implementação do POCP, poderíamos afirmar que este plano encerraria a reforma do Estado no sector contabilístico, mas assim não acontece, muito pelo contrário, o POCP foi uma ferramenta que se adaptou a cada uma das realidades existentes no Sector Público Administrativo (SPA). Concretizando o estabelecido no n.º 1, do art.º 5, surgiram assim os seguintes planos de contabilidade: Plano Oficial de Contabilidade para as Autarquias Locais (POCAL); Plano Oficial de Contabilidade para o sector da educação (POC Educação); Plano Oficial de Contabilidade do Ministério da Saúde (POCMS) e Plano Oficial de Contabilidade das

²² Plano oficial de contabilidade pública (POCP).

²³ Regime de tesouraria do Estado.

Instituições do Sistema de Solidariedade e Segurança Social (POCISSSS) (Carvalho & Ribeiro, 2004).

Para Salvador (2003, p. 41), o POCP *“impõe que a contabilização das operações subsequentes ao reconhecimento de um direito ou obrigação, que tem efeitos na esfera patrimonial, seja distinta das operações orçamentais, que apenas produzem efeitos internos à entidade e que são registados na Classe 0”*. O mesmo processo implica que sejam: carregadas as dotações iniciais em orçamento, cativadas as dotações disponíveis, cabimentadas as dotações disponíveis e compromissadas as dotações cabimentadas segundo a aplicação do conceito de fundos disponíveis, que neste momento permite efetuar um planeamento de processo de despesa para três meses, diminuindo o regime duodecimal anterior que impunha um valor fixo mensal (Salvador, 2003).

3.4. O REGIME DE TESOURARIA ÚNICA

Uma vez analisada a reforma na contabilidade, devemos analisar a reforma da tesouraria do Estado a partir da Lei n.º 191/99, de 5 de junho. Neste diploma consta: o enquadramento, entrada de fundos, saídas de fundos, Operações Específicas do Tesouro (OET) e contabilidade do tesouro que de uma forma geral traduzem a gestão de tesouraria do Estado (Moreno, 2000).

O RTE procura asseverar todos os trâmites legais necessários e que possam efetuar a otimização da gestão global dos fundos públicos. Cabe à tesouraria do Estado as missões de planeamento e acompanhamento dos fluxos de tesouraria, assim como, desburocratizar e uniformizar procedimentos de cobrança, que compreendem os movimentos efetuados pelos organismos do Estado na execução do OE. Face às missões que estão atribuídas ao RTE, procura-se materializar o princípio da unidade de tesouraria, configurando a Direção Geral do Tesouro (DGT) *“como organismo central de receção e gestão de fundos dos serviços integrados do Estado e dos fundos autónomos”* obrigando a DGT à colaboração na execução do orçamento, cobrando a receita e pagando as despesas realizadas (Decreto-Lei n.º 191/99).

Uma vez institucionalizado o RAPE, RTE e o POCP *“para efeito da concretização dos diplomas legais (...), torna-se necessário promover a centralização dos processos de Despesa (pagamento) e de Receitas (entrega ao tesouro) do Exército numa única entidade central”*. No entanto este processo deve ser acompanhado das respetivas alterações no

SIG, sendo a informação de tesouraria prestada, através dos interfaces criados pelo/a: Instituto de Gestão de Tesouraria e do Crédito Público (IGCP), DGO, Entidade Contabilística do Estado (ECE)²⁴ e pelo Sistema de Informação de Gestão Orçamental (SIGO). O **Regime de Tesouraria Única** constitui-se, de uma forma resumida, como sendo a **centralização dos pagamento e da cobrança da receita**, ou seja, com a TU existe uma única entidade que é responsável por todo o processo de pagamento aos fornecedores e de entregada receita ao tesouro (Direção de Finanças, 2012a).

O Regime de TU é criado para que se pudesse concretizar a plena adesão à Reforma da Administração Financeira do Estado. Teve a sua implementação no dia 1 de janeiro de 2012, por imposição exposta no n.º 2, do art.º 2 do Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 1 de março, que determina que as FA deverão criar todas as condições necessárias para adesão ao RAFE, pelo que se subentende que o Exército deve proceder em conformidade às alterações necessárias na sua organização financeira, por forma a cumprir todos os diplomas legais estabelecidos (Decreto-Lei n.º 29-A/2011).

Estes procedimentos passaram as ser efetuados, centralmente, na DFin, após aprovação do Despacho n.º 229/CEME/2012 onde identifica claramente que:

“Face à implementação do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN), à introdução do regime de Tesouraria Única e à necessidade de acompanhar o processo evolutivo do sistema de contabilidade pública, bem como às alterações legislativas decorrentes, com vista à plena adesão ao Regime de Administração Financeira do Estado, impõe-se a adoção de medidas transitória, que permitam os ajustamentos necessários e que garantem a eficiência e racionalização do sistema financeiro do Exército” (Estado-maior, 2012, p. 2).

A DFin tem estabelecido em Decreto Regulamentar n.º 74/2007, de 2 de junho a competência para, ao nível de Exército: prepara os projetos orçamentais, promover a execução e o controlo do orçamento; promover a libertação de créditos, via PLC à DGO; colaborar na gestão dos recursos financeiros; assegurar a legalidade dos atos contabilísticos assumidos e propor normas de execução necessárias ao funcionamento da administração financeira (Estado-maior, 2007).

²⁴A ECE é uma nova entidade contabilística do Estado, criada pela DGO, para garantir relações financeiras entre o Estado e os organismos da administração central e garantir a adequada integração dos instrumentos do IGCP.

Em função do desenvolvimento das competências atribuídas à DFin, com a implementação da TU, é lhe outorgada, à DFin, a competência para assegurar os pagamentos das despesas do Exército e a centralização da cobrança e entrega da receita, bem como o cumprimento das obrigações fiscais estabelecidas por lei (Estado-maior, 2012).

Ao nível do Exército ficam, centralizados, na DFin os seguintes procedimentos: Pagamentos orçamentais, entrega de receitas à fazenda nacional, reposições à fazenda nacional e pagamentos das retenções a terceiros. A DFin, na sua orgânica²⁵, tem atribuída na sua Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade (RGFC) a missão de assegurar os pagamentos do Exército e a centralização da entrega da receita atribuída (Direção de Finanças, 2013c).

Concluimos que, como consequência das exigências da mudança estrutural administrativa e financeira provocada pela LBCP, RAPE, POCP, e RTE, o Exército teve de reformular o seu dispositivo administrativo e financeiro para dar resposta aos diplomas emanados. Surge desta forma o Regime de TU como sendo o modelo mais adequado a cumprir os diplomas. A TU procura assim completar e integrar legalmente as exigências que os diversos diplomas assim emanam. O Exército, como instituição do Estado, tem a obrigação de centralizar os seus pagamento e recebimentos numa entidade, ato atribuído à DFin. Assim sendo, a DFin está encarregue de proceder em conformidade com todos os diplomas legais emanados e, consequentemente, informar e estabelecer, junto das mais altas chefias do Exército, os diplomas que regem o regime de tesouraria do Exército. O Regime de TU é neste momento o regime em vigor do Exército e o diploma que rege todos os procedimentos ao nível da gestão de tesouraria, pagamentos e arrecadação da receita.

²⁵ Em Anexo A – Quadro Orgânico da Direção de Finanças.

CAPÍTULO 4:

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

4.1. A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

Conforme as palavras de Borges, Rodrigues e Morgado (2008, p. 12) “*pode dizer-se que vivemos na “era da informação que influencia os comportamentos, afeta as culturas e obriga a um esforço permanente de obtenção de novos conhecimentos e saberes”*. Num mundo em mudança deve existir uma perfeita integração da gestão com os diversos sistemas de informação. A informação passa a ser desta forma um instrumento de gestão importantíssimo no dia-a-dia de uma organização.

Moreno (2000, p. 86), reforça a ideia, afirmando que “*toda a gestão moderna, e também, a gestão financeira, não pode dispensar, para além do mais, o concurso de adequados e fiáveis sistemas de informação e controlo*”.

Sendo assim, torna-se pertinente que as organizações acompanhem as mudanças. As organizações devem, desta forma, ter especial atenção na aquisição de programas integrados de gestão. Os programas devem permitir a agilização dos processos de gestão que a empresa tem de efetuar, até porque, num mundo globalizado como o de hoje torna-se vital que exista interação entre organizações. Para os seguintes autores, Amorim e Di Serio (2007, p. 166), um *Enterprise Resource Planning* (ERP) “*pode ser considerado uma das mais importantes aplicações de uso de Tecnologia de Informação (TI)*”.

Um ERP é vulgarmente designado por sistema integrado para a gestão, contudo um ERP surge como ferramenta com capacidade de “*integrar as informações que fluem na organização e que são relevantes para o negócio, (...), através de uma única base de dados, o que facilita e agiliza o fluxo de informação, tornando-se um apoio na tomada de decisão*” (Félix, 2012, p. 1).

Segundo Silva e Neves (2003, p. 243), portais corporativos como estes ERP da Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados²⁶ (SAP) “*têm garantido implementações bastante robustas, rápidas e seguras*”. Como aplicação de gestão integrada, o ERP, apresenta soluções ao nível das finanças, contabilidade, recursos

²⁶ Traduzido do alemão *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*.

humanos, logística, serviços com os clientes entre outras situações particulares que se prendem com as atividades específicas das empresas (Davenport, 1998).

A implementação de um ERP revela um elevado risco, pelo que, devem ser identificado claramente os pontos críticos da organização para que possam ser concretizados os benefícios que a implementação de um ERP envolve, sendo claros os riscos e as vantagens que a implementação de um ERP provoca na organização (Maldonado, 2008).

O Ministério da Defesa Nacional (MDN), como entidade com responsabilidade de assegurar e fiscalizar a administração das FA²⁷, emanou o Despacho n.º 18.885/MDN/2002, de 7 de agosto impondo que as FA deveriam adotar um sistema de informação comum.

Desta forma, o sistema de informação de gestão que o Exército Português tem ao seu dispor é o SIG que se constitui como sendo um ERP elaborado pela empresa Alemã SAP AG. Esta adesão a um sistema ERP, por parte do Exército Português, foi acelerada devido à implementação da RAFE, que consubstanciou: uma nova contabilidade, uma descentralização dos poderes e uma nova reforma na tesouraria do Estado (Barnabé, 2007).

Este projeto de implementação do SIG passou por cinco fases. A primeira fase foi designada de preparação do projeto por se tratar da fase de obtenção dos recursos necessários ao planeamento, esta fase inicial foi precedida da fase do desenho dos processos, onde foram descritas as necessidades para a execução do sistema. Numa, terceira fase, denominada de realização, executa-se a implementação dos processos e requisitos iniciais. A esta fase segue-se a preparação final, onde são realizadas formações e testes ao programa. Por último, a produção e suporte, que se materializa como sendo a passagem ao ambiente operacional produtivo (Ministério da Defesa Nacional, 2004).

O SIG, como elemento principal do Exército na prestação da informação de gestão, tem a sua organização assente nos diversos diplomas emanados que constituem a RAFE e, como tal, para fazer face às exigências, desses diplomas, neste ERP podemos identificar três grandes divisões: grupos, blocos, módulos e transações. Num total de três grupos podemos encontrar sete blocos, sendo que, o primeiro e segundo grupo estão divididos em três blocos cada e o terceiro grupo tem um único bloco. Relativamente aos módulos que constituem cada um dos blocos, estes são inúmeros, dos quais destacamos o módulo

²⁷ Decreto-Lei n.º 47/93, de 26 de fevereiro.

Financials (FI), uma vez que é neste módulo que são processados os pagamentos na transação F110 (Barnabé, 2007).

4.2. A TESOURARIA ÚNICA E OS CICLOS DA DESPESA E DA RECEITA

Por forma a podermos explicar os procedimentos necessários ao desenvolvimento da TU devemos fazer menção ao ciclo da despesa e da receita no SIG, uma vez que, é no culminar deste processo que a TU se reveste de especial importância.

De facto, é no SIG que é garantida a centralização dos processos, sendo a informação, residente no SIG, transportada para os interfaces criados para o efeito (Direção de Finanças, 2012a).

Começando pela análise do ciclo da despesa, o POCP consagrou como fases do ciclo da despesa: o cabimento, compromisso, processamento, autorização de pagamento e pagamento, por esta mesma ordem. No entanto, Pinto, Santos e Melo (2013) especificam que para o sector público o ciclo da despesa não é tão simplista como o que é apresentada na contabilidade (Pinto, Santos, & Melo, 2013). O SIG como sistema de gestão da informação, deve ter em conta as regras da contabilidade impostas pelo POCP.

No entanto, existem muitos mais diplomas que interferem no ciclo da despesa, originando que o SIG tenha um ciclo da despesa muito mais elaborado. No SIG o ciclo despesa é esquematicamente apresentado na Figura 2.

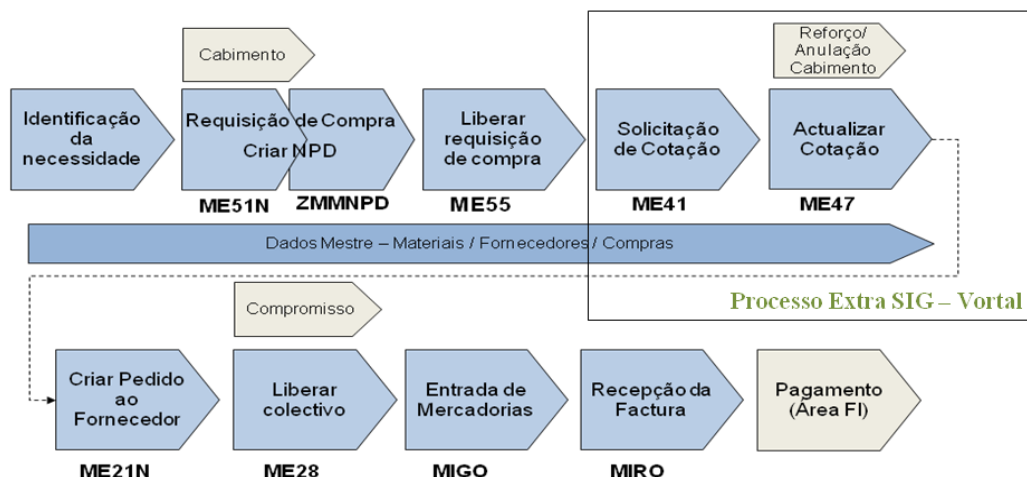


Figura 2: Ciclo da despesa no módulo *Material Management* (MM).

Fonte: Direção do Finanças, 2013a, p. 3.

Este processo é efetuado para a maioria das despesas, a realizar por parte de uma UEO, contudo, nem todas as despesas são efetuadas segundo estes parâmetros, pelo que se excluem neste ciclo da despesa, as despesas proveniente de: Viaturas Auto Próprias (VAP)

e Forças Nacionais Destacadas (FND), cujo processamento é efetuado em módulo FI (Direção de Finanças, 2013b).

A fase dos pagamentos é composta por um total de 7 procedimentos, do que a forma como é apresentada na Figura 2. Assim, no Quadro 1 apresentamos os procedimentos que devem ser efetuados até à consecução do pagamento.

Quadro 1: Fases do Pagamento.

Procedimentos	Periodicidade	Responsabilidade
1. Verificação dos lançamentos contabilísticos	Diariamente	DFin
2.Preparação do PLC	Mensalmente	
3.Consolidação e aprovação do PLC	Mensalmente	DFin/DGO
4.Adicionar as faturas de bens e serviços à PAP	Após PLC	UEO
5.Solicitar a aprovação da PAP		
6.Aprovar a PAP	Após Solicitação da UEO	DFin
7.Pagamento		

Fonte: Direção de Finanças, 2012b, p. 2.

A implementação da TU implica a centralização de todos os pagamentos na DFin. No entanto, a impossibilidade de efetuar o pagamento, caso exista um erro de processamento dos dados mestres do fornecedor, é da responsabilidade de cada UEO. No ciclo da despesa o pagamento é a fase onde a TU é materializada uma vez que:

*“Todos os pagamentos orçamentais do Exército são realizados através da Conta Virtual do IGCP, após prévia autorização da **DFin**, com exceção dos pagamentos de fundo de maneo e dos pagamentos do cartão de crédito do IGCP, considerados inadiáveis e urgentes.”* (Direção de Finanças, 2012b, p. 2)

Com a caracterização do ciclo da despesa terminada, devemos proceder à contextualização do ciclo da receita no conceito de TU. Uma vez que o conceito de TU envolve a centralização da receita de igual modo que a despesa (Direção de Finanças, 2012a).

De um ponto de vista da doutrina fiscal são identificadas como fases da receita: incidência, lançamento, liquidação e cobrança. Em contraposição a Lei de Enquadramento do Orçamental (LEO) define duas fases da receita: a liquidação e a cobrança (Pinto, Santos, & Melo, 2013).

Relativamente aos procedimentos do ciclo da receita no SIG podemos identificar os seguintes procedimentos: faturação, liquidação, cobrança, centralização da receita, entrega da receita ao tesouro e transferência para duplo cabimento (Direção de Finanças, 2012a).

Segundo Pinto, Santos e Melo (2013, p. 235) “A gestão da entrada de fundos compreende a organização, acompanhamento e o controlo da cobrança (ou arrecadação) e correspondente centralização dos fundos”. De uma forma sucinta podemos esquematizar o ciclo da receita, como apresentamos na Figura 3.

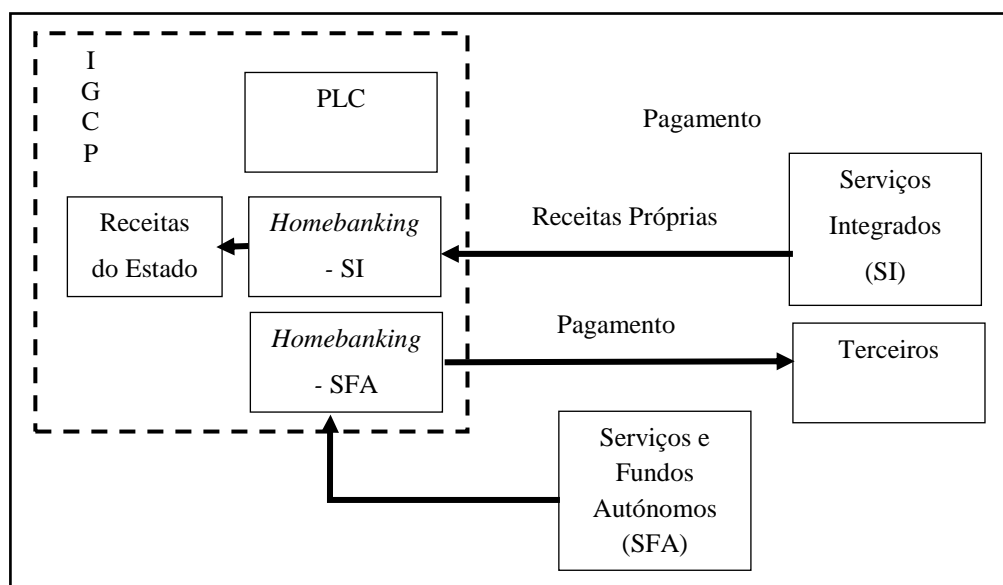


Figura 3: Processo da receita.

Fonte: Adaptado de Pinto, Santos, & Melo (2013, p. 237).

Concluimos, assim, que a TU está presente nos ciclos da despesa e da receita. A TU torna-se um marco nos diferentes ciclos, apresentando alterações ao nível dos pagamentos e dos recebimentos, que se constituem como sendo os objetos da ótica de tesouraria.

Desta forma, o SIG acompanha as alterações provocadas pelos diversos diplomas que aprovam e implementam a TU e altera os métodos de trabalho do AdjFin e de todos os intervenientes nos diferentes processos. Esta mudança obriga a que exista uma maior coordenação com o órgão central de finanças do Exército, que é a DFin, que emite circulares e instruções técnicas, por forma a apoiar o trabalho dos AdjFin.

PARTE II – PRÁTICA

*“Mais cedo ou mais tarde, a teoria sempre
acaba assassinada pela experiência.”*

Albert Einstein (1879 – 1955)

CAPÍTULO 5: TRABALHO DE CAMPO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

5.1. TIPO DE ESTUDO

Nesta fase da investigação são determinados os métodos com que se pretende dar resposta às questões de investigação. Assim sendo, deve ser feito de forma coerente, *“um desenho apropriado segundo se tratar de explorar, de descrever um fenómeno, de examinar associações e diferenças ou de verificar hipóteses”* (Fortin, 2009, p. 40). O tipo de estudo é o fio condutor dos procedimentos a adotar pelo investigador, como tal, deve ser coerente com o estudo que se está a desenvolver (Oliveira, 2007). O tipo de estudo deve ser escolhido em conformidade com as perguntas derivadas de investigação e consequentemente com os objetivos de investigação.

De facto, o estudo procura obter respostas mais precisas às suas questões, pelo que procura obter informação relacionada com conceitos, numa determinada população e pretende descrever as características dessa mesma população. Desta forma, segundo os conceitos de Fortin (2009), esta investigação caracteriza-se como sendo um estudo descritivo.

Para que um estudo contenha informação objetiva e real, o investigador deve apoiar-se no maior número de ferramentas possíveis. A utilização de diversos métodos de recolha de dados permite ao investigador cruzar o máximo de informação e obter, desta informação, a resposta às perguntas derivadas da investigação (Coutinho, 2011).

5.2. AMOSTRA

Numa investigação procura-se desenvolver, com objetividade, os acontecimentos que não se entendem ou que se pretende conhecer, pelo que, existe sempre associada a uma atividade um grupo específico de intervenientes. Ao grupo, no seu todo, que está envolvido designamos de população. Segundo Sarmiento (2013, p. 71) população pode ser designado como “conjunto de indivíduos (pessoas, objetos, empresas, equipamentos, entre outros) com uma ou mais características, que se pretende analisar ou inferir”. A população é a unidade que se pretende analisar e da qual se procura obter as respostas (Sarmiento, 2013).

Para Freixo (2012), da população retiramos um grupo mais pequeno, representativo da população, ao qual denominamos de amostra. A amostra tem um papel muito importante, uma vez que, o investigador tem a obrigação de delimitar a população que tem relevância para o trabalho e desse grupo selecionar o método de amostragem e o tamanho da amostra. Do tipo de seleção e do tamanho da amostra vão surgir os resultados. Os resultados obtidos serão mais reais e fidedignos consoante a exatidão com que se estabelece os critérios para o tipo de amostragem e para o tamanho da amostra.

Com vista a descrever uma investigação cujos resultados sejam a verdadeira descrição da realidade, procuramos definir como alvo os elementos que estão diretamente ligados ao Regime de TU. Desta forma, definimos como população os elementos da Secção de Gestão de Tesouraria (SGT) da RGFC da DFin (8 elementos) e os 56 Adjuntos Financeiros das UEO do Exército. Relativamente à amostra definida, para este trabalho de investigação considerámos que o mais correto seria ter a amostra igual à população.

5.3. INSTRUMENTOS

Uma vez caracterizada a população e a amostra da investigação, devemos ser capazes de enumerar os instrumentos necessários a obter a informação que se pretende para dar resposta às perguntas derivadas de investigação e conseqüentemente à pergunta de partida da investigação (Carvalho, 2009).

Segundo Sousa e Baptista (2011) existem dois tipos de dados a extrair para a realização de trabalhos de investigação, são eles, dados primários e dados secundários. Os dados primários são aqueles que o investigador obtém através da aplicação de inquéritos, entrevistas e em estudos baseados na observação. Quanto aos dados secundários são os que advêm de análise de informação documental (Sousa & Baptista, 2011).

Numa perspetiva do investigador os dados primários e secundários podem ainda ser considerados como sendo, respetivamente: os dados que satisfazem uma necessidade de informação do investigador e os dados que já existem ou foram recolhidos e analisados por outras pessoas. As fontes primárias e secundárias podem ser internas ou externas consoante a proveniência. Os diferentes tipos de dados devem permitir ao investigador obter informação relevante, fiável, comparável e consistente (Sarmiento, 2013).

Desta forma, o investigador designou que para a elaboração da sua investigação seria necessário a utilização de ambos os tipos de dados. Assim sendo, definiu-se que na obtenção de dados secundários seriam utilizadas bases de dados da Internet, teses de doutoramento, dissertações de mestrado, livro, manuais existentes em diversas bibliotecas e publicações. Com estes instrumentos o investigador fomentou a base dos conhecimentos relacionados com o tema procurando dar resposta às perguntas derivadas de investigação.

Na procura incessante pelo conhecimento e satisfação das necessidades de informação que surgiram no âmbito do desenvolvimento das fontes secundárias, levaram o investigador a recorrer a outros instrumentos como o inquérito por entrevista e o inquérito por questionário por forma a recolher dados primários junto da população que foi definida para a investigação.

Segundo Sarmiento (2013, p. 28) devemos entender o conceito de inquérito como sendo o instrumento que “*permite conhecer e aprofundar o conhecimento através das opiniões de vários indivíduos, de uma forma incisiva*”. Podemos considerar entrevista como sendo “*uma técnica que permite o relacionamento estrito com o entrevistado*” (Freixo, 2012, p. 220). A entrevista é o instrumento que procura dar informação entre a interação de duas pessoas (Freixo, 2012).

A materialização destes instrumentos é efetuada com a utilização de gravador como suporte para as entrevistas de modo a poder aproveitar todas as informações proporcionadas pelo entrevistado.

A elaboração dos questionários será realizada em plataformas como o *Google drive*, desta forma, os alvos da investigação poderão responder de forma imediata e em conformidade com os seus próprios horários.

O tratamento dos dados desses questionários é efetuado com o programa informático *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.

5.4. PROCEDIMENTOS

Os procedimentos do método científico para elaboração de um trabalho de investigação parte da composição de um tema, do qual é extraída a pergunta de partida e as respetivas perguntas derivadas de investigação, por forma a estabelecer uma linha de pensamento que coadjuve o tema e os objetivos a atingir (Fortin, 2009).

Uma vez estabelecidos: o tema, pergunta de partida, perguntas derivadas e objetivos, os procedimentos adotados numa fase inicial, relacionaram-se com o enriquecimento do conhecimento sobre o assunto a investigar, dos quais foram utilizadas inúmeras bases de dados e plataformas informáticas como: o repositório do ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), repositório do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), repositório Comum e a Plataforma *Elton B. Stephens Company* (EBSCO), proporcionada pela AM para os alunos. Seguidamente à recolha bibliográfica nas plataformas anteriormente especificadas foi elaborado o levantamento de bibliografia nas diversas bibliotecas, tendo sido, o maior contributo, prestado pela biblioteca da AM, seguida da Biblioteca Municipal de Bragança, da biblioteca do Instituto Politécnico de Bragança (IPB) e da biblioteca do Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM). Desta forma, alcançámos os dados secundários da investigação, pelo que, estavam reunidas as condições para se poder avançar à recolha de dados primários.

A obtenção de dados primários realizou-se após a escolha: do tipo de estudo, da população, amostra e instrumentos. Desta deliberação resultou a opção pela execução de entrevistas e questionários, uma vez que o tema em questão não possui dados secundários suficientes para poder dar resposta à pergunta de partida e nesse contexto as entrevistas possibilitam a recolha de informações *“junto dos participantes relativas aos factos, às ideias, aos comportamentos, às preferências, aos sentimentos, às questões e às atitudes”* (Fortin, 2009, p. 245).

Procedeu-se desta forma à elaboração de um guião de entrevista e de um questionário. O guião de entrevista juntamente com o questionário foram validados pelo professor Jorge Fontes, professora Joana Fernandes, professora Bruna Cruz e professora Manuela Sarmento. Posteriormente foram efetuados contactos com os entrevistados via *e-mail*, por forma a agendar a data da entrevista. Quanto à obtenção de resultados por questionário, estes foram enviados via correio eletrónico para os AdjFin, onde constava o *link* para o inquérito elaborado no *Google drive*, onde os AdjFin deveriam dar as suas respostas.

CAPÍTULO 6:

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1. INQUÉRITO POR ENTREVISTA

As entrevistas, segundo Sarmiento (2013), permitem obter informações através da interação direta com os elementos, cujos conhecimentos demonstram ser únicos e os mais apropriados para a investigação. As entrevistas aplicadas neste trabalho foram enviadas aos entrevistados previamente, para que estes pudessem dar o seu parecer técnico sobre a pertinência das questões, do qual resultou um guião final²⁸.

Com as entrevistas procura-se obter informações e opiniões sobre os procedimentos da mudança provocada pela implementação da TU no Exército, a partir da interação com os elementos que estiveram na génese da implementação da TU, que neste caso designamos ser os elementos da DFin pertencentes à Secção de Gestão de Tesouraria da RGFC.

6.1.1 APRESENTAÇÃO DO RESULTADO DAS ENTREVISTAS

Durante o mês de abril foram elaboradas as cinco entrevistas aos elementos contactados, que se disponibilizaram a fornecer informações. As entrevistas foram todas elas presenciais e nas instalações da DFin em Lisboa. Após a interação, foram transcritas todas as entrevistas. Desta forma, foram reunidas as condições para proceder à análise de conteúdo das entrevistas. Depois da transcrição este processo é seguido da identificação de cada entrevistado com um número, que corresponde à ordem pela qual foram elaboradas as entrevistas. Uma vez organizadas as entrevistas, foi organizado o seu tratamento, o qual se iniciou por identificar as categorias, seguido das diferentes unidades de registo (UR), baseadas nas respostas dadas por cada um dos inquiridos, tendo resultado numa compilação de informação. O tratamento estatístico da informação foi elaborado consoante a quantidade unidades de enumeração (EU) identificadas em cada resposta das entrevistas, tendo sido elaborado no final uma relação percentual das unidades de enumeração obtidas.

²⁸ Em Apêndice F – Guião de Entrevista.

Na Tabela 1 são apresentados os resultados obtidos. Os resultados estão distribuídos por: categorias, UR, entrevistados, EU e respetiva percentagem. Cada entrevista está presente em Apêndice assim como podemos verificar em cada uma delas au UR em esquema de cores em conformidade com o estabelecido na Tabela 1.

Tabela 1: Análise quantitativa das entrevistas.

Categorias	Unidades de registo (UR)	Entrevistados					Unidade de enumeração (UE)	Resultados (%)
		1	2	3	4	5		
Questão 8								
Relato Financeiro	<i>A-Eliminação das contas bancárias</i>	+				+	2	40
	<i>B-Simplificar processos</i>	+	+	+	+	+	5	100
	<i>C-Menos reconciliações bancárias</i>	+				+	2	40
	<i>D-Facilitar a agregação de informação</i>	+	+	+	+		4	80
	<i>E-Acesso rápido</i>		+	+	+		3	60
	<i>F-Informação tem maior fiabilidade</i>		+	+		+	3	60
Questão 9								
Gestão de Tesouraria	<i>A-DFin com mais controlo</i>	+	+	+	+	+	5	100
	<i>B-Otimização da gestão de tesouraria</i>	+	+	+	+	+	5	100
	<i>C-Aumento de coordenação</i>		+	+	+		3	60
	<i>D-Mais fácil cumprir os prazos</i>		+	+	+		3	60
	<i>E-Cumprir o disposto na Lei</i>	+	+			+	3	60
Questão 10								
SIG	<i>A-Redefinir de competências</i>	+	+	+		+	4	80
	<i>B-Forma mais automática</i>	+	+	+	+	+	5	100
	<i>C-Redefinir de processos</i>	+	+	+	+	+	5	100
	<i>D-Interligação com DGO</i>	+		+			2	40
	<i>E-Aumentar fluxos de informação</i>		+			+	2	40
	<i>F-Exploração da transação F110</i>			+	+	+	3	60
Questão 11								
Organização	<i>A-Tesoureiro com tarefas reduzidas</i>	+	+	+	+	+	5	100
	<i>B-Aumento de recursos humanos na DFin</i>	+	+	+		+	4	80
	<i>C-AdjFin com as funções simplificadas</i>		+		+	+	3	60
	<i>D-Extinção dos Centros de Finanças</i>			+			1	20

Questão 12								
Tesouraria Única	A-Vantagens:	+	+	+	+	+	5	100
	<i>AA-Controle dos recursos financeiros</i>	+	+	+	+	+	5	100
	<i>AB-Não ter AdjFin de AdMil na Unidades</i>	+					1	20
	<i>AC-Melhor gestão</i>	+	+	+		+	4	80
	<i>AD-Qualidade de informação</i>	+	+				2	40
	<i>AF-Tempestividade da informação</i>		+	+			2	40
	<i>AG-Fiabilidade da informação</i>		+		+		2	40
	<i>AH-Princípios de economia</i>		+				1	20
	<i>AI-Implementação simples</i>			+			1	20
	<i>AJ-Processo simples</i>			+	+	+	3	60
	<i>AK-Processo rápido</i>	+	+	+	+		4	80
	B-Desvantagens:		+		+		2	40
	<i>BA-Custos inerentes a suportar</i>		+				1	20
<i>BB-Colocações do Serviço de AdMil</i>				+		1	20	
Questão 13								
Receita	<i>A-Exploração do módulo SD</i>	+	+	+	+	+	5	100
	<i>B-Sistema entidade referência</i>	+	+	+	+	+	5	100
	<i>C-A receita deve enveredar pelo mesmo caminho dos pagamentos</i>			+	+		2	40

Os resultados inscritos na Tabela 1 estão organizados consoante as questões do guião e os resultados expostos são todos aqueles que são considerados como importantes para dar resposta às perguntas derivadas. Os entrevistados foram identificados por um código numérico²⁹ por forma a facilitar a leitura da Tabela 1.

Na questão 8 “**Quais são os contributos do Regime de TU na execução dos diferentes mapas exigidos ao Exército?**” obteve-se o resultado mais significativo na UR 8B, onde todos os entrevistados fazem referência à simplificação dos procedimentos no relato financeiro. No entanto, é importante ainda fazer referência aos 80% obtidos na UR 8D, uma vez que facilitar a agregação de informação é uma consequência da centralização dos procedimentos. Dos entrevistados 60%, referem que existe um acesso à informação mais rápido (8E) e que a informação é mais fiável (8F). Com um menor número de UE, mas não menos importante, temos a eliminação das contas bancárias (8A) e o menor

²⁹ Em Apêndice H – Codificação das respostas.

número de reconciliações bancárias (8C) com 40% de resultados obtidos pelos entrevistados.

Na questão 9 “**Qual o impacto do Regime de TU na Gestão de Tesouraria do Exército atualmente?**”, as respostas dos entrevistados permitem identificar com facilidade que o maior controle pela DFin da gestão de tesouraria e a sua otimização é consequência da TU, uma vez que, todos os entrevistados fazem menção às UR 9A e 9B. Os entrevistados 2, 3 e 4 identificam ainda que a TU aumentou o nível de coordenação entre as Unidades e facilitou o cumprimento de prazos estabelecidos ao Exército, do qual a DFin é responsável (9C e 9D com 60%). No entanto, a TU é a solução a todo um imperativo legal, facto evidenciado pelos entrevistados, que identificam a TU como o modelo necessário para a execução correta desses mesmos imperativos legais (9E).

Na questão 10 “**Quais as alterações, a nível informático e do operador, no SIG originadas pela implementação da TU?**”, identificamos que, o facto de ter existido necessidade de reformular competências (10A) e processos (10C), poderá dever-se à automatização do sistema de gestão SIG (10B), uma vez que obtém 100% de EU. Assim como a redefinição de processos foi considerada como importante, a redefinição de competências (10A) obtiveram um resultado de 80% na UE. Enumera-se ainda os fluxos de informação (10E), assim como, a exploração da transação F110 (10F) e a maior interligação com a DGO (10D), no entanto para as UR 10D e 10E obteve-se o resultado de 40%, sendo que, para a UR 10F foi obtido o resultado de 60%.

Na questão 11 “**Houve necessidade reajustar a organização Exército e/ou DFin para fazer face às exigências da implementação da TU?**”, os entrevistados são unânimes quanto às funções do tesoureiro, uma vez que todos eles defendem que o tesoureiro (11A), com a TU, teve as suas funções reduzidas e como tal este não desempenha todas as funções que lhe são atribuídas (11A). Face à organização da DFin os entrevistados (80%) referem que a TU provocou um aumento de pessoal (11B), nomeadamente na SGT que teve o seu dispositivo aumentado. Relativamente às funções de AdjFin, 60% dos inquiridos afirmam que as suas funções foram simplificadas (10C). Desta questão podemos ainda identificar uma resposta que identifica a extinção dos centros financeiros (10D) como consequência da implementação da TU.

Na questão 12 “**Qual a sua opinião relativamente às vantagens e desvantagens da implementação da TU?**”, todos os entrevistados identificam vantagens (12A), tendo 100% dos entrevistados enumerado como vantagens: o maior controle dos recursos financeiros (12AA), 80% indicou que o processo é mais rápido (12AK) e uma melhor

gestão (12AC) a nível da gestão de tesouraria. Um dos pontos que é apontado como vantajoso e que se traduz como consequência da TU é a simplificação dos processos e procedimentos (12AJ, 60%) executados anteriormente. Relativamente à informação prestada após a implementação da TU, os entrevistados identificam a tempestividade da informação (12AF, 40%), qualidade de informação (12AD, 40%), a fiabilidade da informação (12G) e a consecução do princípio da economia (12AH, 20%). É importante referenciar o facto de ter sido evidenciada a facilidade e a naturalidade (12AI, 20%) com que foi implementada a TU. Como desvantagens (12B) só 40% dos entrevistados é que enumeraram desvantagens, tendo tido o resultado de 20% de elemento que indicam os custos inerentes (12BA) e a diminuição de vagas de AdMil para as Unidades (12BB).

Por último na questão 13 “**Como considera que deva ser efetuada a centralização da receita?**”, foi obtido um total de 100% de resposta para a unidade de registo 13A e 13B, que indicam que os recebimentos devem ser efetuados através da exploração do módulo SD³⁰ do SIG e do sistema da entidade referêcia, que tem algumas limitações impostas pelo IGCP. Nesta questão temos ainda 40% do entrevistados a responder que os procedimentos de centralização dos recebimentos devem ser efetuados com a simplicidade com que foi feita a centralização dos pagamentos (13C).

6.2. INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Uma vez que a TU teve repercussões nos processos financeiros das unidades torna-se imprescindível a análise do conhecimento dos elementos envolvidos nas ações financeiras das Unidades, desta forma os elementos inquiridos foram os Adjuntos Financeiros de cada Unidade. Assim, procuraremos, a partir dos resultados obtidos de todo o estudo, obter as respostas às questões que nos propusemos investigar. O questionário foi elaborado por forma a: manter o anonimato e a que as respostas dos inquiridos não fossem de forma alguma influenciadas, pelo que, optámos por elaborar o questionário na plataforma do *Google drive* onde os inquiridos, em separado e individualmente, recebiam o seu formulário na sua caixa de correio eletrónico e respondiam conforme a sua disponibilidade e conhecimentos. O questionário é composto por um total de três páginas, sendo a primeira página destinada a uma breve explicação do tema, uma introdução ao questionário e respetiva justificação; relativamente à segunda página, este questionário, é

³⁰ O módulo SD é o módulo de vendas disponível no SIG para o tratamento da receita.

composto por questões de escolha múltipla que permitem caracterizar o inquirido; na última página encontramos um total de 20 questões no qual o inquirido interage definindo qual o seu grau de concordância.

6.1.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

Os questionários foram enviados em Março, tendo sido estabelecido como data final de aceitação de respostas o 30 de Abril de 2014. Durante este período foram recebidas as 56 respostas pretendidas, o que corresponde a uma taxa de 100%.

Os dados do questionário foram inseridos numa base de dados e tratados com o SPSS tendo-se aplicado os diferentes métodos estatísticos. Calculou-se o indicador de *Alpha Cronbach* tendo sido obtido o resultado de 0,789 pelo que, podemos concluir que o questionário tem muito bom nível de consistência e fiabilidade (Coutinho, 2011). Com o SPSS foram calculadas as respetivas frequências, para cada questão, e a respetiva dispersão de resultados e tendências centrais por forma a facilitar a interpretação dos dados. Assim, foi possível obter os dados necessários para a elaboração dos diversos gráficos aqui presentes neste trabalho.

Face à caracterização dos inquiridos, cujas questões de escolha múltipla se encontravam na segunda página do questionário³¹, obtemos os seguintes resultados, expostos nos Gráficos 1, 2, 3, 4 e 5.

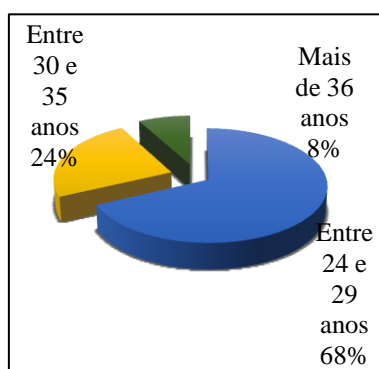


Gráfico 1: Faixa etária dos inquiridos.

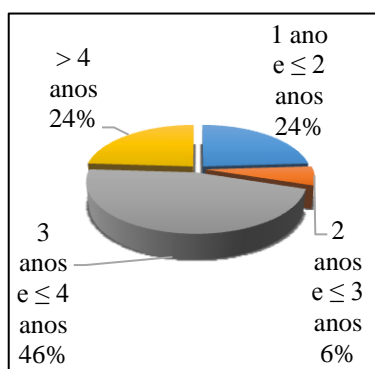


Gráfico 2: Tempo na função de adjunto financeiro do inquirido.

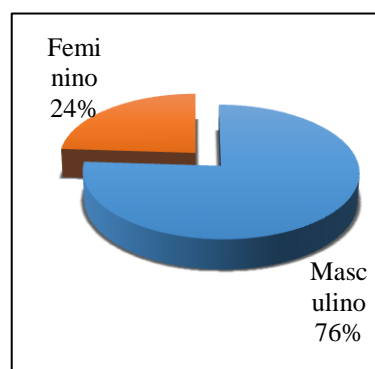


Gráfico 3: Género dos inquiridos.

³¹ Em Apêndice I – Questionário.

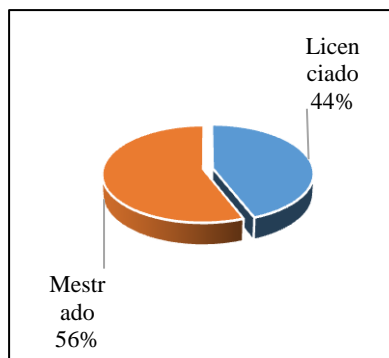


Gráfico 4: Habilitações literárias dos inquiridos.

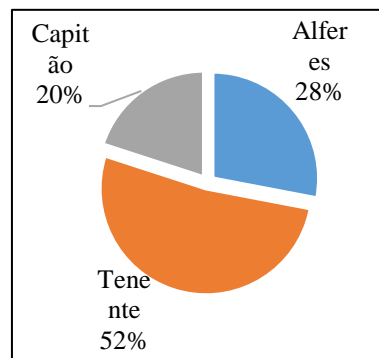


Gráfico 5: Posto dos inquiridos.

Pelos dados inscritos no Gráfico 1 verificamos que a maioria dos inquiridos é do sexo masculino, sendo os restantes do sexo feminino, sendo que a maior quantidade de inquiridos tem idades compreendidas entre os 24 e 29 anos (68%). Concluir a partir do Gráfico 3 que, a maior parte dos inquiridos, 46%, tem entre 3 a 4 anos de experiência na função de AdjFin e que 76% dos inquiridos têm mais de dois anos. Destes inquiridos identificamos, ainda, no Gráfico 4, unicamente dois graus de habilitações literárias, dos quais, a maioria tem o grau de mestrado não se manifestando nos inquiridos uma grande dispersão, uma vez que os valores rondam os 44% e 56% respetivamente. Relativamente ao posto dos inquiridos, a maioria das vagas de AdjFin são ocupadas por elementos com o posto de Tenente (52%), sendo os Aferes (28%) o segundo posto com mais vagas ocupadas, seguida do posto de Capitão (20%), assim podemos dizer que preferencialmente os elementos mais envolvidos são oficiais subalternos com um total de 70% dos inquiridos. Confirmamos assim que, os inquiridos estiveram presentes durante a transição para a TU, pelo que acompanharam de perto as mudanças provocadas por este novo regime de tesouraria, sendo ainda importante referir o alto nível técnico que os inquiridos têm, o que torna o estudo e a sua participação mais fiável. Os Gráficos 6 a 12, dizem respeito às 20 questões, às quais foi aplicada a escala de *Likert* com sete níveis: 1- discordo totalmente; 2 – discordo muito; 3 – discordo; 4-não discordo nem concordo; 5 – concordo; 6 – concordo muito e 7 – concordo totalmente. Assim sendo, vamos apresentar os resultados de todas as questões incluindo como suporte para interpretação dos resultados um gráfico e uma tabela onde se encontram os resultados estatísticos de todas as questões apresentadas.

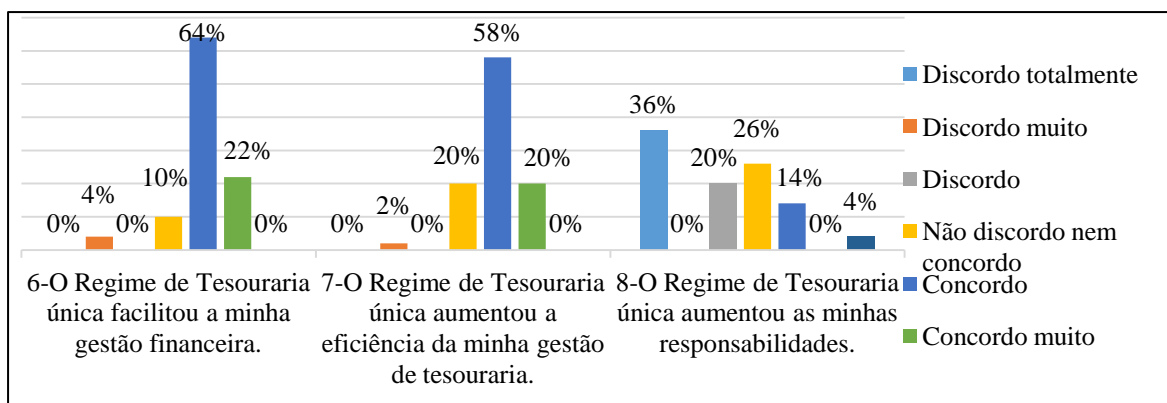


Gráfico 6: Respostas às questões 6, 7 e 8.

Relativamente à questão 6 “**O Regime de TU facilitou a minha gestão financeira**”, denota-se que mais de 86% dos inquiridos respondem afirmativamente e apenas 4% discordam muito. No entanto, podemos dizer, face aos valores apresentados, que a TU teve um impacto positivo na gestão financeira dos Adjuntos Financeiros. Na Tabela 2 apresentam-se as medidas de tendência central e de dispersão relativas às questões 6, 7, e 8 pode verificar-se que para a questão 6 o desvio padrão é de 0,82 o que indica uma homogeneidade das respostas. O valor medio é 5 para a média e mediana permitindo concluir que estamos em presença de uma distribuição normal o valor da moda é 5 o que permite dizer que foi o valor mais repetido.

Tabela 2: Medidas de tendência central e dispersão atinentes às questões 6, 7 e 8.

Questão	Tendência central			Dispersão		
	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
6	5	5	5	0,825	2	6
7	4,94	5	5	0,760	2	6
8	2,98	3	1	1,703	1	7

Da questão “**7 – O Regime de TU aumentou a eficiência da minha gestão de tesouraria**”, constatamos que o grau de concordância é positiva em 78% dos inquiridos, sendo que 20% dos inquiridos dizem nem discordar ou concordar com a questão. Assim, os Adjuntos Financeiros têm maior eficiência na sua gestão de tesouraria. O desvio padrão tem um valor aproximado de 0,76 em que mínimo é 2 e o máximo é 6 o que indica que apesar da homogeneidade de resultados existe uma grande dispersão de opiniões.

A oitava questão voltada para a responsabilidade dos Adjuntos Financeiros, “**8-O Regime de Tesouraria Única aumentou as minhas responsabilidades**” obteve opiniões

dispersas, como podemos ver no Gráfico 6, onde os mínimos coincidem com os limites da escala e o desvio padrão é de 1,70. No entanto, é notório que mais de metade dos inquiridos discordam com a questão e pelo facto de que 26% dos inquiridos optam pela neutralidade, é razoável afirmar que não existiu, com a implementação da TU, um acréscimo nas responsabilidades dos Adjuntos Financeiros. Esta ideia é reforçada com o valor da moda, “**1 - discordo totalmente**”, assim como, pela média e mediana com os de valores de 2,98 e 3.

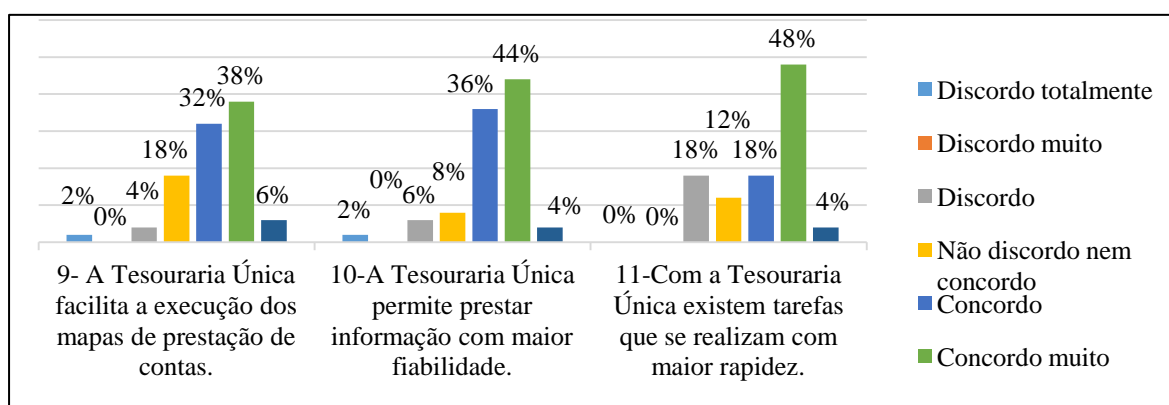


Gráfico 7: Respostas às questões 9, 10 e 11.

No Gráfico 7 podemos encontrar as respostas referentes à questão “**9-A TU facilita a execução dos mapas de prestação de contas**”, onde as respostas são maioritariamente concordo muito, seguido de concordo, sendo que 76% dos inquiridos se enquadram num grau superior a concordo. No entanto, existe ainda 6% dos inquiridos que respondem discordo. A partir da Tabela 3 verificamos que existe uma grande dispersão entre as respostas, que variam entre 1 e 7.

Tabela 3: Medidas de tendência central e dispersão atinentes às questões 9, 10 e 11.

Questão	Tendência central			Dispersão		
	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
9	5,16	5	6	1,12	1	7
10	5,24	5	6	1,087	1	7
11	5,08	6	6	1,213	3	7

A questão 10 “**A TU permite prestar informação com maior fiabilidade**” com um total de 84 % de respostas dos inquiridos superior a 4 demonstra-se que para os AdjFin confirmam que TU permite prestar informação mais fiável. Dos inquiridos o grau de concordância 6 foi o mais escolhido para a questão, com um total de 44% das respostas.

No entanto, como verificamos na Tabela 3, a dispersão continua a ser igual à largura da escala o que significa, que mesmo existindo discrepância na forma de abordar a questão pelos inquiridos, a maioria enquadra-se na parte positiva da escala.

Na questão “**11-Com a TU existem tarefas que se realizam com maior rapidez**” a maioria dos elementos inquiridos (48%), responderam que concordavam muito com a questão no entanto existe ainda uma percentagem de respostas discordo (18%), que nos indica que, mesmo existindo um total de respostas 64% acima do nível 4, podem existir processos que não são realizados com maior rapidez, mas, em geral, estes tornaram-se mais rápidos. Nesta questão o desvio padrão é 1,21 e os resultados variam entre 3 e 7.

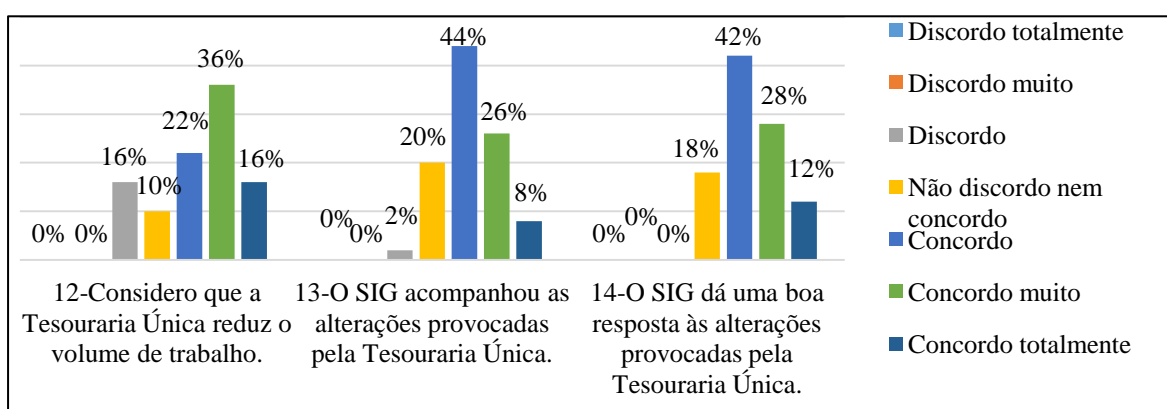


Gráfico 8: Respostas às questões 12, 13 e 14.

Segundo Gráfico 8 a questão “**12-Considero que a TU reduz o volume de trabalho**” os inquiridos optaram na sua maioria pelo nível 6, concordo muito, com 36% de respostas, seguido do nível 5, concordo, com 22%, tendo optado 74% por responder em níveis superiores a 4. Existe ainda 16% dos inquiridos que discordam com a questão. Na Tabela 4 podemos verificar que a mediana e moda têm valores iguais, 6. Quanto à dispersão dos resultados este tem um desvio padrão de 1,29.

Tabela 4: Medidas de tendência central e dispersão atinentes às questões 12, 13 e 14.

Questão	Tendência central			Dispersão		
	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
12	5,26	6	6	1,293	3	7
13	5,18	5	5	0,909	3	7
14	5,34	5	5	0,907	4	7

Com 78% das inquiridos a responderem entre os níveis 5 e 7 da escala a questão “**13-O SIG acompanhou as alterações provocadas pela TU**” teve 44% das respostas concordo, seguido de concordo muito e de não concordo nem discordo com 20% o que se pode identificar como relevante, uma vez que este consideram que o SIG poderá ter algumas lacunas face à implementação da TU, mesmo verificando que existiram alterações que acompanharam a mudança. Nesta questão, os inquiridos claramente optam pelo nível cinco e isso é nos demonstrados pela média, mediana e moda que rondam o valor de 5.

Para os inquiridos a questão, “**14-O SIG dá uma boa resposta às alterações provocadas pela TU**” é considerada como sendo verdadeira, uma vez que 82% dos resultados apontam para valores entre 5 e 7 da escala sendo que a maioria afirma concordar. Este facto é expresso pela média, mediana e moda que à semelhança da questão anterior atinge valores próximos do 5. Pelo que, mesmo identificando que o SIG possa ter algumas lacunas, como verificámos na análise da questão anterior, a forma como foi organizado, o SIG, para fazer face à mudança foi considerada como adequada.

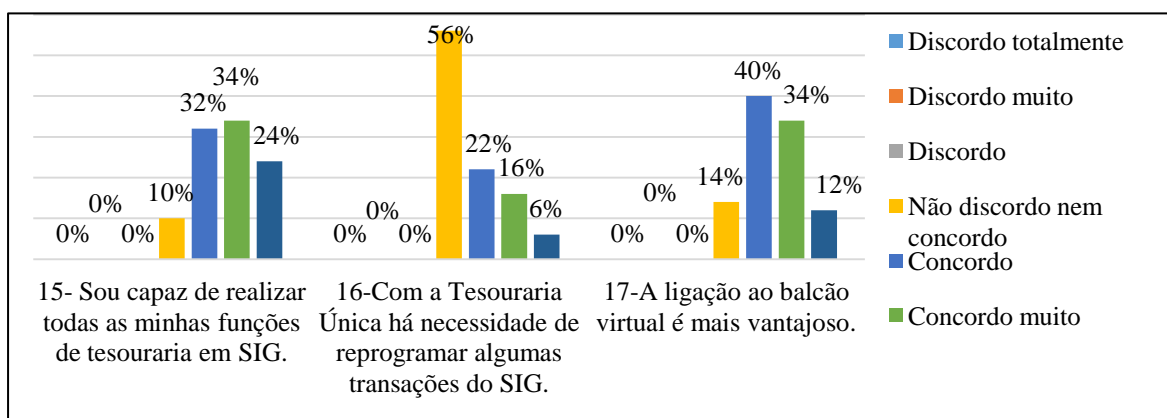


Gráfico 9: Respostas às questões 15, 16 e 17.

Como podemos verificar a partir do Gráfico 9, as questões 15, 16 e 17 não têm qualquer tipo de resposta entre os valores 1 e 3 da escala.

Na questão “**15-Sou capaz de realizar todas as minhas funções de tesouraria no SIG**”, 90 % dos inquiridos responderam entre os valores 5 e 7, sendo o nível 6 o que mais caracterizava a posição do inquirido, ou seja, podemos dizer que os AdjFin conseguem a partir do SIG desenvolver todas as atividades e procedimentos que a TU alterou. Nesta questão, a média, a moda e mediana rodam os valores de 6, sendo a média de 5,72 como podemos verificar na Tabela 5.

Tabela 5: Medidas de tendência central e dispersão atinentes às questões 15, 16 e 17.

Questão	Tendência central			Dispersão		
	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
15	5,72	6	6	0,938	4	7
16	4,72	4	4	0,938	4	7
17	5,44	5	5	0,875	4	7

As alterações provocadas pela implantação da TU trouxe ao SIG novos processos contudo estes podem não ser suficientes, com a questão **“16-Com a TU há necessidade de reprogramar algumas transações do SIG”** procuramos identificar se os AdjFin conseguiram fazer os seus trabalhos nas diferentes transações, sem que estas necessitassem de um novo reajuste, pelo que consoante as repostas obtidas verificámos que os inquiridos procuraram os níveis de concordância, contudo verificamos uma quantidade de 56% de respostas no nível 4 da escala.

A ligação ao balcão virtual, como verificamos durante a parte teórica deste trabalho, é uma das mudanças que a TU originou, pelo que, é necessário identificar se este é um dos pontos fortes desta mudança. Desta forma colocámos a seguinte questão **“17-A ligação ao balcão virtual é mais vantajoso”** do qual obtivemos um resultado de 74 % entre concordo e concordo muito e um total de 86% de respostas entre o nível 5 e 7. Assim, concluímos que definitivamente que o balcão virtual foi vantajoso para o desenvolvimento das atividades dos AdjFin.

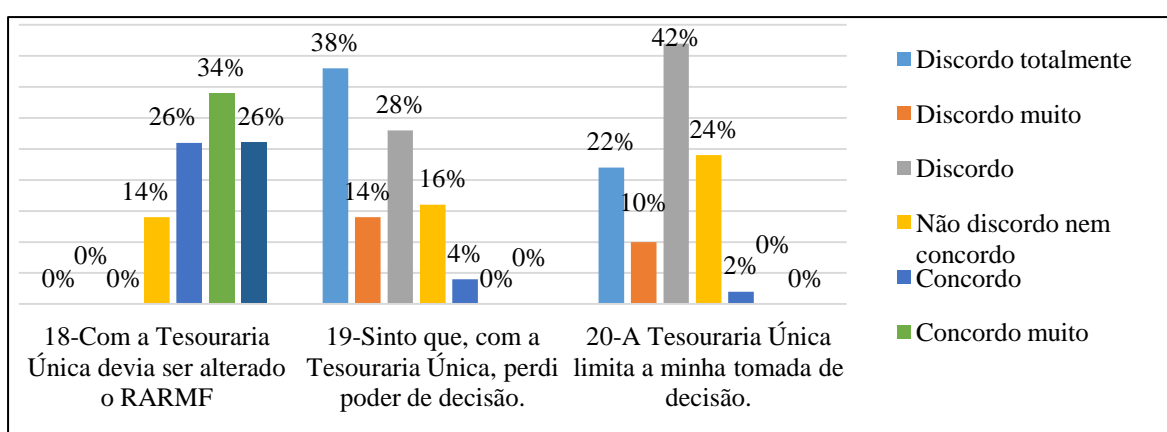


Gráfico 10: Respostas às questões 18, 19 e 20.

O RARMF, como verificámos na parte teórica, é o documento onde estão explanadas as funções do AdjFin e de tesoureiro, na questão **“18-Com a TU devia ser**

alterado o RARMF” obtivemos um total de 86% de respostas, como podemos ver no Gráfico 10, superiores a 4, não existindo qualquer inquirido a responder com um grau de discordo sendo o mínimo o nível 4 e o máximo 7. A partir da Tabela 6, verificamos que a média tem um valor de 5,72 igual ao valor da mediana e da moda. Desta forma, podemos concluir que para os AdjFin o RARMF não satisfaz as necessidades de mudança provocadas pela TU.

Tabela 6: Medidas de tendência central e dispersão atinentes às questões 18, 19 e 20.

<i>Questão</i>	<i>Tendência central</i>			<i>Dispersão</i>		
	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>	<i>Desvio padrão</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>
<i>18</i>	5,72	6	6	1,000	4	7
<i>19</i>	2,34	2	1	1,242	1	5
<i>20</i>	2,74	3	3	1,110	1	5

A possibilidade de os AdjFin terem perdido poder de decisão com a implementação da TU, poderia ser um dos pontos mais desvantajosos. No entanto, segundo os resultados obtidos na questão **“19-Sinto que, com a TU, perdi poder de decisão”** retiramos a informação que 80% dos inquiridos não concorda de alguma forma com a questão, tendo uma dispersão de resultados pelos elementos da escala 1, 2 e 3 de 38%, 14% e 28% respetivamente. Existem ainda elementos, 16%, que respondem no ponto intermédio da escala. Esta questão analisada também pelas suas tendências centrais obtemos uma centralização de resultados no 2º nível da escala.

Na questão **“20-A TU limita a minha tomada de decisão”** as respostas foram tendencialmente na escala do discordo, tendo sido obtidas 42% de respostas em discordo, 22% em discordo totalmente e 10% em discordo muito. No entanto, 24% dos inquiridos responde não concordar nem discordar. Assim, podemos verificar que em termo de tomada de decisão, os AdjFin não perdem poder na tomada de decisão. Este facto é reforçada por uma mediana e moda com o valor de 3 e uma média de 2,74.

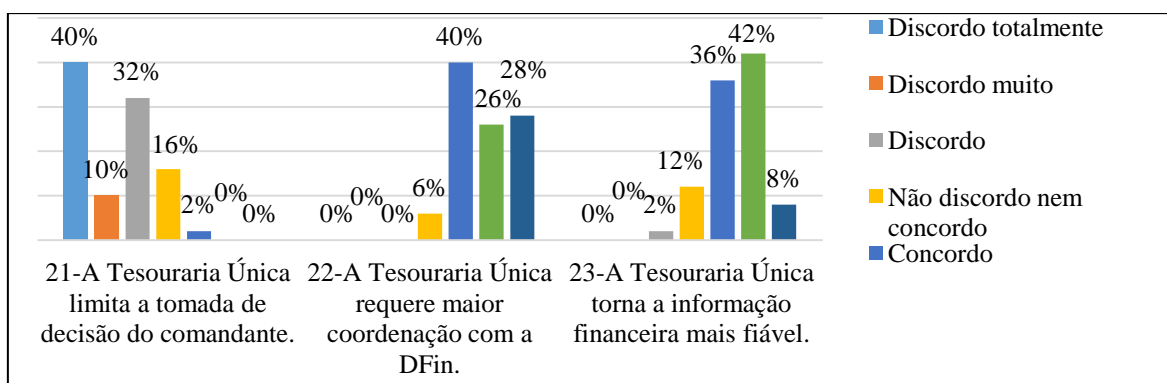


Gráfico 11: Respostas às questões 21, 22 e 23.

No processo de despesa a principal entidade com responsabilidade sobre todo o processo é o comandante da Unidade pelo que da questão “**21-TU limita a tomada de decisão do comandante**” verificamos que, com a TU os comandantes não perdem em nada o seu poder de decisão uma vez que obtemos a maioria das respostas no nível 1- Discordo totalmente, seguido de discordo com podemos verificar no Gráfico 11. As respostas dadas pelos inquiridos estão dispersas pelos níveis 1, 2 e 3 no entanto o mínimo obtido foi de 1 e o máximo foi de 5 (Tabela 7).

Tabela 7: Medidas de tendência central e dispersão atinentes às questões 21, 22 e 23.

Questão	Tendência central			Dispersão		
	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
21	2,3	2,5	1	1,204	1	5
22	5,76	6	5	0,928	4	7
23	5,42	5,5	6	0,873	3	7

Da questão “**22-A TU requer maior coordenação com a DFin**” constatamos que a maior parte dos inquiridos (40%) concorda com a questão, 28% concorda totalmente com a questão e 26% concorda muito. Nesta questão podemos identificar, claramente, que com um valor de 94% que a TU requer maior coordenação com a DFin. Nesta a afirmação as respostas atingem o mínimo de 4, com 6%, e um máximo de 7. No entanto, a tendência central revela que a mediana (6) tem um valor diferente da moda (5) e consequentemente da média (5,76), no entanto todas as medidas situam as respostas dentro do patamar concordo.

As respostas obtidas na questão “**23-A TU torna a informação financeira mais fiável**” demonstram que, 42% dos inquiridos concordam muito com a questão e 32% concordam com a afirmação. Assim sendo, a informação financeira é mais fiável com a TU.

Esta a ideia é acrescida do facto de ter uma média de 5,42, uma mediana de 5,5 e uma moda de 6 situando os dados recolhidos no 5º e 6º nível da escala, mesmo existindo respostas entre o 3º nível e o 7º nível da escala.

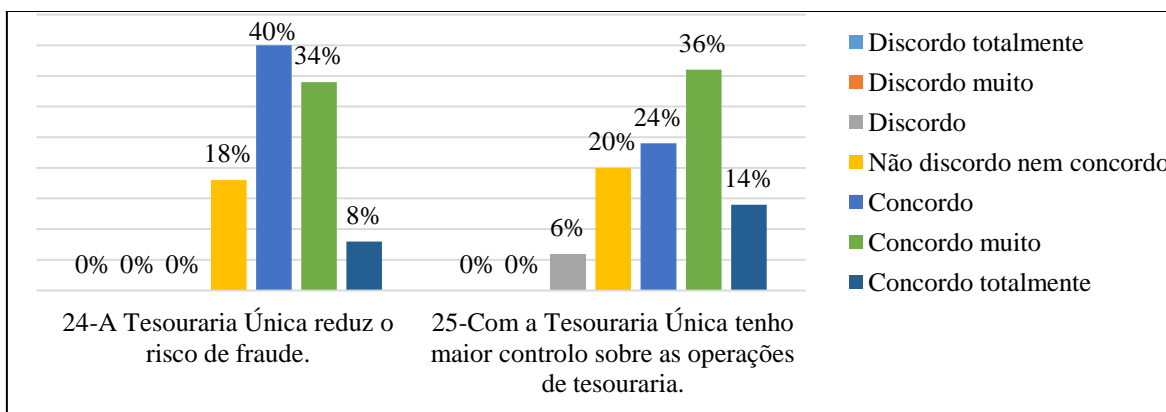


Gráfico 12: Respostas às questões 24 e 25.

A redução do risco de fraude é sempre benéfico em qualquer alteração e segundo os resultados obtidos à questão “**24-A TU reduz o risco de fraude**”, 40% dos AdjFin das Unidades concordam, 34% concordam muito e 8% concordam totalmente, fazendo um total de 82% de inquiridos que afirmam que a TU veio diminuir o risco de fraude existente no processo. Nesta questão, como podemos constatar, a partir da Tabela 8, a tendência central está voltadas para o 5º nível da escala.

Tabela 8: Medidas de tendência central e dispersão atinentes às questões 24 e 25.

Questão	Tendência central			Dispersão		
	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
24	5,32	5	5	0,858	4	7
25	5,38	5,5	6	1,121	3	7

Por último a questão “**25-Com a TU tenho maior controlo sobre as operações de tesouraria**” obteve 36% de respostas no nível 6 da escala, seguido de 24% de respostas no nível 5. Nos resultados verificámos que, 26% não se encontram dentro dos níveis 5, 6 e 7 que identificam concordância com a questão. No entanto, a média (5,38) mediana (5,5) e moda (6) evidenciam a tendência na opção concordo.

6.3. PERFIL DAS RESPOSTAS

Como podemos verificar, através da leitura dos Gráfico 13, podemos identificar quais as médias das respostas estão mais próximas da média da escala e da média das médias.

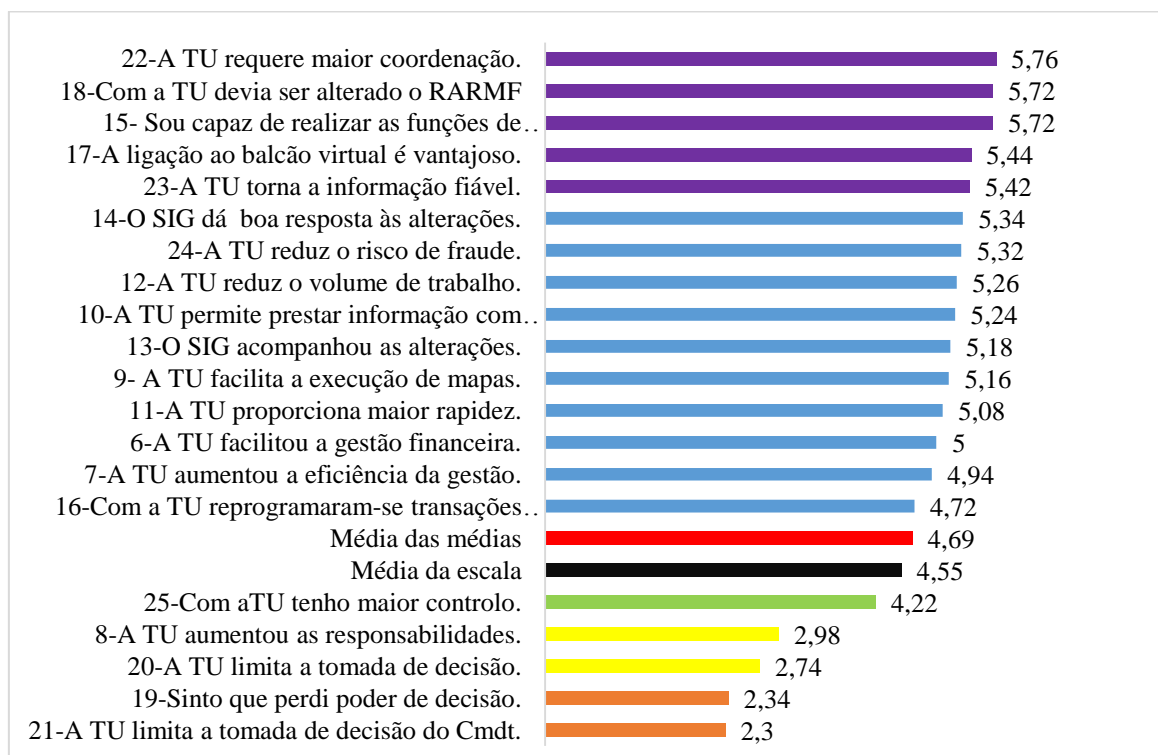


Gráfico 13: Perfil das respostas.

O Gráfico 13 está organizado segundo as médias obtidas em cada uma das questões. Os resultados foram dispostos de forma decrescente, do qual a resposta com maior valor de média se encontra no topo seguido das seguintes questões. Neste Gráfico podemos ainda identificar a média das médias, a cor vermelho, e a média da escala, a cor preto. A média das mádias é o cálculo aritmético, da soma das médias obtidas em cada questão, dividido pelo número de questões. Quanto ao cálculo da média da escala, foi calculada a média entre o mínimo e o máximo, tendo-se somado os resultados e dividido pelo número de questões, do qual resultou o valor da média da escala.

Os resultados obtidos encontram-se agrupados por intervalo, que coincidem com a escala, do qual resulta a seguinte relação: valores entre 1 e 1,4 – discordo totalmente; 1,5 e

2,4 – discordo muito; 2,5 e 3,4 discordo; 3,5 a 4,4 – não concordo nem discordo; 4,5 a 5,4 – concordo; 5,5 a 6,4 – concordo muito; e por último 6,5 a 7 – concordo totalmente.

Como podemos concluir, a partir do Gráfico 13, a média das médias é superior à média da escala. No entanto os valores são muito próximos, situando-se dentro do intervalo correspondente a concordo, ou seja maioritariamente os inquiridos responderam dentro da escala positiva. Relativamente à média da escala verificamos que as questões respostas muito alargadas na escala, ou seja o mínimo e o máximo são distanciados.

Cinco das questões têm respostas abaixo da média das médias e da média da escala, pelo que as restantes definem o seu grau de concordância nas opções positivas da escala. Verificamos ainda, que nenhuma das médias se encontram dentro dos extremos da escala, ou seja, não existem questões onde os inquiridos respondessem discordo totalmente ou concordo totalmente.

6.4. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA INVESTIGAÇÃO

Os resultados obtidos pela análise das entrevistas e dos inquéritos são dados que auxiliam o investigador na procura incessante pela resposta ao problema de investigação, pelo que, é de extrema importância a compilação dos resultados obtidos, num só elemento. Assim, a interpretação de resultados é a parte da investigação onde o investigador fundamenta a sua investigação, dando resposta às questões derivadas baseando-se nos dados obtidos na análise das entrevistas, nas fontes bibliográficas e nos resultados obtidos na análise dos inquéritos. Assim sendo, iremos proceder à interpretação dos resultados abordando as perguntas derivadas de investigação.

Com a primeira questão “**qual é o impacto do Regime de Tesouraria Única na gestão de tesouraria do Exército?**”, pretende-se identificar de que forma a TU influencia a gestão de tesouraria. Para esta questão considerámos que os resultados obtidos nas Questões 8 e 9 das entrevistas, que se enquadram nas categorias relato financeiro e Gestão de Tesouraria, respetivamente, da Tabela 1. Como podemos verificar o conceito de gestão financeira engloba a gestão de tesouraria e os respetivos mapas, que segundo Caldeira Menezes (1999), são todos os documentos elaborados com relevância na tomada de decisão.

Na primeira questão da entrevista, os entrevistados identificam as reconciliações bancárias como um dos documentos, da responsabilidade e do fórum da gestão de

tesouraria, que tiveram mais alterações. Existiu uma redução do número de mapas a executar, uma vez que, 40% dos entrevistados responderam em conformidade com as UR de 8A e 8C. Para os inquiridos, a simplificação dos processos na execução dos mapas é a principal mudança proporcionada pela TU (8B), facto reforçado pelos resultados da Questão 9, que a partir Gráfico 7 constatamos que os inquiridos concordam. Relativamente à informação prestada nos mapas de gestão de tesouraria elaborados, com a TU. O acesso é mais rápido (8E). Isto torna-se vantajoso no cumprimento dos prazos estabelecido (9D) e na agregação da informação, que por sua vez, ajuda na execução dos mapas que contêm informação mais fiável (8F), como podemos verificar pelo Gráfico 7 na Questão 10, onde a maioria dos AdjFin concorda com a questão. Pelo Gráfico 6, identificamos que a TU foi benéfica para o Exército, uma vez que, não aumentando as responsabilidades aos AdjFin, provocou na gestão de tesouraria uma maior eficiência e facilitou a sua gestão financeira, ou seja, como foi identificado na UR 9B existe com a TU uma otimização da gestão de tesouraria, que em muito se deve ao maior controlo pela DFin (9A) e pelos AdjFin, facto verificado no Gráfico 12 na Questão 12. No entanto, o grau de coordenação exigido aumentou, como se verifica com a UR 9C.

O processo de obtenção de receita, como podemos verificar na parte teórica, não está completamente otimizado, pelo que, houve a necessidade de averiguar quais os passos que deveriam ser seguidos para a implementação de um processo simples e eficaz para a receita. Essa questão foi colocada aos entrevistados dos quais obtivemos resultados significativos. Presentes na Tabela 1, UR 13A e 13B, obtivemos 100% de inquiridos respondendo que se deveria fazer uma exploração do módulo SD do SIG e efetivar o sistema de entidade referência. O processo de implementação simples da TU (12AI) é o exemplo de que a receita deve ter um processo semelhante ao dos pagamentos, como consta na UR 13C.

Relativamente à segunda questão “**quais são as mudanças provocadas pelo Regime de Tesouraria Única no SIG?**”, pretende-se saber quais são as alterações que foram efetuadas em SIG para que fosse possível estabelecer o Regime de TU no Exército. Como verificámos no Capítulo 4 deste trabalho, o SIG é composto por módulos, que por sua vez são compostos por transações, que são as fichas de trabalho dos AdjFin e nesse sentido podemos apurar que, na implementação da TU, foi explorada a transação F110 do SIG, onde se procurou fazer as ligações entre as diversas plataformas, e com a DGO e os fornecedores, para que os pagamentos passassem a ser automáticos, como podemos verificar a partir dos resultados obtidos nas UR 10B, 10D e 10F.

Pelo Gráfico 8, verificámos que as respostas às Questões 13, 14 e 15 identificam que o processo de implementação da TU, em SIG, foi considerado como apropriado, uma vez que, o SIG acompanhou as alterações provocadas pela TU, dando uma boa respostas às exigências da implementação e dos processos envolvidos que, segundo a UR 10C, foram redefinidos para cumprir o estipulado por lei (9E). Existe ainda uma redefinição de competências que se reflete nas atividades dos AdjFin e é manifestado por estes nas respostas dadas à Questão 18 (Gráfico 10), onde a maioria do inquiridos concordam com a alteração do RARMF, documento onde estão definidas as funções do AdjFin.

Relativamente à terceira questão **“quais são as vantagens e desvantagens do Regime de Tesouraria Única?”** procuramos identificar, com clareza, quais são vantagens provocadas pela TU no trabalho dos elementos que efetuam os pagamentos e recebimentos no Exército. A TU, como regime de centralização das operações de gestão de tesouraria, implica que tanto os pagamentos como os recebimentos sejam feitos por uma só entidade, sendo que no Exército essa entidade é a DFin, Unidade onde são processadas todas as informações de tesouraria, como verificamos na parte teórica deste trabalho. Como consequência da centralização podemos identificar a UR 12AA, uma vez que o melhor controlo por parte da DFin deve-se ao facto dos procedimentos serem todos efetuados pela mesma secção, o que permite que exista uma melhor gestão (12AC), uma vez que, o parecer técnico da informação é superior. Assim, podemos reconhecer como vantagens da centralização: a qualidade (12AD), tempestividade (12AF) e fiabilidade da informação (12AG). Desta forma, os resultados obtidos às Questões 25 (Gráfico 12) e 23 (Gráfico 11) complementam esta ideia, uma vez que, os inquiridos concordam com o facto de a TU melhorar o controlo e que a informação é mais fiável, revelando que o risco de fraude diminuiu com a implementação da TU (Gráfico 12, Questão 24), onde nenhum dos inquiridos respondeu discordar. Com a TU os procedimentos de pagamento e recebimento tornaram-se mais rápidos e simples, como nos indica a UR12AJ, 12AK e o Gráfico 7, onde foram verificados resultados positivos para a Questão 11.

Da respostas à Questão 17, cujos resultados estão espelhados no Gráfico 9, permitenos incluir, no conjunto de vantagens, a ligação com o balcão virtual, uma vez que os resultados demonstram que não existem elementos que discordem.

A TU permite a existência de AdjFin que não sejam de AdMil, facto que é vantajoso como podemos verificar pela UR 12AB. Este facto aumentou a coordenação (Questão 22, Gráfico 11), por parte dos AdjFin, com a DFin. Esta circunstância reflete o apoio que é prestado constantemente pela DFin às Unidades. No entanto, facilita a

inexistência de um elemento técnico nas Unidades, como um militar de AdMil, facto apresentado como desvantagem na UR 12BB. Existe uma diminuição, nas Unidades, de vagas para militares SAM não só pela redução das funções do tesoureiro mas também pela simplificação dos procedimentos.

Com a questão “**qual é a influência do Regime de Tesouraria Única na tomada de decisão dos Adjuntos Financeiros das UEO?**”, com esta questão procuramos identificar se existiu uma influência negativa ou positiva na tomada de decisão dos AdjFin e se existem contrapartidas provenientes nas alterações da tomada decisão dos AdjFin. O AdjFin assume a presença no sistema, pelo processamento da despesa e como elo de ligação entre a DFin e a Unidade, pelo que é o elemento com mais presença em todos os processos de despesa e arrecadação da receita, como foi identificado na parte teórica. O AdjFin com a TU, como verificámos a partir do Gráfico 10, não perde poder de decisão, facto exacerbado com os resultados obtidos na Questão 18, onde unicamente 4% é que concordam com a questão. Da mesma forma, identificamos que os AdjFin não perdem poder de decisão (Questão 19), que também não é um fator limitador da tomada de decisão.

6.5. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT representa uma ferramenta de gestão estratégica que procura analisar uma empresa numa perspectiva interna e externa, no qual são analisados os pontos fortes (*strengths*), os pontos fracos (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*), que conjugando todos os elementos numa matriz surge a base de informação para a execução de um modo de ação (Teixeira, 2011).

Efetou-se a análise SWOT ao Regime de TU incluindo as implicações no SIG aqui apresentada. Esta análise SWOT teve por base os dados obtidos com as entrevistas e os resultados obtidos nas afirmações dos questionários, dos quais foram detetados os respetivos parâmetros da análise SWOT e interpretados por forma a ser possível a produção da seguinte matriz:

Quadro 2: Análise SWOT.

		Fatores internos		
		Pontos fortes (S)	Pontos fracos (W)	
		<ul style="list-style-type: none"> – Melhor gestão, – Diminuição das reconciliações bancária, – Controle, – Agregação da informação – Cumprimento dos prazos estabelecidos, – Cumprimento da lei, – Rapidez do processo, – Simplicidade do processo, – Balcão virtual, 	<ul style="list-style-type: none"> – Custos inerentes, – Necessidade de centralizar a receita por completo, – Diminuição das funções do tesoureiro, 	
Fatores externos	Oportunidades (O)	<ul style="list-style-type: none"> – Exploração da transação F110, – Eliminação das contas bancária, – Exploração do Módulo SD, – Sistema de entidade referencia, – Não ter AdjFin nas Unidades, – Redefinir de competência, – Redefinir de processos, – Alterar o RARMF, 	SO	WO
	Ameaças (T)	<ul style="list-style-type: none"> – Diminuição de vagas para elementos de AdMil, – Aumento da coordenação, – Aumento dos recursos humanos na DFin, 	ST	WT

Quadro 3: Matriz SWOT.

		Fatores internos	
		Pontos fortes (Strengths)	Pontos fracos (Weaknesses)
Fatores externos	Oportunidades (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> – Com a TU é possível diminuir o número de contas bancárias e consequente diminuição de reconciliações bancárias. – A exploração do módulo SD e da transação F110 possibilita uma melhor gestão, facilita a agregação da informação assim como o seu controle. – A TU proporciona que os processos, as competências, e o RARMF sejam alterados cumprindo o que está imposto por lei. 	<ul style="list-style-type: none"> – A exploração do módulo SD e do sistema de entidade referência seria a melhor modalidade de ação para criar um sistema que centralize, de todo, as receitas e diminuir os custos inerentes. – A redefinição de competências e a revisão do RARMF proporcionaria uma nova missão ao tesoureiro.
	Ameaças (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> – O processo mesmo sendo simples e rápido deve ter uma redução de elementos intermédios no processo diminuindo o nível de coordenação que existe. – Para manter a simplicidade, rapidez e o cumprimento dos prazos as Unidades não devem perder os elementos de AdMil pois isso reduz a qualidade da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> – Manter os elementos de AdMil nas Unidades reestruturando as funções que são desempenhadas por esses elementos. – Destacar os elementos necessários para a DFin para a criar uma equipe que estruture o processo da receita.

Para a elaboração desta análise SWOT efetuou-se o levantamento dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades e das ameaças, todas elas enquadradas no Quadro 2, que foi analisada e convertida na matriz SWOT, apresentada no Quadro 3. Neste Quadro 3 podemos identificar os quatro quadrantes da análise SWOT: Pontos fortes e oportunidades (SO), pontos fracos e oportunidades (WO), pontos fortes e ameaças (ST) e pontos fracos e ameaças (WT).

CAPÍTULO 7:

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

Hipótese de investigação n.º 1 “**o Regime de TU simplifica e facilita o processo de gestão de tesouraria, melhorando a compilação da informação e tornando todos os processos mais rápidos, otimizando a gestão de tesouraria e aumentando o controlo da DFin.**” É confirmada pelos resultados obtidos nas UR 8B, 8D, 8E, 9A e 9B e pelos resultados obtidos nas questões 6, 7, 9 e 11. Nas afirmações 6 e 9, obtemos os resultados de 86% e 76%, onde os AdjFin confirmam existir maior facilidade nos processos com a TU. Pela UR 8B identificamos que 100% dos entrevistados verificam que a TU simplificou a gestão de tesouraria. Com a UR 8D, 80% dos elementos definem que a TU facilita a agregação da informação. Relativamente à rapidez dos processos de gestão financeira, obtemos os resultados de 60% na UR 8E e 70% na questão 11. A otimização e o aumento do controle por parte da DFin é identificada, com unanimidade, nas UR 9B e 9A reforçado pelos resultados na questão 7 que obteve o resultado de 78%.

Hipótese de investigação n.º 2 “**o SIG foi reestruturado nomeadamente na transação de pagamentos e acompanhou as necessidades impostas pela implementação da TU.**”, é confirmada pelas Questões 13, 14, 15, 17 e 22 e pelas UR 10B, 10C e 10F. A exploração da transação F110 – pagamento automático, segundo a UR 10F, é parcialmente confirmada com 60%. Relativamente ao facto de o SIG ter acompanhado as necessidades impostas pela TU, obtemos os resultados das Questões 13, 14 e 15 com 78%, 82% e 90%, e pelos resultados unânimes da UR 10C constatamos que existiu uma redefinição dos procedimentos. A existência de maior ligação e coordenação é confirmada pelas Questões 17 e 22, com 86% e 94%. Por último, o SIG torna o processo de pagamento mais automatizado, como podemos confirmar com o resultado de 100% na UR 10B.

Hipótese de investigação n.º 3 “**o Regime de TU traz como vantagens maior rapidez, cumprimento dos prazos estabelecidos, menor risco de fraude, maior controle e uma melhoria na gestão dos pagamentos e dos recebimentos.**”, são confirmadas as vantagens: maior rapidez, com a UR 12AK e a Questão 11, com 70% de

resultados na escala positiva; diminuição do risco de fraude, com a Questão 24, onde se obteve os resultados de 82%; o maior controle, que é confirmada pela UR 12AA, com 100% de respostas concordantes e pela Questão 25 com 74% de respostas positivas e, por último, a melhoria da gestão com o resultado de 80% na UR 12AC. Relativamente ao cumprimento dos prazos estabelecidos, esta vantagem é parcialmente confirmada com 60% dos entrevistados a responder em conformidade com a UR 8D. Designadamente a desvantagem é infirmada, uma vez que, a UR 12BA indica 20% em conformidade.

Hipótese de investigação n.º 4 “**para os AdjFin, o Regime de TU simplificou as suas funções, mas não limitou a tomada de decisão dos mesmos, tendo unicamente responsabilidade pelo processo de despesa e não de pagamento acontecendo o mesmo para a receita**” é confirmada pelas questões 19, 20, e 21 do inquérito, onde se obteve 80%, 74% e 82% respetivamente. Nestas questões, podemos identificar que os elementos respondem maioritariamente discordar com a questão, o que nos indica, que concordam com a hipótese. Podemos ainda identificar os contributos registados pela UR 11C que obteve o resultado de 60%, onde os inquiridos identificam que a função de AdjFin foi simplificada.

7.2. CUMPRIMENTOS DOS OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Os objetivos específicos colocados no início desta investigação foram concebidos segundo as perguntas derivadas da investigação, pelo que os objetivos após a interpretação dos resultados obtidos foram cumpridos. Assim, foi possível verificar as hipóteses levantadas, o que por sua vez permitiu fundamentar as respostas às perguntas derivadas de investigação. Como sabemos, os objetivos específicos permitem alcançar o objetivo geral: “**Identificar o impacto do regime de Tesouraria Única na atividade de gestão de tesouraria, utilizando o SIG, nas Unidades Estabelecimentos e Órgãos do Exército**”, nesta investigação conclui-se ser alcançado pelo facto de terem sido alcançados os objetivos específicos, uma vez que, os resultados obtidos permitem identificar o impacto do regime de TU, dando resposta a todas as perguntas derivadas de investigação e consequentemente à pergunta de partida da investigação.

7.3. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO

Relativamente à primeira pergunta de investigação “**Qual é o impacto do Regime de Tesouraria Única na gestão de tesouraria do Exército?**” constatámos que os impactos do Regime de TU foram: a simplificação do processo de gestão de tesouraria, a melhoria da agregação da informação, a rapidez da execução dos processos e respetivos mapas, o maior controle dos pagamentos e recebimentos e a otimização da gestão de tesouraria, o que vai de encontro à hipótese n.º 1 confirmada anteriormente.

Quanto à segunda pergunta de investigação “**Quais são as mudanças provocadas pelo Regime de Tesouraria Única no SIG?**”, constatamos que as mudanças provocadas pelo Regime de TU no SIG são: as mudanças na transação de pagamentos automáticos, nomeadamente a ligação às contas bancárias e *e-mails* dos fornecedores, a ligação com o balcão virtual e as alterações de procedimentos no tratamento da informação dos pagamentos e recebimentos, como podemos confirmar na hipótese n.º 2. No entanto, podemos ainda identificar, pela UR 10A, a redefinição das competências, uma vez que, com a centralização dos pagamentos e recebimentos diminuíram os elementos com capacidade para efetuar os pagamentos. Devemos ainda fazer menção às alterações necessárias para o desenvolvimento do módulo SD e de um sistema de entidade referência (13A e 13B).

Relativamente à terceira pergunta de investigação “**Quais são as vantagens e desvantagens do Regime de Tesouraria Única?**”, constatamos que as vantagens são: maior rapidez a efetuar os pagamentos, cumprimento dos prazos estabelecidos para efetuar os pagamentos e a entrega da receita, diminuição do risco de fraude, maior controle sobre os pagamentos efetuados e melhoria da gestão de tesouraria, como confirmámos na hipótese n.º 3. Relativamente às desvantagens, não foram apresentadas nenhuma que fossem significativas o que reforça a importância da TU na organização financeira do Exército.

Quanto à quarta e última pergunta de investigação “**Qual é a influência do Regime de Tesouraria Única na tomada de decisão dos Adjuntos Financeiros das UEO?**”, a influência do Regime de TU na tomada de decisão dos AdjFin, conforme a hipótese confirmada n.º 4 foi uma simplificação dos procedimentos pela redução do volume de trabalho e a inexistência de limitações na tomada de decisão do AdjFin, o que reforça a ideia da inexistência de desvantagens, uma vez que, não existem entraves entre as

entidades que elaboram o processo de despesa e aqueles que efetuam os procedimentos de pagamentos dos respectivos processos de despesa.

7.4. RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA A INVESTIGAÇÃO

Com o término do trabalho de investigação devemos apresentar a solução ao problema de investigação, que para este trabalho foi levantado na forma de pergunta de partida de investigação: “**Qual o impacto do Regime de Tesouraria Única na gestão de tesouraria utilizando o SIG, nas Unidades Estabelecimento e Órgãos do Exército?**”, desenvolvemos que a gestão de tesouraria obteve melhorias significativas que facilitam o desenvolvimento dos trabalhos realizados pelos AdjFin e pelos elementos da SGT da DFin. Melhorias que se traduzem na informação, na rapidez do processo e no controlo dos pagamentos, o que proporciona a otimização da gestão de tesouraria e que, conciliado com o desenvolvimento das funções SIG como: a automatização dos processos, a redefinição dos procedimentos e competências, a ligação com os fornecedores e o balcão virtual, exploração do módulo SD, do sistema de entidade referência e do desenvolvimento da transação F110 – pagamentos automáticos; presenteia o Exército com as vantagens de uma maior rapidez na realização dos pagamentos e arrecadação da receita, o cumprimento dos prazos estabelecidos para a entrega das receitas e dos pagamentos, diminuição do risco de fraude, maior controle e melhoria da gestão pela DFin. Sendo que, em nenhum momento os intervenientes não têm qualquer tipo de perda perante a tomada de decisão, que devido ao grau de coordenação exigido, simplificou as funções de elementos como o Tesoureiro e o AdjFin.

7.5. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Uma das limitações deste trabalho é a escassez de bibliografia específica e exclusiva sobre o tema. Por último, e também importante, é a falta de páginas para a exploração mais afincada de certas áreas do interesse do investigador.

7.6. DESAFIOS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Com esta investigação podemos verificar a existência de muitos outros temas que ainda não foram abordados, pelo que apresento como desafios:

- Estudo do módulo SD e a sua importância na consecução da arrecadação de receita;
- Impacto do módulo SD nas operações extraorçamentais de arrecadação de receita;
- A importância dos AdjFin nas UEO do Exército.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar (2013). *NEP n.º 520/2ª*. Lisboa: Academia Militar.
- Amorim, F. C., & Serio, L. C. (2007). Implantação de sistemas integrados de gestão empresarial: impacto da mudança na organização. *Pensamento & Realidade*, n.º 165-179.
- Barnabé, F. J. (2007). *A implementação de um Enterprise Resource Planning no sector público português e a mudança organizacional: oportunidades de condicionamentos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Borges, A., Rodrigues, A., & Morgado, J. (2008). *Contabilidade financeira para gestão* (4ª ed.). Lisboa: Áreas editora.
- Carvalho, J. & Ribeiro, V. L. (2004). Os Planos Sectoriais decorrentes do Plano Oficial de Contabilidade Pública. *TOC*, n.º 20-31.
- Carvalho, J. E. (2009). *Metodologia do trabalho científico*. Lisboa: Escolar editora.
- Cohen, E. (1996). *Análise financeira*. Lisboa: Editorial Presença.
- Constituição da República Portuguesa. (2005). *Diário da República n.º 155*, 1ª Série, 4642-4686.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em ciências sociais e humanos: teoria e prática*. Coimbra: Edições Almedina.
- Cruz, A. C. (2013). *Gestão de Tesouraria de curto prazo*. Mindelo: Universidade do Mindelo.
- Davenport, T. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard business review*, n.º 121-131.
- Decreto-Lei n.º 155/92, 28 de julho. *Diário da República n.º 172*, 1ª Série, 3502 - 3509.
Ministério das Finanças
- Decreto-Lei n.º 191/99, de 5 de junho. *Diário da República n.º 130*, 1ª Série, 3145-3152.
Ministério das Finanças.
- Decreto-Lei n.º 232/97, 3 de setembro. *Diário da República n.º 203*, 1ª Série, 4594 - 4638.
Ministério das Finanças.

- Decreto-Lei n.º 29-A/2011, de 26 de fevereiro. *Diário da República n.º 42, 1ª Série, 1246 (2) -1246 (29)*. Ministério das Finanças e da Administração Pública.
- Direção de Finanças. (2012a). Adesão do Exército ao regime de administração financeira do Estado - implementação da tesouraria única. *Circular n.º 1/2012*. Lisboa: Comando da Logística/Direção de Finanças.
- Direção de Finanças. (2012b). Reforma da Administração Financeira do Estado - Tesouraria Única - Despesas Orçamentais. *Instrução Técnica n.º 2/2012*. Lisboa: Comando da Logística/Direção de Finanças.
- Direção de Finanças. (2013a). Aquisição de Imobilizado em MM. *Instrução Técnica n.º 05/2013*. Lisboa: Comando da Logística/Direção de Finanças.
- Direção de Finanças. (2013b). Implementação do módulo MM - Compras Locais. *Comunicação de Serviço n.º 58/2013*. Lisboa: Comando da Logística/Direção de Finanças.
- Direção de Finanças. (2013c). Sistema Financeiro do Exército. *Circular n.º 1/2013*. Lisboa: Comando da Logística/Direção de Finanças.
- Direção de Finanças. (2013d). *DFin Quadro orgânico (Lisboa), número 12.2.05*. Lisboa: Direção de Finanças.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações* (2ª ed.). Lisboa: Editora HR.
- Estado-maior. (1995). *Regulamento administrativo de recursos materiais e financeiro do Exército*. Lisboa: Estado-maior.
- Estado-maior. (2007). Estabelece as competências e a organização dos órgãos centrais de Administração e direção de Exército. *Decreto Regulamentar n.º 74/2007*. Lisboa: Estado-maior.
- Estado-maior. (2012). Sistema Financeiro do Exército. *Despacho n.º 229/CEME/2012*. Lisboa: Estado-maior.
- Félix, D. (2012). *Impacto das Tecnologias de Informação e comunicação na mudança organizacional: o caso da implementação de um ERP*. Dissertação de mestrado. Setúbal.
- Ferreira, N., & Esperto, S. (2007). *Gestão financeira - Visão geral sobre a gestão financeira*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Fortin, M. F. (2009). *O processo de investigação da conceção à realização* (5ª ed.). Loures: Lusociência.
- Franco, S. (1995). *Finanças Públicas, direito financeiro* (Vol. I). Lisboa: Almedina.

- Freixo, M. J. (2012). *Metodologia Científica Fundamentos Métodos e Técnicas* (4ª ed.). Lisboa: Piaget editora.
- Hart, B. L. (2006). *Cipião, o Africano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, A. (2011). *O controlo de gestão* (9ª ed.). Lisboa: Áreas editora.
- Lei n.º 8/2012, de 21 de fevereiro. *Diário da República n.º 37*, 1ª Série, 826-828. Assembleia da República.
- Lei n.º 8/90, de 20 de fevereiro. *Diário da República n.º 43*, 1ª Série, 685-687. Assembleia da República.
- Maldonado, M. (2008). *El Impacto de factores criticos de éxito en la implementacion de sistemas integrados de ERP. Escuela de Administracion e negocios para graduados*.
- Martins, A. (2002). *Introdução à análise financeira de empresas*. Porto: Vida económica.
- Ministério da Defesa Nacional DN. (2004). *Manual de Projeto*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Menezes, C. (1999). *Princípios de gestão financeira* (7ª ed.). Lisboa: Presença.
- Ministério da Defesa Nacional. (2002). *Despacho n.º 18.885/MDN/2002*, 7 de agosto. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Moreno, C. (2000). *Finanças Públicas gestão e controlo dos dinheiros públicos* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa.
- Nabais, C., & Nabais, F. (2005). *Prática Financeira I - Análise*. Lisboa: Lidel.
- Neves, J. C. (2011). *Importância da gestão de créditos na gestão da tesouraria das empresas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências e Económicas e Empresariais.
- Neves, J. C. (2012). *Análise e relato Financeiro – Uma visão integrada de gestão* (2ª ed.). Alfragide: Texto.
- Pereira, P. T., Afonso, A., Arcanjo, M., & Santos, J. (2007). *Economia e finanças públicas* (2ª ed.). Lisboa: Escolar editora.
- Pinto, A. C., Santos, P. G., & Melo, T. J. (2013). *Gestão Orçamental & Contabilidade Pública*. Cacém: ATF.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia da investigação e comunicação do conhecimento científico*. Lousã: Lidel.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em ciências sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Salvador, R. (2003). O Plano Oficial de Contabilidade Pública. *TOC*, n.º 40-43.

- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade de Lusíada Editora.
- Silva, E. S. (2011). *Gestão Financeira Análise de Fluxos Financeiros* (5ª ed.). Porto: Vida Económica.
- Silva, R. V., & Neves, A. (2003). *Gestão de empresas na era do conhecimento*. Lisboa: Edições Silabo.
- Soares, J. C. (2011). *Dicionário de Gestão*. Lisboa: Plátano Editora.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigações, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha* (4ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escola Editora.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ENTREVISTA AO CAPITÃO GOMES

Caracterização do entrevistado

- 1.1. Nome do entrevistado:** Nuno Miguel Sousa Gomes
1.2. Posto/Função: Capitão AdMil /Chefe da Secção de Gestão Financeira e Chefe da Secção de Gestão de Tesouraria
1.3. Unidade: Direção de Finanças **1.4. Local:** Lisboa **1.5. Data:** 01 de Abril de 2014
1.6. Hora de início: 10h23m **1.7. Hora de fim:** 10h37m

Bloco A: Alterações da TU na Gestão Financeira

Pergunta 1.8: Quais são os contributos do Regime de TU na execução dos diferentes mapas exigidos ao Exército?

R:”O Regime de TU teve duas fases de implementação: a primeira fase foi caracterizada pela *eliminação das contas bancárias* da banca civil das Unidades do Exército e a adesão à conta do IGCP, que na altura era DGT - Direção Geral do Tesouro, desde esse momento, em termos de elaboração de mapas, tivemos o benefício de ter *menos reconciliações bancárias* que as Unidade tinham que era a reconciliação referente à banca comercial tendo ficado tudo agregado no IGCP. A segunda fase veio acrescentar que as Unidades deixariam de fazer pagamentos diretamente ao IGCP uma vez que os processos passaram a ser centralizados aqui na DFin, que veio *facilitar a agregação de informação* para as demonstrações financeiras das Unidades, porque elas deixaram de se preocupar com o pagamento que passou a ser feito pela DFin e as reconciliações das Unidades ficaram praticamente limpas. Muitas das Unidades o AdjFin não são de AdMil e isto veio facilitar-lhes o trabalho uma vez que deixaram de ter este problema. Relativamente a estes mapas que tu falas aqui o balanço funcional, demonstração de resultados, cash-flows são mapas que são trabalhados na DFin e que estando os pagamentos centralizados aqui na DFin isto veio *simplificar* em muito os *processos* do nosso trabalho.”

Pergunta 1.9: Qual o impacto do Regime de TU na Gestão de Tesouraria do Exército atualmente?

R: "A principal razão desta TU é a não dispersão de recursos por várias contas que as Unidades tinham e foi aí que teve o grande impacto e é onde reside o maior benefício, que foi a reunião numa só conta de todos os recursos financeiros, quer dizer este impacto foi o fim da banca comercial aglomerando os recursos do Exército numa só conta do IGCP provocando assim uma *otimização da gestão de tesouraria* que apesar das contas antigamente serem separadas estas já estão reunidas no banco do Estado que permite à *DFin ter mais controle* sobre as contas que o Exército movimenta. Depois, e mais recentemente, os pagamentos serem centralizados aqui na DFin ainda reuniu ainda mais os recursos. Claro que as Unidades continuaram a ficar com uma conta do IGCP para os pagamentos com o cartão de crédito que são muito residuais, praticamente insignificantes para o total das despesas. Como conclusão pode-se dizer que o grande impacto foi a centralização dos recursos numa só conta ou seja a não dispersão por várias contas *cumprindo* assim o *disposto* nos diversos *diplomas legais* respeitantes à TU."

Bloco B: Mudanças provocadas pela TU

Pergunta 1.10: Quais as alterações, a nível informático e do operador, no SIG originadas pela implementação da TU?

R: "A implementação da TU, pagamentos centralizados, foi: enquanto antes deste processo, os pagamentos eram feitos contabilisticamente no SIG e fisicamente no balcão virtual do IGCP o sistema com esta adesão ficou interligado, ou seja, quando se faz o pagamento contabilístico há um interface que faz o pagamento de *forma automático* físico no IGCP, resumindo, o SIG está *interligado com a DGO*.

As Unidades fazem a PAP - Pedido de Autorização de Pagamento mas, a PAP, depois o pagamento em si é autorizado aqui por sua Excelência o Major-General Diretor de Finanças, o pagamento fisicamente é feito aqui na DFin, ou seja, o AdjFin bem como o Comandante da Unidade não autoriza o pagamento mas sim sua Excelência o Major-General, ou seja o Comandante da Unidade onde é realizada a despesa autoriza a despesa, mas deixou de autorizar o pagamento uma vez que a PAP vai diretamente a sua Excelência o Major-General, ou seja, existiu sim um *redefinir de competências* e de *processos*."

Pergunta 1.11: Houve necessidade reajustar a organização Exército e/ou DFin para fazer face às exigências da implementação da TU?

R: "Sim (...) as funções do tesoureiro, e pode-se ver nos quadros orgânicos das Unidades, a figura de tesoureiro de algum tempo para cá desapareceu passou a existir uma figura do

Adjunto do Chefe da Sub-secção de Recursos Financeiros que era o antigo Tesoureiro. Com esta TU o tesoureiro ficou com tarefas mais reduzidas e a grande parte do seu volume de trabalho, que era o pagamento e cobrança da receita, deixou de ter essa tarefa, porque ela passou a fazer parte da DFin, ou seja, ele ficou um pouco limitado nas suas funções. Por outro lado aqui a DFin teve de aumentar os seus recursos humanos e ajustar a este novo quadro orgânico onde foi criada esta Secção de tesouraria uma vez que tem de fazer os pagamentos de todo Exército e também dos recebimento da receita.”

Bloco C: Vantagens e Desvantagens da TU

Pergunta 1.12: Qual a sua opinião relativamente às vantagens e desvantagens da implementação da TU?

R: “ A grande vantagem foi a centralização dos recursos, ou a não dispersão dos recursos financeiros e a liquidez que andava espalhada pelas Unidades, ainda que por pouca que fosse, por residual que fosse o que provocou que fosse possível fazer uma melhor gestão dessa liquidez, ou seja, um controle dos recursos financeiros melhor da que era feita anteriormente. Depois tem outra grande vantagem que é não ter AdjFin de AdMil nas Unidades e nesse caso as reconciliações bancárias e os outros mapas contabilísticos nem sempre tinham um tratamento mais adequado, não porque as pessoas não soubessem mas sim porque não era a pessoa: na situação certa e no sítio certo, isso dá qualidade à informação e torna todo o processo mais rápido. Neste momento da forma como a coisa está há uma reconciliação bancária que é feita aqui na DFin porque as outras são muito residuais e praticamente não têm saldo, o saldo que pode aparecer é o de pagamento com cartão de crédito e depois a Unidade faz a regularização da situação no mês seguinte como é respetivo fazer. O aumento do volume de trabalho não pode ser considerado como desvantagem agora quanto ao facto de que o pagamento possa ser autorizado por uma entidade diferente daquela que autorizou a despesa pode ser considerado como uma lacuna no sistema ou não.”

Pergunta 1.13: Como considera que deva ser efetuada a centralização da receita?

R:” Este processo da centralização da receita vai ser implementado assim que o módulo de vendas, SD, de SIG estiver operar a 100%. Terá que existir um sistema de pagamento do género de entidade referência e aqui o grande problema será a contabilização dos bares e salas de convívio das Unidades, onde, talvez, a solução passa-se pelos bares deixarem de ser contabilizados de forma extraorçamental e passarem a ser contabilizados

de forma orçamental. Considero que a transição para a centralização da despesa acontecerá da mesma forma correta sem problemas que a centralização dos pagamentos.”

APÊNDICE B: ENTREVISTA AO 1º SARGENTO CASTRO

Caracterização do entrevistado

- 2.1. Nome do entrevistado:** António Silvino Anacleto Castro
2.2. Posto/Função: 1ºSar AdMil / Tesoureiro de Receita
2.3. Unidade: Direção de Finanças **2.4. Local:** Lisboa **2.5. Data:** 01 de Abril de 2014
2.6. Hora de início: 12h02m **2.7. Hora de fim:** 12h25m

Bloco A: Alterações da TU na Gestão Financeira

Pergunta 2.8: Quais são os contributos do Regime de TU na execução dos diferentes mapas exigidos ao Exército?

R:”O acompanhamento que a DGO faz da execução do orçamento dos serviços no nosso caso, o Exército, obriga a que seja prestada uma serie de informação veiculada através de mapas de preenchimento de formulários em portais. A TU *facilita* essa *agregação de informação* ao estar disponível num único mapa, numa única página com toda a informação agregada do Exército, que importa portanto fazer passar e prestar. Além de estar disponível e de se ter um *acesso* mais *rápido* à informação essa *informação* tem uma maior qualidade e *maior fiabilidade*, porque ao ser tratada centralmente os critérios de análise, tratamento e execução orçamental tendem a ser mais consistentes, facilitando a recolha de informação. Portanto os contributos da TU residem precisamente em ter disponível essa informação de forma: *fiável*, *consistente* e de modo a ter *tempestivamente* a dar informação que a DGO ou outros serviços e ministérios exigem. Tem existido mais necessidade de elaboração de mapas a pedido da DGO, tendo havido do decorrente desta conjectura de restrição económica em que nos encontramos, que os orçamentos além de mais restritos tem vindo a ser avaliados: com uma maior proximidade, monitorizados tendo maior proximidade com regras mais apertadas e como tal a prestação de informação além de ser em maior quantidade também tende a ser em maior profundidade. Por esse motivo é uma vantagem crescente ter-mos aderido à TU porque *simplificámos esse processo*, uma vez que, se eliminam os patamares de tratamento e de informação financeira do Exército o que facilita precisamente esse reporte.”

Pergunta 2.9: Qual o impacto do Regime de TU na Gestão de Tesouraria do Exército atualmente?

R: *"Na gestão financeira do Exército a TU constitui-se como um contributo decisivo para a sua **otimização da gestão de tesouraria** devido, precisamente, à centralização da informação. Pelo tratamento centralizado da informação e pelas vantagens que tem em ser centralizado. Da formação, importa também dizer-lhe que em relação aos recursos humanos, ao impacto nos recursos humanos, considero que não foi significativo relativamente à sua afetação, ou seja, não foi necessário criar uma macroestrutura, afetar uma macroestrutura, para dar uma resposta às necessidades da TU. Foi, apenas, necessário redirecionar o esforço para que a **DFin** tivesse mais **controlo** sendo que o abandono da estrutura antiga permitiu: libertar um volume enorme de pessoas, de recursos, centralizando os recursos que poderão em parte ser absorvidos nesta nova tarefa, mas serem disponibilizados para outras áreas de intervenção de AdMil, isto ao nível dos recursos. Depois só a nível do tratamento da informação também não foi necessário criar canais adicionais, isto porque, havia canais constituídos para a circulação de informação. O que foi necessário, e houve uma grande preocupação e é notório pelo volume de normativos técnicos emitidos pela DFin, foi uma grande necessidade de afinar todos os interventores no processo de forma a garantir a tal consistência dessa informação. Essa foi a tal necessidade que a TU veio aconselhar, de facto, a produção de grande volume de notas técnicas permitiram que a informação trabalhada centralmente pudesse fluir entre a DFin e as Unidades, que agora, digamos, é efetuada de forma direta no dois sentido, mas sempre com critérios que possam ser compatíveis, **aumentando** assim o nível de **coordenação** entre a DFin e as Unidades. Houve necessidade de aumentar essa coordenação por essa via de informação descendente da Direção técnica que é quem tem competência, digamos, no Exército para emitir essa informação. Houve ainda a necessidade de garantir que o processo fosse eficaz, pois não bastava juntar todas as pessoas que estavam afetas ao processo, ou seja, não bastava juntar as pessoas que estavam afetas fisicamente, era necessário fazê-lo em termos de processos e na fase atual, que já passaram dois anos, foi conseguido com bastante êxito e com muita persuasão. Não houve uma quebra crítica de informação nem na missão do Exército, nem interferências na obtenção dos meios financeiros necessários da vida corrente e do Exército, e reforço ainda o facto de ter **facilitado o cumprimento dos prazos** estabelecidos, portanto, por esse motivo, considero que tenha sido feita com*

bastante sucesso. Também, provavelmente foi de alguma forma preparada e coordenada até porque o Exército foi o ramo pioneiro no *cumprimento do disposto por lei* e apesar de ser o mais complexo pela sua dispersão territorial e pela fatia de orçamento que é substancialmente superior aos restantes ramos das forças armadas (...)”

Bloco B: Mudanças provocadas pela TU

Pergunta 2.10: Quais as alterações, a nível informático e do operador, no SIG originadas pela implementação da TU?

R: “Julgo que não houve grande alteração ao nível aplicacional do tratamento da informação para lá da nova *forma automática* que relativamente à versão anterior, ou seja, no sistema implementado anteriormente à TU, não existia.

Houve de facto um *redefinir de processos* mas as grandes linhas estavam traçadas. Nós mantivemos a nossa execução orçamental e prestação de informação pelos canais que já tínhamos, houve de facto a necessidade de *redefinir competências*, houve necessidade de *aumentar* alguns *fluxos de informação*, reduzindo e extinguindo outros, mas no geral julgo que o saldo é positivo e não foi uma dificuldade o aumento dos níveis das aplicações em conseguir aderir à TU. Agora naturalmente que o volume de informação aumentou exponencialmente, mas como o tratamento tende e é mais centralizado o seu tratamento torna-se mais simples, é menos disperso e mais coerente, enfim aquelas características que fizemos menção anteriormente.”

Pergunta 2.11: Houve necessidade reajustar a organização Exército e/ou DFin para fazer face às exigências da implementação da TU?

R: “Sim de facto houve necessidade de reajuste como referi dos processos, mas que se mantiveram na sua essência muito semelhantes ao que já exista. Naturalmente houve um *aumento da estrutura, em termos de pessoal, da DFin*, sem dúvida, mas que ficou muito à quem da libertação dos recursos que foram conseguidos com a extinção do funcionamento dos moldes antigos. Por esse motivo, julgo que apesar de ter havido esta necessidade de reajuste, que de facto houve, foi relativamente pacífica, pelos meios sobrantes e as vantagens que se obtiveram com essa concentração suplantaram sobejamente as dificuldades que houve para conseguir essa centralização, ou seja, houve mais vantagens do que desvantagens desta concentração. No essencial, diga-mos que legalmente não houve uma grande alteração, porque os Comandantes, Diretores ou Chefes mantêm as competências delegadas para arrecadação da receita e para a realização da despesa, a DFin apenas se ocupou de um pormenor técnico de realização física do pagamento ou de

entrega do recebimento das receitas ao Estado, porque os circuitos tal como se encontravam concebidos mantêm-se, os Comandantes continuam a ser responsáveis pela regularidade técnica, financeira e jurídica das despesas que faz por conta do orçamento de Estado. Relativamente ao RARMF sem dúvida que deve ser alterado, de facto, os tesoureiros têm um papel cada vez menos preponderante, mas além das receitas próprias que algumas Unidades, por força da sua missão, tem que arrecadar e que a movimentação de dinheiro vivo ainda continua a ser um papel que não poder ser dispensado no entanto podemos o *tesoureiro* tem as suas *tarefas* cada vez mais *reduzidas* e existindo a questão que é universal a todas as Unidades que é a questão das salas de convívio e bares. Portanto, os bares contribuem para a moral e bem-estar da família militar e são uma tradição de apoio social nas Forças Armadas, mas ao exigirem a movimentação de dinheiro vivo, a arrecadação da receita provenientes desse lucros continua a exigir que haja alguém responsável pela sua guarda e pela sua movimentação, daqui os tesoureiros terem que manter ainda algumas das suas funções como no tradicional. Relativamente aos *Adjuntos Financeiros* e comparativamente aos gestores, digamos que de certa forma *o seu papel foi simplificado*, porque parte das suas atribuições ficaram concentradas na DFin, que com o mesmo esforço consegue fazer uma, cem ou um milhão de pagamentos. Por outro lado o crescente volume de necessidade de prestação de informação, que não decorre exclusivamente e pelo contrário da implementação da TU, digamos que lhes trás também maiores responsabilidades, mas é como eu dizia, este acréscimo de necessidade de prestação de informação não decorre da implementação deste regime de TU pelo contrário, mas sim da conjectura que temos vindo a viver e que por isso origina: orçamentos mais restritivos, com regras mais rígidas por ai fora, uma monitorização mais próxima por parte dos serviços e de controlo dos recursos libertados sobretudo por parte da DGO, que é o Órgão responsável do ministério das finanças por nos permitir os meios financeiros líquidos.”

Bloco C: Vantagens e Desvantagens da TU

Pergunta 2.12: Qual a sua opinião relativamente às vantagens e desvantagens da implementação da TU?

R: “As grandes vantagens da TU situam-se: ao nível da *qualidade de informação*, da *tempestividade da informação* que haja necessário prever-se portanto para orçamentos respetivos, da sua *fiabilidade* e o facto de ser um *processo rápido*. Em relação às desvantagens da implementação da TU prendem-se com os *custos inerentes a suportar*, digamos, comum à adesão plena por todas as Unidades e como o Exército tem um

*dipositivo muito disperso de norte a sul do país, ilhas e estrangeiro não é fácil concretizar em pleno a adesão à TU porque há custos associados e que importa que não podem deixar de ter em conta a desvantagem decorrente das limitações que há para a sua plena adesão, porque em termos de **princípios de economia** e de meios de economia de escala são amplamente conseguidos e o Exército consegue ser: mais eficaz, mais fiel, mais credível e consegue prestar uma informação financeira e orçamental que espelha também uma maior pró eficiência na utilização dos meios financeiros que são colocados à nossa disposição logo existe uma **melhor gestão** e penso que isso é credível para a imagem do Exército e para todos. Visto numa perspetiva mais geral, se todos os serviços do Estado se pautassem pelos mesmos princípios havia seguramente mais transparência, havia maior facilidade em haver uma distribuição mais parcimoniosa dos recursos escassos e um **controle dos recursos financeiros** mais apertado escassos, que temos e seria bom para todos nós enquanto contribuintes.”*

Pergunta 2.13: Como considera que deva ser efetuada a centralização da receita?

R: *“Relativamente a essa questão, como já foi abordado, o processo neste momento encontra-se numa fase intermédia, em que, as partes essenciais do processo encontram-se definidas, centralizadas, encontram-se materializadas, digamos assim, instituída, mas faltava agora concluir o processo com a adesão plena libertando o mais possível as Unidade, Estabelecimentos e Órgãos, da movimentação de meios líquidos contudo temos as dificuldades que já referimos. A transação para a centralização da receita devem prosseguir pela **exploração do modulo SD** do SIG, apesar de serem consideradas como eficazes, têm apenas as desvantagens do custo associado, mas não só nós temos como não podemos desconsiderar que o Exército está inserido numa estrutura financeira do Estado e estamos sujeitos ou limitados por restrições de outros Órgão, com os quais lidamos, nomeadamente nós utilizamos cartões de crédito do IGCP e da UNICRE e há regras as seguir, daí a dificuldade de enveredar pela utilização do **sistema de entidade referência** que é uma das formas possíveis de proceder para a centralização da receita. Como estamos inseridos numa estrutura, estamos sujeitos a uma série de restrições que decorrem das regras das instituições com as quais lidamos. Internamente o Exército está em condições de assegurar uma TU completa e eficaz, que além dos custos que já referi ainda existem uma série de limitações das quais temos cuidado e temos que considerar de outros serviços e que de certa forma também nos dificultam o nosso trabalho. No caso do cartão de crédito que as Unidades têm para despesas inopinadas e urgentes, a*

possibilidade de recorrer ao cartão de crédito porém, os ciclos dos estratos de conta e a cobrança dessa contas corrente nem sempre coincide, nem sempre é conciliável, da melhor forma como os ciclos orçamentais e de liberação de créditos que nós temos, porque, imagine, que até ao quinto dia útil de cada mês os serviços devem fazer chegar à DGO o PLC que teremos sempre que contar entre 5,6,7, 8 dias uteis para que a DGO aprove esse pedido e liberação de créditos. Há timings, a partir do momento em que é aprovado, esse crédito não fica imediatamente disponível para utilização, são necessários mais um ou dois dias uteis. Se somar-mos todos estes dias uteis verificamos que já estamos a aproximarmo-nos do final do mês e com todos os pagamentos do mês anterior por fazer, ora se no meio deste ciclo cair o estrato do cartão de crédito para ser cobrada uma importância que não foi ainda depositada temos que fazer face a esses problema, entrave que surge como inopinado. Depois à uma outra reserva que é: nos últimos 5 dias uteis de cada mês não é possível efetuar pagamentos e todos os serviços tem esta limitação. Conclusão se somos empurrados para a frente na entrega do PLC mas se somos barrados no acesso ao pagamento nos últimos dias uteis de cada mês na prática não são muito poucos os dias uteis sobrantes para que nós consigamos articular todos estes prazos, estes timings. Portanto são estas limitações de outros serviços, que acrescentam limitações, dificuldades, na implementação plena e digamos que ainda mais eficaz da TU. São situações que o Exército não consegue alterar nem, a defesa, porque envolve todos os serviços do Estado, uma estrutura muito pesada e com regras muito rigorosas que não são fáceis de flexibilizar e nesse sentido estas limitações que nos são estranhas, mas pelas quais temos que lidar contribuem para a nos dificultar uma adesão mais eficaz a uma tesouraria centralizada em pleno. ”

APÊNDICE C: ENTREVISTA AO 1º SARGENTO ANTÓNIO

Caracterização do entrevistado

- 3.1. Nome do entrevistado:** Fernando Jacinto Pais António
3.2. Posto/Função: 1ºSar AdMil / Tesoureiro de pagamento
3.3. Unidade: Direção de Finanças **3.4. Local:** Lisboa **3.5. Data:** 01 de Abril de 2014
3.6. Hora de início: 15h57m **3.7. Hora de fim:** 16h18m

Bloco A: Alterações da TU na Gestão Financeira

Pergunta 3.8: Quais são os contributos do Regime de TU na execução dos diferentes mapas exigidos ao Exército?

R: "Sendo um processo que é central e que não há grandes desvios em termos de dispersão de informação, termos toda a nossa informação aqui é bastante *fácil agregar informação* para elaborar qualquer tipo de mapa ou fazer um parecer mais técnico muito rapidamente, porque toda a informação está no SIG e nós facilmente conseguimos ter *acesso* a ela *rapidamente*, numa questão de minutos temos a informação pretendida. Em termos da elaboração de mapas a tesouraria presta *informações mais fiáveis* pelo que é um *processo mais* completo e *simples* isto é: mais central e sendo mais central é mais fácil de compilar qualquer tipo de informação e nós aqui basicamente trabalhamos com o saldo da conta, que é mesmo assim. Com aquilo que nos foi libertado e aquilo que é pedido para pagar pelas Unidade já esta tudo feito em PLC portanto, já sabemos que o PLC custa, por exemplo, cinquenta milhões e que a DGO vai disponibilizar os cinquenta milhões, portanto, ao fim ao cabo, só estamos a fazer efetivamente o pagamento daquilo que foi o trabalho que foi feito a montante pela RGO e pelas Unidade na elaboração do PLC."

Pergunta 3.9: Qual o impacto do Regime de TU na Gestão de Tesouraria do Exército atualmente?

R: "Sendo a TU um regime central e pertencente à *DFin é muito mais fácil*, para quem faz o controlo e para quem gere os dinheiros públicos, fazer *o controlo* da tesouraria. Para aquilo que é disponibilizado, em termos de orçamento para o Exército, é muito mais fácil

fazer toda a gestão quer de receitas próprias e pagamento a fornecedores ou seja podemos identificar claramente que existe uma *otimização da gestão de tesouraria*. Portanto, é um processo: que está aqui todo ele centralizado e sendo poucas as pessoas a terem acesso a este trabalho é muito mais fácil o tratamento da informação. O SIG permite-nos que assim seja, porque com a transação de pagamentos F110 tanto podemos pagar um cêntimo como podemos pagar dez milhões de euros muito rapidamente, permitindo, e bastando fazer, a introdução de dados correta quer de PAP's quer das parametrizações da própria transação e é muito *mais fácil* para nós conseguirmos, com este processo central, *cumprir os prazos*, que nos são estabelecidos, pelo que, em quatro, cinco dias, numa semana, de trabalho conseguimos pagar todo o PLC de um mês de todas as Unidade do país embora tenhamos tido um *aumento de coordenação* com outras instituições como a DGO entre outros.”

Bloco B: Mudanças provocadas pela TU

Pergunta 3.10: Quais as alterações, a nível informático e do operador, no SIG originadas pela implementação da TU?

R: “Em termos da despesa e pagamentos a fornecedores *exploramos a transação* de pagamento F110, portanto, o pagamento automático já existia, mas que entrou em pleno por nós aqui em termos de pagamento. Ela já existia e permite-nos fazer o pagamento de um cêntimo e dez milhões de euros, é bastante simples pelo que só existiu a necessidade de *redefinir processos* que eram necessários para automatizar os pagamentos. Basta introduzir os dados corretos na transação em termos de SIG. Houve a necessidade de se criar informações adicionais tanto nomeadamente em termos de acesso ao estrato da conta, ao estrato do balcão virtual, o que provocou que existisse uma *interligação com a DGO* mais afinada, uma vez que, existe constantemente a necessidade de consultar o saldo a cada momento da nossa conta. Houve também a necessidade de controlar os pagamentos a efetuar. Portanto, o SIG, no Módulo FI, tem lá uma transação relativa ao retorno dos ficheiros de pagamento, isto é, nós fazemos o pagamento e depois o pagamento tem varias fases, assim que eu faço a conclusão da proposta e do pagamento ele cria-me um ficheiro tipo OS, que é um ficheiro inicial de pagamento. Depois é gerado um ficheiro JS que é uma pré aprovação de pagamento e finalmente é criado em último um ficheiro TS, em que se confirma a transferência correta para o fornecedor, ou não, porque pode haver pagamentos que possam ser estornados e ali, automaticamente em termo de SIG, estorna um documento 216 ficando documento 214 válido na mesma, porque pode haver erros de NIB, NIBs mal lançados, contas encerradas nos bancos dos fornecedores

em que temos de informar a Unidade para nos alterar os dados mestres de SIG bancários do fornecedor e depois darem-nos o retorno para nós efetuarmos o pagamento. Ai o F110, o pagamento de *forma automática*, já não é feito com a introdução de dados da PAP mas sim com o próprio documento 214 que é gerado na criação da aprovação da PAP, portanto, tiveram que ser feitas algumas alterações em termos de SIG e até mesmo um *redefinir de competências*, para que todo este processo que envolve muita informação seja mais célere, de fácil controlo e fácil verificação. Em termo de efetivo de pagamento a fornecedores, já havia testes a serem feitos pelo CDD que pela DFin e isso foi testado anteriormente e não tivemos problemas em termos de pagamentos. Os únicos problemas que existiram foram NIBs mal inseridos ou contas encerradas por parte dos fornecedores e não é da nossa responsabilidade é um processo que tem de ser bem elaborado a montante, isto é nas Unidades, para que quando a informação chegue aqui esteja corretamente lançada no sistema para que o pagamento seja feito com sucesso. Portanto, houve alguns problemas, mas nada de transcendente só coisas pontuais e normais num processo que nasceu aqui à dois anos.”

Pergunta 3.11: Houve necessidade reajustar a organização Exército e/ou DFin para fazer face às exigências da implementação da TU?

R: “Basicamente, as grandes alterações que surgiram, penso eu, que tenham saído a partir daqui da DFin. Portanto a implementação da TU trouxe também a *extinção dos Centros de Finanças*. Os Centros de Finanças eram um Órgãos intermédio para controle e gestão do orçamento em termos de Exército e essa extinção levou a um *reforço de pessoal* e de responsabilidades *da DFin* no controle e gestão dos recursos financeiros do Exército. Por tanto tudo que esteja a abaixo da DFin a orientação que houve foi a extinção de responsabilidades, tendo elas acrescido aqui, basicamente só para a DFin, em termos de gestão de recursos financeiros do Exército, portanto a função de Tesoureiro e AdjFin tem que existir numa Unidade, se calhar temos que repensar os conceitos porque AdjFin faz sentido mas *Tesoureiro* já não faz, uma vez que as suas *tarefas* foram amplamente *reduzidas* porque ao fim ao cabo não é mais que um auxiliar do adjunto para a execução dos trabalhos financeiros das Unidades. Houve sim um aumento de responsabilidades e funções à DFin, porque ao fim ao cabo nós DFin é o Exército todo. Em termos burocráticos não aumentou o tratamento dos pagamentos. Penso que, o Exército tem acompanhado, e bem, a era digital. Estamos a funcionar quase sem papel todos nós temos um cartão da Multi Cert em que temos uma assinatura digital incluindo o nosso General

que é ele que aprova todos os pagamentos do nosso Exército e ao fim ao cabo o nosso despacho é tratado por e-mail a Chefe da Secção de Tesouraria envia para o Chefe de repartição um e-mail a solicitar o despacho daqueles pagamentos, o nosso Tenente-Coronel faz chegar ao nosso General e a partir daí muito facilmente temos o despacho na nossa caixa de correio a dizer que podemos pagar. Muito mais célere que estarmos aqui à espera de assinaturas e papel e como nós sabemos as novas tecnologias permitem-nos isto e estamos a utiliza-las e que bem que estamos muito rapidamente conseguimos ter ordens para avançar às nossas tarefas.”

Bloco C: Vantagens e Desvantagens da TU

Pergunta 3.12: Qual a sua opinião relativamente às vantagens e desvantagens da implementação da TU?

R: “Vantagens será: a *melhor gestão e controle dos recursos financeiros* por parte do Exército ou dos organismo dos ramos das FA em que isto está a ser implementado, é muito mais fácil termos uma visão geral de tudo e como eu disse à um bocado, nós estamos a funcionar como uma tesouraria de uma grande Unidade que é o Exército à partida pensaríamos que seria complicado de implementar ou de fazer a sua efetivação física de todo este processo, mas revelou-se ser uma *implementação simples* e o SIG permite-nos que isso seja simples. Toda a informação chega através de SIG que é lançada pelas Unidades e controlada pela DFin e depois é solicitado o pagamento pelas Unidades. Aqui à DFin pela tesouraria em que nós trabalhamos todo o processo é iniciado pela demonstração de necessidade numa Unidade, é feita a requisição, compromisso, receber material, conferir o material todo esse processo continua a ser feito na Unidade e nós aqui efetivamente só o pagamento ao fornecedor tornando todo este *processo* muito mais rápido. Aqui toda a informação é feita mensalmente através do PLC que é consolidado aqui na DFin consoante o que é pedido pelas Unidade. Portanto, o controle orçamental também é feito pela DFin e nós, tesouraria, fazemos a última parte do processo que é o pagamento efetivo da faturas aos fornecedores e é um *processo* bastante *simples* que inicialmente mostrou-se com alguns problemas em termos de informação aos fornecedores. Voltando se calhar à questão anterior, se teve que ser criado alguma coisa de SIG para complementar o processo teve que ser nomeadamente no que diz respeito à informação dos fornecedores, conseguimos trabalhar junto do CDD a criação de informação automática ao fornecedor para que houvesse uma maior *tempestividade da informação*, isto é, eu faço aqui uma proposta de pagamento e quando a concluo automaticamente o SIG: envia uma informação, um ofício, a dizer aquilo que foi pago, o

que é constante naquele pagamento a todos os fornecedores individualmente desde que o fornecedor esteja nos dados mestres e tenha uma conta de e-mail registrado nos seus dados, ele recebe lá a informação daquilo que foi pago naquele momento. Portanto isso é um processo automático e logicamente tira trabalho a este lado e foi inicialmente esse processo que foi bastante complicado gerir que era dar essa informação ao fornecedor isso estava a ser feito “manualmente”. Havia um sargento que estava a fazer só esse trabalho e que isso era bastante complicado e conseguimos ultrapassar essa situação porque é muito importante dar essa informação do que é realmente necessário dar informação daquilo que foi pago e para não estarmos aqui a ter receber constantemente bastantes telefonemas dos fornecedores a perguntar o que tinha sido pago, desta forma, automática resolvemos muito problemas em termos de informação a fornecedores e que neste momento está em pleno, está a funcionar, tirando um caso ou outro mas de fácil resolução.”

Pergunta 3.13: Como considera que deva ser efetuada a centralização da receita?

R: *“O processo da centralização da receita parece que está a trabalhar no sentido correto, isto é, todas as Unidades e as respetivas receitas que são arrecadadas estão a ser entregues na DFin e depois a DFin consolida toda essa receita de uma vez só mensalmente à DGO. Neste caso, penso que inicialmente não era bem assim, mas que tendencialmente está a caminhar para este sentido e sendo esta tesouraria a tesouraria de todo o Exército a centralização da receita tem de **enveredar pelo mesmo caminho dos pagamentos**. Trabalhar nestes moldes, as Unidades entregam diretamente a nós respeitando prazos para que nós aqui também e mensalmente entreguemos à fazenda nacional a receita. A receita deve ser processada no mesmo sentido que a centralização dos pagamentos sendo que tendencialmente é ir por esse caminho **desenvolvendo o módulo SD do SIG**. Nós aqui compilamos toda a receita e despesa das Unidades que compõem todo o sistema de forças do Exército. Portanto vimos que através da receita isso correu muito e de certeza que havendo uma coordenação bastante eficaz é bastante fácil sabendo que de antemão estamos a trabalhar com 60 e tal Unidades pelo país e que nem todas possam trabalhar da mesma forma. Considero que seja benéfico o uso de entidade referencia até porque temos muitos pagamentos ainda e estamos a falar de casos como penhoras e descontos judiciais que normalmente são feitos pelos solicitadores e que cada pagamento desse vem com entidade referência. Nós aqui temos uma limitação do IGCP que ainda não nos consegui libertar essa questão conseguimos fazer pagamentos ao*

Estado de DUC's de IRS de outro tipo de descontos e retenções pagamentos de taxa de justiça conseguimos faze-lo através do IGCP mas o pagamento pelo sistema entidade referência como fazemos na nossa vida civil através de homebanking o IGCP não nos permite fazer muitos pagamentos salvo erro só para a EDP é que nos desbloqueou essa situação mas todos os outros não conseguimos, então temos esta dificuldade que é termos uma conta na banca comercial para transferimos dinheiro da nossa conta do IGCP para a banca comercial e a partir da banca comercial fazer os pagamentos em entidade referência como fazemos no homebanking normal das nossas casa é um processo que poderia ser desbloqueada mas esperamos que o IGCP nos permita fazer esse tipo de procedimentos por forma a podermos trabalhar com o homebanking como uma entidade normal. ”

APÊNDICE D: ENTREVISTA AO SARGENTO AJUDANTE PEREIRA

Caracterização do entrevistado

- 4.1. Nome do entrevistado:** Paulo Jorge Ramires Pereira
4.2. Posto/Função: Sargento Ajudante AdMil / Tesoureiro
4.3. Unidade: Direção de Finanças **4.4. Local:** Lisboa **4.5. Data:** 02 de Abril de 2014
4.6. Hora de início: 11h45m **4.7. Hora de fim:** 12h10m

Bloco A: Alterações da TU na Gestão Financeira

Pergunta 4.8: Quais são os contributos do Regime de TU na execução dos diferentes mapas exigidos ao Exército?

R: "Aqui, a tesouraria, a função primordial é executar pagamento. Os únicos mapas que nós aqui temos são mapas de controlo em Excel primário com a indicação do valor: da PAP, a divisão e os montantes que depois nós associamos assim como a informação da PAP que tenham nota de crédito ou fornecedores esporádico, para que quando vamos a pagar as notas de crédito estas estejam associadas a faturas.com a TU acesso a essa informação foi muito mais *rápido* do que o do antecedente Temos de verificar se essas faturas são de valor sempre superior às notas de crédito, porque se for valor igual não é necessário que a unidade inclua na PAP e então utilizando a transação F54 executa-se a compensação de fornecedores e assim são menos esse dois documentos que entram na PAP, dado que não se vai realizar nenhum pagamento ao fornecedor. Então é assim que fazemos este controle interno dos tesoureiros. Todo o processo de pagamento tem por base as transações que estão no interface da tesouraria que é a F110 pagamento automáticos. Deste ponto de vista podemos dizer que existiu uma *simplificação de processos* pagamentos que sejam executados e que tenham retenções, são feitas posteriormente pelo processo tradicional de tesouraria. Através do processo tradicional de tesouraria, ou seja, de uma conta do IGCP, que é a conta de fundos alheios. Para que essa conta de fundos alheios tenha dotação para se pagar os DUC's à Segurança Social tem de se fazer uma PAP de saque Extra Orçamental onde vai buscar o dinheiro da conta do balcão virtual para a conta dos fundos alheios. Depois de executado o pagamento dos DUC e da Segurança

*Social é elaborado o registo contabilístico nessa mesma conta, dado que na transação F110, pagamento automático aos fornecedores, dá-se o registo contabilístico da conta os fundos alheios, que requiere o processo antigo de pagamentos através da transação F53 e a entrada do dinheiro no balcão virtual que é feita através da transação F28, recebimento, este dá um documento 247. Os pagamentos dão documentos 216. É este o processo normal dos pagamentos. Há é depois, antes de executar os pagamentos, a verificação no sistema de quais são as faturas que estão dentro do limite máximo dos noventa dias para que as Unidades incluam esses documentos na PAP, ou seja, nós temos de verificar se esses documentos estão incluídos na PAP. Extraímos um mapa onde verificamos e colocamos um visto e o processo do pagamento acontece. Caso a PAP venha e os documentos que estão em atraso não estejam incluído nessa PAP, nós entramos em contacto com o responsável alertando que tem que regularizar a situação, a situação normal é ter que retirar documentos mais recentes com a mesma classificação económica, tudo sempre por base a rubrica orçamental, retirar um documento mais recente e que possa incluir os mais antigos para que desapareça no sistema que esse pagamento está mencionado como atrasado. Depois dos pagamentos executados, imaginemos que executamos os pagamentos até às três e meia da tarde, para contar como sendo do próprio dia os pagamentos que sejam para a conta do IGCP, as tais reposições feitas com cartão de crédito que as unidade executam, vão ter que lançar as contas com código de recebedor divergente, esse pagamento vai acontecer no dia a seguir, ou seja, de contas do IGCP. Para o IGCP, o pagamento é realizado um dia depois porque o sistema às 18h vai fazer uma leitura do ficheiro para verificar se está tudo OK e depois é emitido um ficheiro TS com a confirmação do pagamento à banca comercial Leva dois dias e está sujeita à mesma verificação pelo sistema. Havendo erros de NIB's, contas inexistentes e contas bloqueadas pelo sistema ai o pagamento não é realizado e em função da mensagem que é dada pelo SIG entramos em contacto com as Unidades para esta resolverem o problema. Atualmente a elaboração de mapas de prestação de contas são muito mais fáceis de elaborar, esse mapas, porque é mais **fácil de agregar a informação** coisa que anteriormente não era possível”*

Pergunta 4.9: Qual o impacto do Regime de TU na Gestão de Tesouraria do Exército atualmente?

R:”Anteriormente o processo estava difundido pelas Unidades todas, por imperativos legais e dada à alteração pela DFin, foi feita alteração dos processos de pagamento de

forma centralizada, do qual resultou um nível extra, *um aumento, de coordenação* com instituições como o ministério da defesa da secretaria, outras...porque a questão também de implementação do SIG permite em termos de hierarquia ao nível de ministério ter em tempo real acesso a toda a informação. Nós que executamos, temos acesso à nossa informação, logo também temos essa informação de forma automática de entrar no sistema e aceder a um conjunto mapas que nos permite obter essa informação o que *facilita* e em muito o *controlo* das contas e das PAP's que foram efetivamente pagas aqui *pela DFin*. Coisa que antigamente levava mais tempo logo existe aqui com a TU uma *otimização da gestão de tesouraria* o que é uma vantagem, ou seja, desde quem manifesta a sua necessidade até que é autorizado o pagamento, a nível do CEME e do Ministério da Defesa estão com informação sempre atualizada e rapidamente conseguem obter informação que anteriormente os processos levariam mais tempo porque as Unidades tinham que fazer os pagamentos enviar os documentos para os centros de finanças e os centros de finanças vinham à DFin. Depois a prestação mensal de contas levava o seu tempo e atualmente é muito *mais fácil cumprir os prazos* estabelecidos superiormente.”

Bloco B: Mudanças provocadas pela TU

Pergunta 4.10: Quais as alterações, a nível informático e do operador, no SIG originadas pela implementação da TU?

R:”A forma de pagamento desde a entrada da TU é a mesma, pela *exploração da transação F110*, o que aconteceu foi uma *redefinição de processos* nomeadamente os respeitantes à transação F110, inicialmente em termos de comunicação ao fornecedor, não era automática, mas neste momento decorrem de *forma mais automática*, no entanto os avisos de pagamento tinham que ser extraídos e enviados às Unidades e as Unidades enviavam aos fornecedores. Dado que as Unidades é que tinham o contacto direto com os fornecedores. Isso aconteceu enquanto fui tesoureiro na SecLog desta casa, em que por e-mail através de um documento preenchidos dando indicação ao fornecedores do número da fatura a conta para onde tinha sido feita a transferência. Esse era o processo normal que as Unidades faziam. À partida a unidade comunicava ou por carta, por e-mail ou telefonema. A partir do momento em que isto ficou centralizado procurou-se que desse conhecimento logo ao fornecedor a dizer que tinha sido feito o pagamento das faturas XYZ, no valor de X, na conta de NIB, tendo que o fornecedor ter que aguardar um ou dois dias até que o dinheiro caísse na conta, que é o timing que leva a transferência a ser executada, de resto isso foi ultrapassado todas as Unidades à partida têm que registar os dados mestres de fornecedor uma conta de e-mail para que seja possível enviar a fatura,

porque ainda vai havendo fornecedores que não têm conta de e-mail registradas, no entanto, acontece que empresas dão contas de e-mail de colaboradores que trabalham lá e depois estes deixam a empresa e continuamos a enviar para eles as faturas da empresas (...). Neste momento com o SIG o processo é muito mais simples e mais rápido”

Pergunta 4.11: Houve necessidade reajustar a organização Exército e/ou DFin para fazer face às exigências da implementação da TU?

R: “ É assim, da experiência desta casa a SecLog tem um AdjFin que procede da mesma maneira de quando tinha tesoureiro, a trabalhar com ele simplesmente deixa de ter uma pessoa diretamente ligada, na SecLog, para fazer os pagamentos, no entanto, todos os processos de aquisição e de despesa mantêm-se nos mesmos moldes, mesmo com a entrada da TU. Penso que a nível nacional existe a mesma responsabilidade de cumprir os diplomas legais para aquisição de bens e serviços e a responsabilidades de garantir que a classificação económica é correta. Penso que para já não há grandes mudanças nessa função do AdjFin existe apenas uma *simplificação das funções* que tem vindo a desempenhar. Penso que durante este ano vai haver uma alteração por causa da entrada do módulo MM. As Unidades tem os adjuntos financeiros e a função deles mantem-se aquela que vinha do antecedentes não têm é o tesoureiro a realizar os pagamentos que a unidade assumiu num dado período de tempo, pelo que as *tarefas do tesoureiro reduziram consideravelmente.*”

Bloco C: Vantagens e Desvantagens da TU

Pergunta 4.12: Qual a sua opinião relativamente às vantagens e desvantagens da implementação da TU?

R: “A vantagem dos pagamentos centralizados é ser um *processo* mais rápido e *simples*, até porque, a partir, do momento de que as Unidades recebem o feedback de que o PLC foi aprovado é só ir ao sistema agregar as faturas num só documento interno que é a PAP e comunicar esse documento aqui à DFin, que tem assim um *maior controle* sobre os *recursos financeiro*. Depois de recebermos a PAP e agregarmos toda esta informação fazemos as tais validações e fazemos a verificação se existe algum erro, que seja necessário corrigir, e a partir do momento em que não há erros é garantir que o pagamento que é executado com dois dias no máximo após a chegada da PAP. Há uma única entidade que de facto dá a cara pelos pagamento aos fornecedores porque vem na fatura qual é entidade que está a pagar, prestando assim uma *informação com maior fiabilidade* embora muitos desconhecem o funcionamento do Exército, pensando eles que

*temos as faturas em nosso poder, o que não é verdade pois todo o processo desde a aquisição do serviço até à receção da fatura é o cliente, a unidade, o que pode ser desvantajoso. Nós simplesmente atuamos como um único cliente SIG. A grande desvantagens é que em termos de **colocações do Serviço de AdMil** são lugares que se perdem a função do tesoureiro vai diminuindo nas Unidades e isso faz com que em termo de orgânica, de funções a AdMil, ou seja, a perder colocação em certas Unidades, mas também está ao mesmo tempo a centralizar-se na DFin e deixámos de ter militares numa Unidade no interior do país para ter indivíduos deslocados como acontece, porque esta casa aumentou muito a sua missão e a sua responsabilidade obriga à colocação de oficiais e sargentos aqui.”*

Pergunta 4.13: Como considera que deva ser efetuada a centralização da receita?

R: *”Uma vez que o pagamento funcionou de uma forma correta a receita deve enveredar pelo mesmo caminho que os pagamentos. Penso que seguindo a lógica da centralização dos pagamentos a receita deve ser igual, explorando o módulo SD do SIG. Acho, que à partida e dado que centralizamos os pagamentos também podemos centralizar a receita e entregar ao tesouro a receita que tem uma mecânica própria timings diferentes, mas penso que deve haver uma fase experimental tal qual como nós aqui para verificar a despesa. Temos que verificar certos pressupostos antes de realizar e despistar erros. Centralizando a receita obriga a que sejam cumpridos os prazos de entrega em termos de escalão da Unidade. Existe mais responsabilidade em responder perante a DFin elaborando uma circular, uma nota circular qualquer, um diploma que obrigue que a Unidade tenha que comunicar as receitas que foram cobradas. Penso que em termos de responsabilidade aumenta mais um patamar inferior em relação a nós e provavelmente deixa menos liberdade de entregarem ou não a sua receita. Pelo que o uso do **sistema de entidade referência** para fazer chegar as diferentes receitas e angariadas pelo Exército.*

APÊNDICE E:
ENTREVISTA AO TENENTE-CORONEL BERNABÉ

Caracterização do entrevistado

- 5.1. Nome do entrevistado:** Fernando Jorge Eduardo Fialho Bernabé
5.2. Posto/Função: Tenente coronel de AdMil/ Chefe da RGFC
5.3. Unidade: Direção de Finanças **5.4. Local:** Lisboa **5.5. Data:** 04 de Abril de 2014
5.6. Hora de início: 11h47m **5.7. Hora de fim:** 12h15m

Bloco A: Alterações da TU na Gestão Financeira

Pergunta 5.8: Quais são os contributos do Regime de TU na execução dos diferentes mapas exigidos ao Exército?

R: *Na minha ótica, estes contributos são praticamente nulos e penso que no teu trabalho vais fazer o enquadramento legal que deu origem a isto da TU portanto tudo decorre por lei, decorre de uma coisa que se chama RAFE, não sei se sabes a RAFE tem dois significados a que lhe chame Regime de Administração Financeira do Estado mas em sentido mais amplo chama-se Reforma da Administração Financeira do Estado e a Reforma da Administração Financeira do Estado tinha três grandes pilares: a definição do Regime jurídico dos serviços do Estado e essa definição foi dada pelo DL155 de 92, o outro grande pilar era a reforma da contabilidade pública, que teve a sua génese na Lei 8 de 90 que é a Lei de Bases da Contabilidade Pública e posteriormente que instituiu o POCP em 97 que veio alterar o Regime de Contabilidade Pública dos serviços integrados para a digrafia introduzida pelo POCP, mas que era uma Lei ferido por uma coisa chamada de ilegalidade executória porque era um DLe feria a Lei da Contabilidade Pública que era uma Lei portanto este assunto só ficou sanado em 2001 com a publicação da Lei do Enquadramento Orçamental porque sendo uma Lei de valor jurídico reforçado, colocou de uma vez por todas a digrafia e no seu artigo 10º lá falava que a contabilidade era um organismos públicos inclusivamente os integrados era baseado em POCP lei que como tem valores jurídicos reforçados que instituiu a digrafia de uma vez por todas nos organismos públicos; o outro grande pilar da Reforma da Administração Financeira do Estado era a chamada TU e portanto isso já estava previsto em traços muito gerais na Lei*

da Bases da Contabilidade, Lei 8 de 90, e depois o Estado demorou quase 20 anos para conseguir esse desidrato, praticamente agora está assente, mas isto foi complexo nos ramos da Forças Armadas porque os ramos das Forças Armadas assim como outros organismos tipo a PSP a GNR etc. são organismos complexos e portanto tem um grau de complexidade muito maior do que os demais organismo da Administração Pública como uma Direção Geral ou Secretaria-Geral etc. portanto essa complexidade advém do seu dispositivo territorial grande dispersão de serviços grande especificidade de tarefas e funções o sistema informático da DGO que instituía o Regime de Tesouraria do Estado que era baseado no SIG não permitia portanto um grau de descentralização adequado para estes organismos complexos por isso e quer o Exército que aderiu por força de Lei em 2004 ao SIG da DGO, mas apenas foi para efeitos de saque de verbas, mas não para efeitos de TU. Portanto a TU só foi possível de implantar após termos POCP implementado por via da introdução do SIG. Na prática o Regime de TU não tem grande impacto na produção destes tais mapas porque estes mapas eram produzidos, possivelmente tal possa ter havido uma simplificação de procedimentos porque 99% da execução orçamental do Exército deixou de ter efetividade em cerca de 125 contas bancárias e passou a ter efetividade a partir da conta bancária do balcão virtual do IGCP portanto há uma grande simplificação de procedimentos ao nível da prestação de contas porque foram *eliminadas muitas contas bancárias* nas Unidades pelo que agora as Unidades têm uma única conta bancária no IGCP de Homebanking mas com movimentos muito reduzidos porque os tais 99% da movimentação são feitas centralmente na conta do balcão virtual. Essas contas do IGCP mantiveram-se nas Unidades essencialmente para arrecadação de receita. Passa por essas contas e para a utilização do cartão do tesouro que é uma figura prevista na Lei. Portanto, resumindo isto tudo, de uma forma direta o Regime de TU não teve grandes repercussões na produção destes tais mapas de uma forma direta teve pela *simplificação processual* que deu origem a muito menos papeis para ver, muito *menos reconciliações bancárias* para ver, mas não com repercussão direta nestes mapas. Se não houvesse Regime de TU no Exército este não conseguia garantir centralmente alguém como agora garante o cumprimento de todo o enquadramento legal que foi recentemente estabelecido no pós-troica, refiro-me essencialmente à Lei 8 e refiro-me à Lei dos Compromissos e Lei dos Pagamentos em Atraso. Era impossível centralmente o Exército cumprir a Lei e o Exército tem de cumprir a Lei em nome do seu responsável máximo que é o General Chefe que prevê responsabilidade sancionatório ao dirigente do serviço que não cumpra o que está estabelecido nessa Lei. Não pode haver pagamentos em

*atraso, não pode haver compromisso com datas posteriores à data da fatura. Centralmente não era possível um controlo permanente sobre o dispositivo financeiro se não tivéssemos aderido à TU, porque a TU o permitiu, porque do antecedente o dinheiro era sacado e era distribuído para todas as Unidades e as Unidades faziam os seus pagamento Homebanking portanto não era possível centralmente e para que possa diariamente ter um controlo efetivo sobre o pagamentos feitos pelas Unidades de cento e tal contas das Unidades, mas isto é muito importante, isto não está aqui relevado mas este foi o mais importante na TU o garante do cumprimento da Lei, mais ainda, isto como vem de Lei, é a tal coisa daquela reforma que te falei, o Exército não fez mais que cumprir a Lei na adesão à TU que consequentemente implicou que a **informação** fosse **mais fiável** pois a lei procurava que assim o fosse. Atenção a adesão à TU não é um dos pilares, ou seja, deve ser como adesão a RAFE, portanto o Exército aderiu de uma forma inequívoca ao Regime de Administração Financeira do Estado. O regime de TU é um termo redutor o termo principal disto é adesão plena à RAFE. O Exército dez anos após a Lei conseguiu aderir à Lei e uma das partes deste regime é a TU. E o que é que implica este regime? Implica o estabelecimento de informação permanente com os sistemas da DGO e neste momento estamos num interface informático que garante diariamente a correspondência de informação do nosso SIG para o sistema da DGO, portanto a nossa contabilidade é diariamente transporta para os sistemas centrais da DGO e depois saiu recentemente uma obrigatoriedade legal há três anos que é num sistema próprio termos de informar a DGO dos saldos de todas as contas bancárias do Exército, portanto mensalmente temos que reportar os saldos de Homebanking existentes.”*

Pergunta 5.9: Qual o impacto do Regime de TU na Gestão de Tesouraria do Exército atualmente?

R: *”O impacto foi enorme porque só o Regime de TU garante que a **DFin tenha o controlo** absoluto do pagamentos efetuados que se torna assim um processo muito mais rápido de todo o dispositivo e permite **cumprir o disposto na Lei**, como na tal lei 8 Lei dos Compromisso e Pagamentos em Atraso. Portanto no antecedente se uma Unidade pedia um valor em PLC, esse valor era depositado em Homebanking e a Unidade ia fazendo os pagamentos isso não garantia um controlo correto, e desta forma facilita a nossa gestão. Portanto existe aqui uma **otimização da gestão de tesouraria**, por exemplo do saldo de créditos libertos a Unidade podia pedir um valor e depois não pagava esse valor todo, acaba por ficar com montantes em conta imobilizados que não deveriam ter. Portanto, isto*

há três anos não era grave, a partir do estabelecimento da Lei 8 é gravíssimo e que não permitia controlar portanto a gestão de tesouraria do dispositivo e agora de forma inequívoca isso é possível.”

Bloco B: Mudanças provocadas pela TU

Pergunta 5.10: Quais as alterações, a nível informático e do operador, no SIG originadas pela implementação da TU?

R: *“Na prática não são muitas. Antigamente o tesoureiro da Unidade pagava as faturas pondo em PAP e através dessa PAP fazer os pagamentos via o seu sistema de Homebanking. Desde que aderimos à TU a unidade faz a mesma coisa mas através de um **processo automático** alterado no SIG, precisamente para isso faz-se uma proposta de PAP que é devidamente assinada pelo Comandante e arquivada na unidade, essa proposta de PAP é enviada centralmente para a DFin que centralmente faz uma **melhor gestão do pagamento** dessa PAP, devidamente aprovada pelo diretor da DFin que é ele que tem competência delegada pelo General Chefe para pagamentos do Exército e paga através do balcão virtual, portanto ao nível processual informático ao nível do operador nas Unidades a implementação da TU não teve grandes alterações, houve sim um **redefinir de processos** e de **competências**. em termos de **transações** houve **alterações**, portanto houve necessidade através do centro de dados da defesa de **aumentar os fluxos de informação** comece desde a unidade até à DFin mas propriamente em termos práticos do operador ao nível da unidade não teve grandes repercussões”.*

Pergunta 5.11: Houve necessidade reajustar a organização Exército e/ou DFin para fazer face às exigências da implementação da TU?

R: *“Não houve necessidade nenhuma de fazer qualquer reajustamento mas a implementação da TU é o garante da possibilidade desse reajustamento a curto prazo isto é numa primeira fase que o exército implementou a TU, ao nível das funções do **AdjFin** não houve alterações nenhuma apenas um **simplificar das suas funções** na unidade, ao nível das funções do **tesoureiro** ficou **com as tarefas** mais **reduzidas** porque deixou de ter a responsabilidade de efetuar o pagamento e de controlar esses pagamentos através da sua conta Homebenking da unidade e passou a efetivar o pedido da PAP para a DFin. O tesoureiro manteve todas as outras inconveniências, que tem a ver com a receita, a gestão da receita da unidade que engloba bares, que essa receitas são diversas, alojamentos, receitas oriundas do exterior da unidade e o controlo da conta de homebanking, para pagamentos de pequeno montante efetivados para o controlo do tesouro. Portanto, e só*

por este motivo não é possível acabar com a função do tesoureiro. Agora numa segunda etapa o exército vai implementar a centralização da receita pelo que através da implementação modulo SD vendas vai permitir que as faturas quando são emitidas pela unidade tenham um código de pagamento e, portanto, o pagamento será efetivado e cairá na conta central da DFin e deixa de passar pelas contas homebanking. Aqui a ideia será num prazo, uma calendarização que já está estabelecida e que está na diretiva 18 do general chefe 18 de 2014 que se chama reorganização da estrutura financeira do Exército. Portanto o Exército vai ter que alterar o fluxo processual das contas da receita para garantir futuramente acabar com as contas homebanking ou minimiza-las a uma importância tal que não seja necessário a figura do tesoureiro. Portanto, no futuro as Unidades deixarão de ter tesoureiro, portanto, o primeiro passo é a TU os passos subsequentes ainda estão para dar. A DFin ficou com a incumbência legal de efetivar os pagamentos à RGFC e como tal foi adstrita à RGFC uma secção de gestão de tesouraria devidamente reforçada antigamente tinha dois sargentos passou ter 5, ou seja houve um **aumento de recursos humanos na DFin**. O regime de TU a par disso foi a operação obrigatória do sistema de gestão de receitas da DGO portanto é um sistema informático onde é obrigatório aos organismos do Estado registarem as suas receitas portanto também é uma incumbência da tesouraria central, ou seja existe uma maior coordenação com a DGO.”

Bloco C: Vantagens e Desvantagens da TU

Pergunta 5.12: Qual a sua opinião relativamente às vantagens e desvantagens da implementação da TU?

R: “Antes de propriamente se falar em vantagens e desvantagens temos que dizer propriamente o seguinte isto decorre de Lei é uma obrigação legal, à que cumprir. As vantagens e desvantagens advém já dos princípios que subjazem à questão legal porque é que isto foi criado? Exatamente para permitir ao Estado Português não ter dinheiros parados, uma vez que existe um maior **controle** sobre os **recursos financeiros** do Estado, pois não faz sentido ter dinheiros parados, por isso não faz sentido haver milhares de contas bancárias com milhões de euros parados para depois o Estado ter de andar a emitir dívida pública para ter dinheiro para acorrer às suas despesas quando há milhões de dinheiros parados em diversas contas bancárias foi precisamente para isso que foi criada para **melhorar a gestão**. A nível legal a TU, portanto, pagamentos centralizados pelo Estado evita-se dinheiros parados espalhados pelas diferentes contas bancárias dos diferentes organismos. Desvantagens, não vejo nenhuma, porque é assim, isto não colide

*com nenhuma assunção da responsabilidade delegada e própria de cada dirigente do Estado, portanto, as pessoas têm um orçamento, têm de cumprir o código dos contratos públicos compram o que querem comprar dentro das condicionantes legais e depois os pagamentos já não tem nada a ver com eles alguém paga. Tem haver, com eles mas quer dizer são eles que autorizam o pagamento mas isso decorre através de uma conta bancaria central do IGCP os comandantes não perdem poder e na tomada de decisão o pagamento é a fase final de um **processo simples** que não colide com a tomada de decisão dos comandantes das Unidades. Para despesas de pequenos montantes de caracter inadiável até porque há sempre figuras na Lei que permitem cumprir a missão há o fundo de maneiço do Exército criado legalmente que decorre e o cartão de tesouro.”*

Pergunta 5.13: Como considera que deva ser efetuada a centralização da receita?

R: *”A centralização da receita esta a ser feita em duas fases numa primeira fase portanto todas as Unidades agora fazem a cobrança e liquidação nas suas contas de homebanking e transferem para a conta de homebanking da DFin e a DFin faz a entrega no tesouro e depois redistribui o duplo cabimento para as unidade que originaram a receita este processo ainda é uma primeira etapa e portanto à que melhorar o processo porque não faz sentido andar o dinheiro a passar pelas contas de homebanking para acabar aqui numa segunda fase será a **exploração o modulo SD** e com esse modulo a unidade lança a fatura ao cliente e o cliente quando pagar utiliza o código dessa fatura e o dinheiro cai diretamente na conta bancaria na DFin, como o **sistema de entidade de referencia**, que de forma automática da o duplo cabimento à unidade que originou a receita isto permite um controlo efetivo da faturação emitida pelo Exército já existia esse controle mas permite acima de tudo a gestão dos prazos da liquidação das faturas centrais e permite centralmente consoante as situação fazer pressão junto dos clientes para fazer os pagamentos pelo que esta tudo preparado falta só haver a capacidade para o fazer pelo que devera ser feito durante o decorrer de 2014 já foi feito um piloto já esta testado. ”*

APÊNDICE F: GUIÃO DE ENTREVISTA FINAL

Cabeçalho do guião de entrevista

Tema: “*Estudo do impacto do regime de TU na atividade financeira das Unidades estabelecimentos e órgãos do Exército*”

Entrevistador: João Miguel Rola Vilela

Objetivos gerais:

- Identificar quais as alterações introduzidas pelo regime de TU na gestão de tesouraria das UEO’s;
- Identificar as alterações provocadas pelo Regime de TU no SIG
- Apresentar as vantagens e desvantagens do Regime de TU nas UEO’s;
- Identificar a influência do Regime de Tesouraria Única na tomada de decisão dos Adjuntos Financeiros das UEO..

Caracterização do entrevistado

1. Nome do entrevistado: _____

2. Posto/Função: _____ / _____ **3. Unidade:** _____

4. Local: _____ **5. Data:** _____ **6. Hora de início:** _____ **7. Hora de fim:** _____

Guião: perguntas por bloco temático

	Bloco A:	Bloco B:	Bloco C:
Apresentação	Alterações da TU na gestão financeira	Mudanças provocadas pela TU no SIG	Vantagens e desvantagens da TU

apresentação

Esta entrevista insere-se no âmbito do trabalho de investigação aplicada, tendo em vista a avaliação dos alunos tirocinantes do Serviço de AdMil.

Subordinado ao tema “*Estudo do impacto do regime de tesouraria única na atividade financeira das Unidades estabelecimentos e órgãos do Exército*”, esta entrevista é direcionada aos elementos participantes no processo da implementação do regime de tesouraria única. Tem como objetivo recolher informação junto dos interlocutores privilegiados na temática da TU abordando a TU e o SIG. O propósito último é identificar o impacto do regime de tesouraria única na atividade de gestão financeira, utilizando o SIG, nas Unidades estabelecimentos e órgãos do Exército.

Bloco A: Alterações da TU na Gestão Financeira

Pergunta 8: A função financeira e, conseqüentemente, a gestão financeira baseia-se fundamentalmente na elaboração de mapas como o balanço funcional, demonstração de resultados, *cash-flows* entre outros. **Quais são os contributos do regime de TU, no Exército, na execução dos diferentes mapas de prestação de contas do Exército?**

Pergunta 9: O Regime de TU foi criado com objetivo de centralizar os processos de tesouraria, envolvidos nas atividades financeiras do Exército. Na sua opinião, **qual o impacto do Regime de TU na gestão de tesouraria do Exército atualmente?**

Bloco B: Mudanças provocadas pela TU

O SIG é a principal ferramenta de trabalho do adjunto financeiro, onde este insere toda a informação financeira da unidade. Para aceder ao SIG são atribuídas ao utilizador um USER_ID e uma PASSWORD, assim como as respetivas permissões. No SIG a tesouraria materializa-se na inserção de dados em diferentes transações.

O SIG não é um elemento isolado e como tal estabelece ligação com outros programas de informação e gestão de diferentes órgão, pelo que, deve existir uma ligação com os diferentes portais, balcões e sistemas informáticos que execute a disseminação da informação.

Pergunta 10: Consoante a informação descrita, **quais as alterações, a nível informático e do operador, no SIG originadas pela implementação da TU?**

Pergunta 11: O gestor financeiro tem funções muito semelhantes às do Adjunto financeiro de uma Unidade. Em virtude da implementação da Tesouraria Única algumas das funções que eram da responsabilidade do adjunto financeiro/tesoureiro foram extintas. Na sua

opinião, houve necessidade reajustar a organização Exército e/ou DFin para fazer face às exigências da implementação da TU?

Bloco C: Vantagens e Desvantagens da TU

Como qualquer mudança organizacional podemos identificar vantagens e desvantagens que a implementação da TU originou.

Pergunta 12: Qual a sua opinião relativamente às vantagens e desvantagens da implementação da TU?

Pergunta 13: Como considera que deva ser efetuada a centralização da despesa?

APÊNDICE G: ANÁLISE DE CONTEÚDO POR QUESTÃO

Quadro 4: Análise de conteúdo.

Entrevistado	Unidade de contexto	UR
Questão 8		
#1	“O Regime de TU teve duas fases de implementação: a primeira fase foi caracterizada pela <i>eliminação das contas bancárias</i> da banca civil das Unidades...”	8A
	“...aqui na DFin isto veio <i>simplificar</i> em muito os <i>processos</i> do nosso trabalho.”	8B
	“...tivemos o benefício de ter <i>menos reconciliações bancárias</i> que as Unidades tinham que era a reconciliação referente à banca comercial tendo ficado tudo agregado no IGCP.”	8C
	“A segunda fase veio acrescentar que as Unidades deixariam de fazer pagamentos diretamente ao IGCP uma vez que os processos passaram a ser centralizados aqui na DFin, que veio <i>facilitar a agregação de informação</i> para as demonstrações financeiras das Unidades”	8D
#2	“Por esse motivo é uma vantagem crescente ter-mos aderido à TU porque <i>simplificámos esse processo...</i> ”	8B
	“A TU <i>facilita</i> essa <i>agregação de informação</i> ao estar disponível num único mapa”	8D
	“Além de estar disponível e de se ter um <i>acesso</i> mais <i>rápido</i> à informação essa <i>informação</i> tem uma maior qualidade e <i>maior fiabilidade</i> ”	8E 8F
#3	“Em termos da elaboração de mapas a tesouraria presta <i>informações</i> mais <i>fiáveis</i> pelo que “é, portanto, um <i>processo</i> mais completo e <i>simples</i> ...”	8B 8F
	“Termos toda a nossa informação aqui é bastante <i>fácil agregar informação</i> para elaborar qualquer tipo de mapa ou fazer um parecer mais técnico muito rapidamente.”	8D
	“...porque toda a informação está no SIG e nós facilmente conseguimos ter <i>acesso</i> a ela <i>rapidamente</i> ...”	8E
#4	“Deste ponto de vista podemos dizer que existiu uma <i>simplificação de processos</i> ”	8B

	pagamentos que sejam executados e que tenham retenções...”	
	“...porque é mais <i>fácil de agregar a informação</i> coisa que anteriormente não era possível”	8D
	“Com a TU <i>acesso</i> a essa informação foi muito mais <i>rápido</i> do que o do antecedente.”	8E
#5	“...portanto há uma grande simplificação de procedimentos ao nível da prestação de contas porque foram <i>eliminadas muitas contas bancárias</i> nas Unidades...”	8A
	“Portanto, resumindo isto tudo, de uma forma direta o Regime de TU não teve grandes repercussões na produção destes tais mapas de uma forma direta teve pela <i>simplificação processual</i> que deu origem a muito menos papéis para ver, muito <i>menos reconciliações bancárias</i> para ver.”	8B 8C
	“...na adesão à TU que conseqüentemente implicou que a <i>informação fosse mais fiável</i> pois a lei procurava que assim o fosse...”	8F
Questão 9		
#1	“...provocando assim uma <i>otimização da gestão de tesouraria</i> que apesar das contas antigamente serem separadas estas já estão reunidas no banco do Estado que permite à <i>DFin ter mais controle</i> sobre as contas que o Exército movimenta.”	9A 9B
	“Como conclusão pode-se dizer que o grande impacto foi a centralização dos recursos numa só conta ou seja a não dispersão por várias contas <i>cumprindo assim o disposto</i> nos diversos <i>diplomas legais</i> respeitantes à TU.”	9E
#2	“Foi, apenas, necessário redirecionar o esforço para que a <i>DFin</i> tivesse mais <i>controle</i> sendo que o abandono da estrutura antiga permitiu...”	9A
	“Na gestão financeira do Exército a TU constitui-se como um contributo decisivo para a sua <i>otimização da gestão de tesouraria</i> devido, precisamente, à centralização da informação.”	9B
	“...é efetuada de forma direta no dois sentido, mas sempre com critérios que possam ser compatíveis, <i> aumentando</i> assim o nível de <i>coordenação</i> entre a <i>DFin</i> e as Unidades.”	9C
	“...e reforço ainda o facto de ter <i>facilitado o cumprimento dos prazos</i> estabelecidos, portanto, por esse motivo, considero que tenha sido feita com bastante sucesso.”	9D
	“Também, provavelmente foi de alguma forma preparada e coordenada até porque o Exército foi o ramo pioneiro no <i>cumprimento do disposto por lei</i> e apesar de ser o mais complexo pela sua dispersão territorial e pela fatia de orçamento que é substancialmente superior aos restantes ramos das forças	9E

	armadas (...) ”	
#3	“Sendo a TU um regime central e pertencente à DFin é muito mais fácil, para quem faz o controlo e para quem gere os dinheiros públicos, fazer o controlo da tesouraria.”	9A
	“Para aquilo que é disponibilizado, em termos de orçamento para o Exército, é muito mais fácil fazer toda a gestão quer de receitas próprias e pagamento a fornecedores ou seja podemos identificar claramente que existe uma otimização da gestão de tesouraria”	9B
	“...embora tenhamos tido um aumento de coordenação com outras instituições como a DGO entre outros.”	9C
	“...a introdução de dados correta quer de PAP’s quer das parametrizações da própria transação e é muito mais fácil para nós conseguirmos, com este processo central, cumprir os prazos, que nos são estabelecidos...”	9D
#4	“...aceder a um conjunto mapas que nos permite obter essa informação o que facilita e em muito o controlo das contas e das PAP’s que foram efetivamente pagas aqui pela DFin.”	9A
	“...Coisa que antigamente levava mais tempo logo existe aqui com a TU uma otimização da gestão de tesouraria o que é uma vantagem.”	9B
	“...foi feita alteração dos processos de pagamento de forma centralizada, do qual resultou um nível extra, um aumento, de coordenação com instituições como o ministério da defesa da secretaria, outras”	9C
	“Depois a prestação mensal de contas levava o seu tempo e atualmente é muito mais fácil cumprir os prazos estabelecidos superiormente.”	9D
#5	“O impacto foi enorme porque só o Regime de TU garante que a DFin tenha o controlo absoluto do pagamentos efetuados que se torna assim um processo muito mais rápido de todo o dispositivo e permite cumprir o disposto na Lei, como na tal lei 8 Lei dos Compromisso e Pagamentos em Atraso.”	9A 9E
	“Portanto existe aqui uma otimização da gestão de tesouraria, por exemplo do saldo de créditos libertos a Unidade podia pedir um valor e depois não pagava esse valor todo...”	9B
Questão 10		
#1	“...ou seja, existiu sim um redefinir de competências e de processos.”	10A 10C
	“...há um interface que faz o pagamento de forma automático físico no IGCP, resumindo, o SIG está interligado com a DGO...”	10B 10D

#2	“Houve de facto um <i>redefinir de processos</i> mas as grandes linhas estavam traçadas. Nós mantivemos a nossa execução orçamental e prestação de informação pelos canais que já tínhamos, houve de facto a necessidade de <i>redefinir competências</i> , houve necessidade de <i>aumentar</i> alguns <i>fluxos de informação</i> , reduzindo e extinguindo outros...”	10A 10C 10E
	“Julgo que não houve grande alteração ao nível aplicacional do tratamento da informação para lá da nova <i>forma automática</i> relativamente à versão anterior...”	10B
#3	“...até mesmo um <i>redefinir de competências</i> .”	10A
	“...o pagamento de <i>forma automática</i> ...”	10B
	“...é bastante simples pelo que só existiu a necessidade de <i>redefinir processos</i> que eram necessários para automatizar os pagamentos.”	10C
	“...o que provocou que existisse uma <i>interligação com a DGO</i> mais afinada...”	10D
	“Em termos da despesa e pagamentos a fornecedores exploramos a <i>transação de pagamento F110</i> ...”	10F
#4	“...inicialmente em termos de comunicação ao fornecedor, não era automática, mas neste momento decorrem de <i>forma mais automática</i> ...”	10B
	“A forma de pagamento desde a entrada da TU é a mesma, pela <i>exploração da transação F110</i> , o que aconteceu foi uma <i>redefinição de processos</i> nomeadamente os respeitantes à transação F110...”	10C 10F
#5	“...houve sim um <i>redefinir de processos</i> e de <i>competências</i> ...”	10A 10C
	“Desde que aderimos à TU a unidade faz a mesma coisa mas através de um <i>processo automático</i> alterado no SIG...”	10B
	“...houve necessidade através do centro de dados da defesa de <i>aumentar os fluxos de informação</i> ...”	10E
	“Em termos de <i>transações</i> houve alterações.”	10F
Questão 11		
#1	“Com esta TU o <i>tesoureiro</i> ficou com <i>tarefas</i> mais <i>reduzidas</i> e a grande parte do seu volume de trabalho...”	11A
	“Por outro lado aqui a <i>DFin</i> teve de <i>aumentar os seus recursos humanos</i> e ajustar a este novo quadro orgânico...”	11B
#2	“Tem que arrecadar e que a movimentação de dinheiro vivo ainda continua a ser um papel que não poder ser dispensado no entanto podemos o <i>tesoureiro</i> tem as suas <i>tarefas</i> cada vez mais <i>reduzidas</i> .”	11A
	“Naturalmente houve um <i>aumento da estrutura, em termos de pessoal, da DFin</i> ...”	11B
	“Relativamente aos <i>Adjuntos Financeiros</i> e comparativamente aos gestores,	11C

	<i>digamos que de certa forma o seu papel foi simplificado... ”</i>	
#3	<i>“...se calhar temos que repensar os conceitos porque AdjFin faz sentido mas Tesoureiro já não faz, uma vez que as suas tarefas foram amplamente reduzidas...”</i>	11A
	<i>“...essa extinção levou a um reforço de pessoal e de responsabilidades da DFin no controle e gestão dos recursos financeiros do Exército.”</i>	11B
	<i>“Portanto a implementação da TU trouxe também a extinção dos Centros de Finanças.”</i>	11D
#4	<i>“... pelo que as tarefas do tesoureiro reduziram consideravelmente.”</i>	11A
	<i>“Penso que para já não há grandes mudanças nessa função do AdjFin existe apenas uma simplificação das funções que tem vindo a desempenhar.”</i>	11C
#5	<i>“...ao nível das funções do tesoureiro ficou com as tarefas mais reduzidas...”</i>	11A
	<i>“...houve um aumento de recursos humanos na DFin.”</i>	11B
	<i>“...ao nível das funções do AdjFin não houve alterações nenhuma apenas um simplificar das suas funções na unidade...”</i>	11C
Questão 12		
	Vantagens	12A
#1	<i>“...ainda que por pouca que fosse, por residual que fosse o que provocou que fosse possível fazer uma melhor gestão dessa liquidez, ou seja, um controle dos recursos financeiros melhor da que era feita anteriormente.”</i>	12AA 12AI
	<i>“Depois tem outra grande vantagem que é não ter AdjFin de AdMil nas Unidades...”</i>	12AB
	<i>“...na situação certa e no sítio certo, isso dá qualidade à informação e torna todo o processo mais rápido.”</i>	12AK 12AD
	Vantagens	12A
#2	<i>“Haver uma distribuição mais parcimoniosa dos recursos escassos e um controle dos recursos financeiros mais apertado...”</i>	12AA
	<i>“As grandes vantagens da TU situam-se: ao nível da qualidade de informação, da tempestividade da informação que haja necessário prever-se portanto para orçamentos respetivos, da sua fiabilidade e o facto de ser um processo rápido...”</i>	12AD 12AF 12AG 12AK
	<i>“...porque em termos de princípios de economia e de meios de economia de escala são amplamente conseguidos...”</i>	12AH
	<i>“...espelha também uma maior pró eficiência na utilização dos meios financeiros que são colocados à nossa disposição logo existe uma melhor gestão...”</i>	12AI
		Desvantagens
	<i>“Em relação às desvantagens da implementação da TU prendem-se com os</i>	12BA

	<i>custos inerentes a suportar...</i>	
	Vantagens	12A
#3	“Vantagens será: a <i>melhor gestão</i> e <i>controle dos recursos financeiros</i> por parte do Exército ou dos organismos dos ramos das FA em que isto está a ser implementado...”	12AA 12AC
	“...para que houvesse uma maior <i>tempestividade da informação</i> ...”	12AF
	“...mas revelou-se ser uma <i>implementação simples</i> ...”	12AI
	“...fazemos a última parte do processo que é o pagamento efetivo da faturas aos fornecedores e é um <i>processo</i> bastante <i>simples</i> ...”	12AJ
	“...e nós aqui efetivamente só o pagamento ao fornecedor tornando todo este processo muito mais rápido.”	12AK
	Vantagem	12A
#4	“...que tem assim um <i>maior controle</i> sobre os <i>recursos financeiro</i> .”	12AA
	“...prestando assim uma <i>informação com maior fiabilidade</i> embora muitos desconhecem o funcionamento do Exército...”	12AG
	“A vantagem dos pagamentos centralizados é ser um <i>processo</i> mais rápido e <i>simples</i> ...”	12AJ 12AK
	Desvantagens	12B
	“A grande desvantagem é que em termos de <i>colocações do Serviço de AdMil</i> são lugares que se perdem...”	12BB
	Vantagens	12A
#5	“Exatamente para permitir ao Estado Português não ter dinheiros parados, uma vez que existe um maior <i>controle</i> sobre os <i>recursos financeiros</i> do Estado...”	12AA
	“...foi precisamente para isso que foi criada para <i>melhorar a gestão</i> .”	12AC
	“...a fase final de um <i>processo simples</i> que não colide com a tomada de decisão dos comandantes das Unidades.”	12AJ
Questão 13		
#1	“Este processo da centralização da receita vai ser <i>implementado</i> assim que o <i>módulo de vendas, SD</i> , de SIG estiver operar a 100%. Terá que existir um <i>sistema</i> de pagamento do género de <i>entidade referência</i> ...”	13A 13B
#2	“A transação para a centralização da receita devem prosseguir pela <i>exploração do módulo SD</i> do SIG...”	13A
	“... <i>Sistema de entidade referência</i> que é uma das formas possíveis de proceder para a centralização da receita.”	13B
#3	“...ir por esse caminho <i>desenvolvendo o módulo SD</i> do SIG.”	13A
	“...mas o pagamento pelo <i>sistema entidade referência</i> como fazemos na nossa	13B

	vida civil...”	
	“...tem de <i>enveredar pelo mesmo caminho dos pagamentos.</i> ”	13C
#4	“Penso que seguindo a lógica da centralização dos pagamentos a receita deve ser igual, <i>explorando o módulo SD do SIG.</i> ”	13A
	“...uso do <i>sistema de entidade referência</i> para fazer chegar as diferentes receitas e angariadas pelo Exército.”	13B
	“Uma vez que o pagamento funcionou de uma forma correta <i>a receita deve enveredar pelo mesmo caminho que os pagamentos...</i> ”	13C
#5	“...acabar aqui numa segunda fase será a <i>exploração o mudulo SD.</i> ”	13A
	“...como o <i>sistema de entidade de referencia</i> , que de forma automática da o duplo cabimento...”	13B

APÊNDICE H: CODIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS

Quadro 5: Codificação das respostas.

Codificação das unidades de registo		
Questões	Unidades de Registo	Descrição
<i>Q8: Quais são os contributos do Regime de TU na execução dos diferentes mapas exigidos ao Exército?</i>	8A	Eliminação das contas bancárias
	8B	Simplificar processos
	8C	Menos reconciliações bancárias
	8D	Facilitar a agregação de informação
	8E	Acesso rápido
	8F	Informação tem maior fiabilidade
<i>Q9: Qual o impacto do Regime de TU na Gestão de Tesouraria do Exército atualmente?</i>	9A	DFin com mais controlo
	9B	Otimização da gestão de tesouraria
	9C	Aumento de coordenação
	9D	Mais fácil cumprir os prazos
	9E	Cumprir o disposto na Lei
<i>Q 10: Quais as alterações, a nível informático e do operador, no SIG originadas pela implementação da TU?</i>	10A	Redefinir de competências
	10B	Forma mais automática
	10C	Redefinir de processos
	10D	Interligação com DGO
	10E	Aumentar fluxos de informação
	10F	Exploração da transação F110
<i>Q11:Houve necessidade reajustar a organização Exército e/ou DFin para fazer face às exigências da implementação da TU?</i>	11A	Tesoureiro com tarefas reduzidas
	11B	Aumento de recursos humanos na DFin
	11C	Adjunto Financeiro com as funções simplificadas
	11D	Extinção dos Centros de Finanças
<i>Q12:Qual a sua opinião relativamente às vantagens e desvantagens da implementação da TU?</i>	12A	Vantagens:
	12AA	Controle dos recursos financeiros
	12AB	Não ter AdjFin de AdMil na Unidades
	12AC	Melhor gestão

	12AD	Qualidade de informação
	12AF	Tempestividade da informação
	12AG	Fiabilidade da informação
	12AH	Princípios de economia
	12AI	Implementação simples
	12AJ	Processo simples
	12AK	Processo rápido
	12B	<i>Desvantagens:</i>
	12BA	Custos inerentes a suportar
	12BB	Colocações do Serviço de Administração Militar
<i>Q13: Quais são os contributos do Regime de TU na execução dos diferentes mapas exigidos ao Exército?</i>	13A	Exploração do módulo SD
	13B	Sistema entidade referência
	13C	A receita deve enveredar pelo mesmo caminho dos pagamentos

APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO



O presente questionário tem como finalidade uma investigação, a qual se insere no âmbito do trabalho de investigação aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de mestre na especialidade de Administração militar, subordinado ao tema “*Estudo do impacto do regime de tesouraria única na atividade financeira das unidades estabelecimentos e órgãos do exército*”.

Os dados recolhidos são confidenciais. Não existem respostas certas nem respostas erradas, pelo que devem ser respondidas a todas as questões presentes no questionário

O questionário tem a duração de 5 minutos e um conjunto de 5 grupos de perguntas de resposta rápida.

Aspirante Aluno de Administração Militar

Caracterização do inquirido

1-Género:

M	F
---	---

2-Faixa etária:

Entre 18 e 23 anos	<input type="checkbox"/>
Entre 24 e 29 anos	<input type="checkbox"/>
Entre 30 e 35 anos	<input type="checkbox"/>
Mais de 36 anos	<input type="checkbox"/>

3-Indique quanto tempo desempenhou as funções de Adjunto financeiro:

≤ 1 ano	<input type="checkbox"/>
1 ano e ≤ 2 anos	<input type="checkbox"/>
2 anos e ≤ 3 anos	<input type="checkbox"/>
3 anos e ≤ 4 anos	<input type="checkbox"/>
> 4 anos	<input type="checkbox"/>

4-Indique qual o seu nível de habilitações literárias:

Doutoramento	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Licenciado	<input type="checkbox"/>

5-Posto:

Aspirante	<input type="checkbox"/>
Alferes	<input type="checkbox"/>
Tenente	<input type="checkbox"/>
Capitão	<input type="checkbox"/>
Major	<input type="checkbox"/>

1. Impacto da Tesouraria Única na função do Adjunto Financeiro

Segundo a seguinte escala responda a todas as questões que se seguem:

- 1- Discordo totalmente
- 2- Discordo muito
- 3- Discordo
- 4- Não discordo nem concordo
- 5- Concordo
- 6- Concordo muito
- 7- Concordo totalmente

O Regime de Tesouraria única:	1	2	3	4	5	6	7
6-O Regime de Tesouraria única facilitou a minha gestão financeira.							
7-O Regime de Tesouraria única aumentou a eficiência da minha gestão de tesouraria.							
8-O Regime de Tesouraria única aumentou as minhas responsabilidades.							
9- A Tesouraria Única facilita a execução dos mapas de prestação de contas.							
10-A Tesouraria Única permite prestar informação com maior fiabilidade.							
11-Com a Tesouraria Única existem tarefas que se realizam com maior rapidez.							
12-Considero que a Tesouraria Única reduz o volume de trabalho.							
13-O SIG acompanhou as alterações provocadas pela Tesouraria Única.							
14-O SIG dá uma boa resposta às alterações provocadas pela Tesouraria Única.							
15- Sou capaz de realizar todas as minhas funções de tesouraria no SIG.							
16-Com a Tesouraria Única há necessidade de reprogramar algumas transações do SIG.							
17-A ligação ao balcão virtual é mais vantajoso.							
18-Com a Tesouraria Única devia ser alterado o Regulamento de Administração de Recursos Materiais e Financeiros do Exército.							
19-Sinto que, com a Tesouraria Única, perdi poder de decisão.							

20-A Tesouraria Única limita a minha tomada de decisão							
21-A Tesouraria Única limita a tomada de decisão do comandante.							
22-A Tesouraria Única requer maior coordenação com a DFin.							
23-A Tesouraria Única torna a informação financeira mais fiável.							
24-A Tesouraria Única reduz o risco de fraude.							
25-Com a Tesouraria Única tenho maior controlo sobre as operações de tesouraria.							

ANEXO

ANEXO A:
ORGÂNICA DA DIREÇÃO DE FINANÇAS

DIREÇÃO DE FINANÇAS

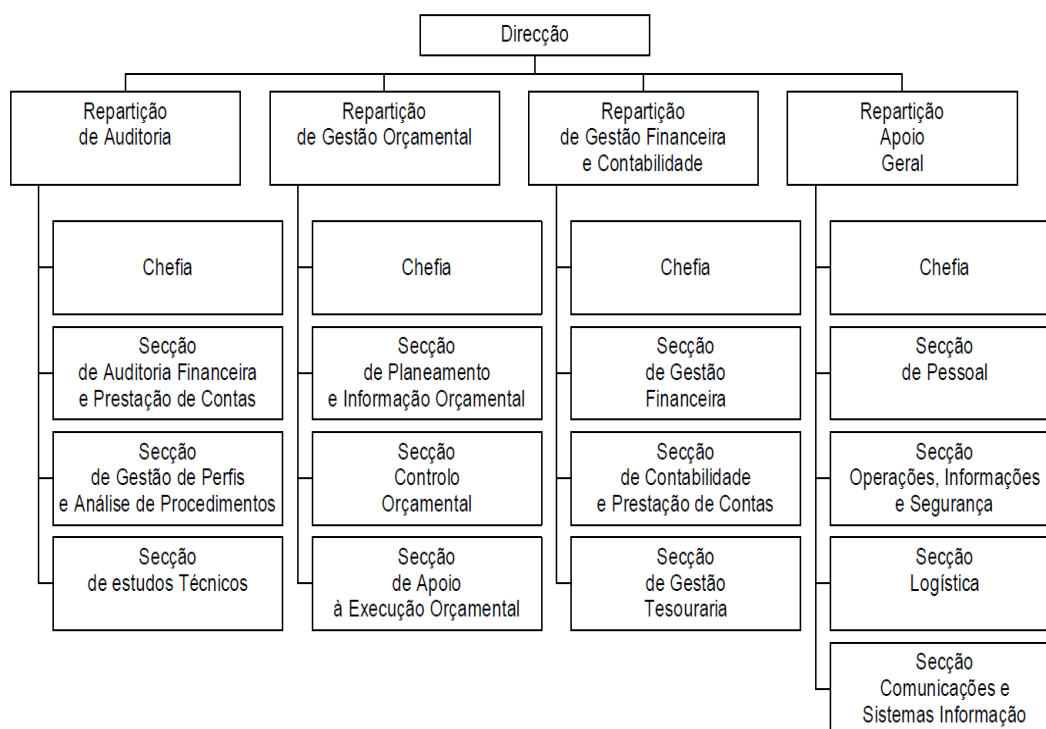


Figura 4: Orgânica da Direção de Finanças.
Fonte: Direção de Finanças, 2013d, p. 2.