



## **ACADEMIA MILITAR**

# **ESTUDO DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS PARTILHADA NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA**

**AUTOR: Aspirante GNR Adm Diogo Alexandre Santos Regueira**

**ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho**

**COORIENTADOR: Capitão João Carvalho Figueiredo**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, agosto 2012**



## **ACADEMIA MILITAR**

# **ESTUDO DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS PARTILHADA NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA**

**AUTOR: Aspirante GNR Adm Diogo Alexandre Santos Regueira**

**ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho**

**COORIENTADOR: Capitão João Carvalho Figueiredo**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, agosto 2012**

*“Não é o mais forte que sobrevive,  
Nem o mais inteligente,  
Mas o que melhor se adapta às mudanças.”*

Charles Robert Darwin (s.d.)

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, irmão e sua esposa.

## AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmiento Coelho, pela sua acessibilidade, disponibilidade e pelos conhecimentos transmitidos e orientação ao longo de toda a investigação que foram fundamentais para a elaboração da mesma.

Ao Capitão João Carvalho Figueiredo, como meu coorientador, pela sua preciosa colaboração e na transmissão de toda a sua experiência e conhecimentos.

Aos meus entrevistados, que se disponibilizaram para responder a todas as questões sem qualquer tipo de reserva e cujas respostas foram fundamentais para a realização deste estudo, refiro-me especificamente à Dr.<sup>a</sup> Sandra Dias, ao Dr. Nuno Costa, ao Dr. Carlos Palma, ao Exmo. Major General Manuel Mateus Costa da Silva Couto, Coronel José António Madeira da Palma, ao Tenente Coronel Joaquim Figueiredo, ao Major Norberto Nascimento e ao Major José Anacleto Silva Capelo.

Ao Dr. Jorge Cabral e Dr.<sup>a</sup> Ausenda Fonseca, pelos conhecimentos transmitidos e disponibilidade para responder aos meus pedidos.

À Academia Militar e Escola da Guarda por darem todas as condições para a realização deste estudo.

Ao Alferes Pedro Silva, ao meu irmão e à minha namorada que me ajudaram quando mais precisei, tanto na revisão do trabalho como no apoio moral que me transmitiram em momentos de maior desgaste.

Aos meus pais, por me compreenderem e estarem sempre dispostos a fazer ou abdicar, do que fosse necessário para me ajudar.

Aos meus camaradas e amigos, que sempre se demonstraram prontos a ajudar e para tirar dúvidas.

A todos os que contribuíram direta ou indiretamente para realização deste estudo, o meu sincero muito obrigado.

## RESUMO

O sistema informático de Gestão dos Recursos Financeiros Partilhada, que comporta o registo contabilístico dos processos orçamental, administrativo e financeiros, consoante as regras definidas no Plano Oficial de Contabilidade Pública, está a ser disseminado por todos os organismos da Administração Pública, inclusivé, na GNR.

A presente investigação encontra-se subordinada ao tema: “Estudo da Implementação da Gestão dos Recursos Financeiros Partilhada na Guarda Nacional Republicana”.

Uma vez que, a GNR é uma organização que está dispersa por todo o território Nacional, surge como objetivo geral, desta investigação, reunir um conjunto de dados que permita facilitar a tomada de decisão de implementar o GeRFiP de forma centralizada no Comando da Administração dos Recursos Internos, ou descentralizada até aos Comandos Territoriais/Unidades, levando-nos à pergunta de partida: “Qual a melhor forma de implementação da Gestão dos Recursos Financeiros Partilhada na GNR?”.

No sentido de averiguar a temática em questão, realizou-se uma revisão de literatura e um trabalho de investigação empírico. No primeiro, apresentam-se os conceitos de Contabilidade Pública e Serviços Partilhados assim como as características da aplicação Gestão dos Recursos Financeiros Partilhada. O trabalho empírico implicou a realização de entrevistas exploratórias, inquéritos e um estudo de caso.

Após a análise dos dados, verifica-se que, a GNR aderiu à aplicação por imposição legal, optando pela modalidade de Partilha de Plataforma, o que implica uma responsabilização por todo o processo administrativo. Esta aplicação foi descentralizada até aos Comandos Territoriais e Unidades no sentido de responder de forma célere à imprevisibilidade das necessidades destes.

A súmula de todo o estudo realizado permite concluir que a melhor forma de implementação desta aplicação informática na GNR é através de um misto entre a centralização e descentralização, mas para tal, deve ser feita uma racionalização dos perfis de utilizador, diminuindo, por consequência, os custos anuais com a aplicação.

**PALAVRAS-CHAVE:** PLANO OFICIAL DE CONTABILIDADE PUBLICA; SERVIÇOS PARTILHADOS; GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS PARTILHADA; ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; IMPLEMENTAÇÃO.

## ABSTRACT

The informatic system of “Management of Financial Shared Resources”, that holds contabilistic registry of the budget, administrative and financial processes, according to the rules defined on the “Public Accounting Official Plan”, is being spread for all the organisms of public administration, including in GNR.

The research that is presented is subordinated to the theme: “Study of implementation of the Management of Financial Shared Resources on the Republic National Guard.”

Once, the GNR is an organization that is spread all around the country, emerges as a main objective of this investigation, gathering an amount of information that would smooth the decision-making to implement the system of “Management of Financial Shared Resources” in a centralized way, in the “Command of Management of Internal Resources”, or decentralized way to the territorial commands/units, leading us to the starting question: “What is the best way to implement the “Management of Financial Shared Resources” on the GNR?”

In order to verify the present issue, was carried out a literature review and empirical investigation work. In the first, was presented the concepts of Public Accounting and Shared Services as well as the characteristics of the system of “Management of Financial Shared Resources” application. The empirical work involved the making of some exploratory interviews, survey and a case study.

After analyzing the data, it appears, that the GNR acceded the application by legal imposition, choosing the mode of Sharing-Platforms, which implies the responsibility of the entire administrative process. This application was decentralized to the territorial commands/units in order to respond quickly to the unpredictability of the needs of these.

A summary of the whole study shows that the best way to implement this system in the GNR is through a mix between centralization and decentralization, but for this, there should be a rationalization of users profiles, reducing consequently, the annual costs with the application.

**KEYWORDS:** PUBLIC OFFICIAL ACCOUNTING PLAN; SHARED SERVICES; SHARED FINANCIAL RESOURCE MANAGEMENT; PUBLIC ADMINISTRATION; IMPLEMENTATION..

# ÍNDICE

|  |             |
|--|-------------|
| <b>EPIGRAFE .....</b>  | <b>i</b>    |
| <b>DEDICATÓRIA .....</b>   | <b>ii</b>   |
| <b>AGRADECIMENTOS .....</b>  | <b>iii</b>  |
| <b>RESUMO.....</b>   | <b>iv</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>  | <b>v</b>    |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>   | <b>viii</b> |
| <b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>  | <b>ix</b>   |
| <b>ÍNDICE DE QUADROS .....</b>   | <b>x</b>    |
| <b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>   | <b>xi</b>   |
| <b>LISTA DE SIGLAS .....</b>   | <b>xi</b>   |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>  | <b>xiii</b> |
| <br>   |             |
| <b>CAPÍTULO 1: ENQUADRAMENTO DO TRABALHO DO INVESTIGAÇÃO .....</b>   | <b>1</b>    |
| 1.1 INTRODUÇÃO.....  | 1           |
| 1.2 ENQUADRAMENTO .....  | 1           |
| 1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA .....  | 2           |
| 1.4 PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS .....  | 2           |
| 1.5 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 3           |
| 1.6 HIPÓTESES.....   | 3           |
| 1.7 SÍNTESE DA METODOLOGIA E MODELO DE INVESTIGAÇÃO.....   | 4           |
| 1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS .....  | 4           |
| <br>   |             |
| <b>CAPÍTULO 2: ASPETOS RELEVANTES DA CONTABILIDADE<br/>PÚBLICA E DOS SERVIÇOS PARTILHADOS NA<br/>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b> | <b>6</b>    |
| 2.1 INTRODUÇÃO .....   | 6           |
| 2.2 CONCEITO E OBJETIVOS DA CONTABILIDADE PÚBLICA .....  | 7           |
| 2.2.1 NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA ORÇAMENTAL .....   | 7           |
| 2.2.2 NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA EM PORTUGAL.....   | 8           |
| 2.3 SERVIÇOS PARTILHADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....   | 9           |
| 2.3.1 CONCEITO DE SERVIÇOS PARTILHADOS .....   | 10          |
| 2.3.2 SISTEMAS ERP – SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO .....   | 11          |
| 2.3.3 DIFUSÃO DOS SERVIÇOS PARTILHADOS NA<br>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....  | 12          |
| 2.4 PROGRAMA GERALL.....   | 13          |
| 2.4.1 GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS PARTILHADA .....   | 14          |
| 2.4.2 RIGORE .....   | 15          |
| 2.4.3 OPORTUNIDADES DE MELHORIA PARA A ORGANIZAÇÃO.....  | 16          |
| 2.4.4 FASES DE IMPLEMENTAÇÃO .....   | 16          |
| 2.4.5 MODALIDADE DE PARTILHA DE SERVIÇOS.....  | 18          |
| 2.4.6 MODALIDADE DE PLATAFORMA PARTILHADA .....  | 19          |
| 2.5 SÍNTESE.....   | 19          |
| <br>   |             |
| <b>CAPÍTULO 3: TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA .....</b>   | <b>20</b>   |

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| 3.1  | INTRODUÇÃO.....   | 20        |
| 3.2  | MÉTODO DE ABORDAGEM.....  | 20        |
| 3.3  | INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS.....                           | 21        |
| 3.3.1  | ENTREVISTAS.....  | 21        |
| 3.3.2  | CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....                           | 22        |
| 3.3.3  | ENTREVISTA A ENTIDADES EXTERNAS À GNR.....                      | 22        |
| 3.3.4  | INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....                                 | 23        |
| 3.3.5  | ESTUDO DE CASO.....   | 24        |
| 3.3.6  | PROCEDIMENTOS E MEIOS UTILIZADOS.....                           | 25        |
| 3.4  | SÍNTESE.....  | 25        |
| <b>CAPÍTULO 4: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>                               |   | <b>26</b> |
| 4.1  | INTRODUÇÃO.....   | 26        |
| 4.2  | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ENTREVISTAS.....          | 26        |
| 4.3  | ANÁLISE DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO.....                    | 30        |
| 4.3.1  | CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS.....                              | 30        |
| 4.3.2  | ANÁLISE DOS RESULTADOS.....                                     | 31        |
| 4.4  | SÍNTESE.....  | 36        |
| <b>CAPÍTULO 5: SITUAÇÃO ATUAL.....</b>   |   | <b>38</b> |
| 5.1  | INTRODUÇÃO.....   | 38        |
| 5.2  | ORGANISMOS UTILIZADORES DO GERFIP.....                          | 38        |
| 5.3  | MODALIDADES ESCOLHIDAS PELOS DIVERSOS ORGANISMOS DO<br>MAI..... | 39        |
| 5.4  | ESTRUTURA DA GNR.....   | 40        |
| 5.5  | VOLUME DE LICENÇAS SAP.....                                     | 41        |
| 5.6  | CUSTO DAS LICENÇAS SAP.....                                     | 41        |
| 5.7  | ESTUDO DE CASO: REVISÃO DO SISTEMA ATUAL DE LICENÇAS.....       | 42        |
| 5.7.1  | APURAMENTO DE CUSTOS.....                                       | 43        |
| 5.8  | SÍNTESE.....  | 44        |
| <b>CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>                                       |   | <b>45</b> |
| 6.1  | INTRODUÇÃO.....   | 45        |
| 6.2  | VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....                                  | 45        |
| 6.3  | RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DERIVADAS.....                           | 46        |
| 6.4  | RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA.....                             | 47        |
| 6.5  | RECOMENDAÇÕES.....  | 48        |
| 6.6  | LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....                                 | 48        |
| 6.7  | INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....                                      | 49        |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>   |   | <b>50</b> |
| <b>ANEXO A: MATRIZ SPLIT DE PROCESSOS EM MODALIDADE DE<br/>PARTILHA DE SERVIÇOS.....</b> |   | <b>54</b> |
| <b>ANEXO B: TABELA DE PREÇOS GERAP.....</b>  |   | <b>55</b> |
| <b>APÊNDICE A: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS A ENTIDADES<br/>EXTERNAS À GNR.....</b>       |   | <b>56</b> |
| <b>APÊNDICE B: SINOPSE DAS ENTREVISTAS ESTRUTURADAS.....</b>                             |   | <b>59</b> |
| <b>APÊNDICE C: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....</b>                                       |   | <b>63</b> |
| <b>APÊNDICE D: ESTUDO DE CASO: RACIONALIZAÇÃO LICENÇAS.....</b>                          |   | <b>65</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada ..... | 5  |
| Figura 2: Estágios de formação .....                           | 17 |
| Figura 3: Orgânica da GNR.....                                 | 40 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1: Escalão Etário.....                                      | 30 |
| Gráfico 2: Classe Profissional .....                                | 30 |
| Gráfico 3: Arma ou Serviço.....                                     | 31 |
| Gráfico 4: Habilitações académicas .....                            | 31 |
| Gráfico 5: Benefícios da centralização do GeRFiP no CARI .....      | 31 |
| Gráfico 6: Inconvenientes da centralização do GeRFiP no CARI .....  | 32 |
| Gráfico 7: Benefícios da descentralização até aos CTer/Un .....     | 33 |
| Gráfico 8: Inconvenientes da descentralização até aos CTer/Un ..... | 33 |
| Gráfico 9: Centralização ou Descentralização.....                   | 34 |
| Gráfico 10: Panorama geral das respostas dos inquiridos .....       | 35 |

## ÍNDICE DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1: Macroprocessos da aplicação GeRFiP .....                     | 15 |
| Quadro 2: Dados sócio-demográficos dos entrevistados.....              | 22 |
| Quadro 3: Matriz de respostas das entrevistas.....                     | 27 |
| Quadro 4: Modalidades de adesão do GeRFiP pelos organismos do MAI..... | 39 |
| Quadro 5: Sinopse do conteúdo da Pergunta 1.....                       | 59 |
| Quadro 6: Sinopse do conteúdo da Pergunta 2.....                       | 59 |
| Quadro 7: Sinopse do conteúdo da Pergunta 3.....                       | 59 |
| Quadro 8: Sinopse do conteúdo da Pergunta 4.....                       | 60 |
| Quadro 9: Sinopse do conteúdo da Pergunta 5.....                       | 60 |
| Quadro 10: Sinopse do conteúdo da Pergunta 6.....                      | 61 |
| Quadro 11: Sinopse do conteúdo da Pergunta 7.....                      | 61 |
| Quadro 12: Sinopse do conteúdo da Pergunta 8.....                      | 62 |
| Quadro 13: Sinopse do conteúdo da Pergunta 9.....                      | 62 |
| Quadro 14: Questionário do inquérito.....                              | 63 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Alpha de Cronbach .....   | 24 |
| Tabela 2: Utilizadores do GeRFiP .....  | 39 |
| Tabela 3: Distribuição por funções das licenças SAP na aplicação GeRFiP42 ..... | 41 |
| Tabela 4: Valores a pagar .....   | 42 |
| Tabela 5: Proposta de redução de licenças .....                                 | 43 |
| Tabela 6: Custos da Proposta de Redução .....                                   | 44 |

## LISTA DE SIGLAS

|                |   |
|----------------|---|
| <b>AM</b>      | Academia Militar  |
| <b>AP</b>      | Administração Pública   |
| <b>CARI</b>    | Comando da Administração dos Recursos Internos                |
| <b>CTer/Un</b> | Comando Territorial e Unidade                                 |
| <b>DA</b>      | Divisão de Aquisições   |
| <b>DAF</b>     | Divisão de Administração Financeira                           |
| <b>DCAI</b>    | Divisão de Controlo e Auditoria Interna                       |
| <b>DGO</b>     | Direção Geral do Orçamento                                    |
| <b>DL</b>      | Decreto de Lei  |
| <b>DMT</b>     | Divisão de Manutenção e Transporte                            |
| <b>DR</b>      | Divisão Reabastecimento                                       |
| <b>DRF</b>     | Direção de Recursos Financeiros                               |
| <b>DRL</b>     | Direção de Recursos Logísticos                                |
| <b>ERP</b>     | Enterprise Resource Planning                                  |
| <b>ESPAP</b>   | Entidade de Serviços Partilhada da Administração Pública      |
| <b>GeADAP</b>  | Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública     |
| <b>GeRALL</b>  | Gestão de Recursos da Administração Pública                   |
| <b>GeRAP</b>   | Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública        |
| <b>GeRFiP</b>  | Gestão dos Recursos Financeiros Partilhada                    |
| <b>GeRHuP</b>  | Gestão dos Recursos Humanos em modo Partilhado                |
| <b>GeRMoB</b>  | Gestão da Mobilidade Especial                                 |
| <b>GNR</b>     | Guarda Nacional Republicana                                   |
| <b>IFAC</b>    | International Federations of Accountants                      |
| <b>II</b>      | Instituto de Informática                                      |
| <b>MAI</b>     | Ministério da Administração Interna                           |
| <b>MFAP</b>    | Ministério das Finanças e da Administração Pública            |
| <b>PS</b>      | Partilha de Serviços  |
| <b>PP</b>      | Partilha de Plataforma  |
| <b>POCP</b>    | Plano Oficial de Contabilidade Pública                        |
| <b>PRACE</b>   | Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado |
| <b>RAFE</b>    | Reforma da Administração Financeira do Estado                 |
| <b>RH</b>      | Recursos Humanos  |
| <b>RIGORE</b>  | Rede Integrada de Gestão Orçamental e dos Recursos do Estado  |
| <b>SPSS</b>    | Statistical Package for the Social Sciences                   |
| <b>TIA</b>     | Trabalho de Investigação Aplicada                             |

## LISTA DE ABREVIATURAS

|                        |                |
|------------------------|----------------|
| <b>%</b>               | percentagem    |
| <b>€</b>               | Euros          |
| <b>ADM</b>             | Administração  |
| <b>Dr.<sup>a</sup></b> | Doutora        |
| <b>Dr.</b>             | Doutor         |
| <b>E</b>               | Entrevistado   |
| <b>Exmo.</b>           | Excelentíssimo |
| <b>Freq</b>            | Frequência     |
| <b>Máx</b>             | Máximo         |
| <b>Min</b>             | Mínimo         |
| <b>n<sup>o</sup></b>   | Número         |
| <b>p.</b>              | Página         |
| <b>s</b>               | desvio padrão  |
| <b>s.d</b>             | sem data       |
| <b>Sr.</b>             | Senho          |
| <b>Srs.</b>            | Senhores       |
| <b>X</b>               | Média          |

# **CAPÍTULO 1:**

## **ENQUADRAMENTO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO**

### **1.1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho insere-se no âmbito do mestrado integrado em ciências militares, na especialidade de Administração da Guarda Nacional Republicana (GNR), comprovando um “...nível aprofundado de conhecimentos numa área científica específica e capacidade para a prática da investigação” (Sarmiento, 2008, p.2).

Conforme a estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar (AM), foi desenvolvido este Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) subordinado ao tema **“Estudo da implementação da Gestão dos Recursos Financeiros Partilhada na Guarda Nacional Republicana”**.

O presente capítulo procura dar enfoque à justificação e pertinência desta temática, assim como apresentar a forma como está estruturada a investigação. Define-se o problema a investigar, traduzindo-o na pergunta de partida e formulam-se perguntas derivadas. Expõe-se o objetivo geral, assim como os específicos de cada uma das perguntas derivadas, no sentido de listar os conhecimentos e competências a adquirir. Na veleidade de responder às perguntas derivadas, são enunciadas as respetivas hipóteses de resposta. Por último, apresentam-se os capítulos que compõem esta investigação.

### **1.2 ENQUADRAMENTO**

O país atravessa um período económico muito difícil, do qual resultam constrangimentos nas disponibilidades financeiras afetas à execução das funções do Estado.

O Estado Português está obrigado a efetuar uma reestruturação da Administração Pública (AP) no sentido de melhorar a gestão dos recursos públicos, através da implementação de um modelo de serviços partilhados nas áreas de gestão dos recursos humanos e gestão orçamental e financeira, com prioridade para a prestação de serviços de contabilidade, obedecendo às normas do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP).

Dado que a GNR está sob a administração direta do Estado, as políticas económicas adotadas para o país refletem-se nos recursos postos à sua disposição, afetando incondicionalmente a forma como são desenvolvidas as suas atividades. Pretende-se, atingir objetivos concretos e cada vez mais competitivos, uma vez que há a necessidade de fazer mais com cada vez menos recursos (Circular n.º10/DRF/2010). Foi na conjugação destes fatores que a GNR se defrontou com o desafio de adotar uma das soluções disponibilizadas pelo programa de Gestão de Recursos da Administração Pública (GeRALL), nomeadamente, a aplicação GeRFiP.

Este estudo está direcionado para a GNR, e mais especificamente para a implementação dos Serviços Partilhados e do POCP.

### **1.3 JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO TEMA**

Aquando da pesquisa sobre o tema, estavam a ser dados os primeiros passos para adoção da aplicação GeRFiP na GNR. Entrou em produtivo no início do corrente ano, tratando-se, assim, de um tema recente, para o qual não existe qualquer tipo de investigação científica na GNR.

Dada a diversidade de opiniões de oficiais de Administração, no que concerne à forma mais adequada da sua implementação, torna-se, portanto, oportuno estudar o papel que este novo instrumento de gestão realiza, e de que modo se pode tirar partido das suas valências, no sentido de melhorar a gestão dos recursos logísticos e financeiros.

### **1.4 PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS**

Uma etapa essencial e determinante para o sucesso da investigação será a forma de enunciar as questões que se pretendem estudar. O investigador confronta-se com esta situação não apenas no início, aquando a conceção do estudo, mas em todas as fases do processo, desde o desenho da investigação, ao trabalho de campo, na escolha dos casos e na colheita de dados (Flick, 2005). Sudmersen (1983) refere que quanto menor for a clareza na formulação das questões, maior é o risco de ser confrontado com uma imensidão de dados, sentindo-se desamparado para a interpretação dos mesmos (*Apud* Flick, 2005).

Deste modo, segue-se o modelo proposto por Sarmiento (2008, p. 7-8), em que depois de ser definido o problema, “que se traduz numa ou mais questões de investigação, descrevem-se os objetivos da investigação, que originam uma lista de conhecimentos e competências” adequadas, após realizada uma pesquisa aprofundada sobre a temática, e

que, por sua vez, nos permite formular hipóteses que se fundam em “preposições conjecturais que constituem respostas possíveis às questões”(idem).

Destarte, a pergunta de partida é: **Qual a melhor forma de implementação do GeRFiP na GNR?** No sentido de responder a esta pergunta de partida foram definidas um conjunto de perguntas derivadas, que se apresentam abaixo, que quando respondidas, reúnem-se as condições para responder à pergunta de partida:

- Porque razão foi implementado o GeRFiP na GNR?
- Entre a modalidade de Partilha de Serviços e Partilha de Plataforma, qual foi a adotada pela GNR?
- O GeRFiP está implementado, na GNR, de forma centralizada no Órgão de Comando ou descentralizado até aos CTer/Un?
- A GNR deve manter a atual forma de implementação do GeRFiP?

## 1.5 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com o intuito de responder à pergunta de partida enunciou-se o seguinte **objetivo geral**: reunir um conjunto de dados que permita facilitar a tomada de decisão de implementar o GeRFiP de forma centralizada no Comando da Administração dos Recursos Internos (CARI) ou descentralizada até aos CTer/Un..

Assim estabeleceram-se os seguintes **objetivos específicos**:

- Averiguar a razão pela qual a GNR decidiu implementar o GeRFiP.
- Caracterizar, tanto a modalidade de Partilha de Serviços como a modalidade de Partilha de Plataforma.
- Estudar os pressupostos da centralização do GeRFiP no CARI ou na descentralização até aos CTer/Un.
- Averiguar de que forma está implementado o GeRFiP na GNR.

## 1.6 HIPÓTESES

No sentido de responder à pergunta de partida e às perguntas derivadas, formulam-se diversas hipóteses:

- H1: A implementação do GeRFiP na GNR é uma imposição legal.
- H2: A implementação do GeRFiP na GNR consistiu numa modernização dos processos contabilísticos.

- H3: A GNR adotou a modalidade de Partilha de Serviços.
- H4: A implementação do GeRFiP na GNR foi descentralizada até aos CTer/Un.
- H5: Deve manter-se a atual forma de implementação do GeRFiP na GNR.

## 1.7 SÍNTESE DA METODOLOGIA E MODELO DE INVESTIGAÇÃO

A investigação científica possibilita adquirir conhecimentos que permitam encontrar respostas para questões precisas (Fortin, 2009). A etapa metodológica tem por objetivo determinar o modo como a questão de investigação será integrada num desenho, que indicará as atividades a realizar ao longo do processo de investigação (*idem*).

A formatação obedece às orientações específicas dadas pela AM (NEP 520/30 JUN11/AM)<sup>1</sup>, complementando-se com a metodologia científica empregue no âmbito da investigação em ciências sociais de acordo com o que é proposto por Sarmiento (2008).

Na primeira parte, a revisão de literatura efetuou-se com base na análise documental de publicações e artigos de opinião de autores que abordam a temática do POCP, GeRFiP e serviços partilhados, bem como legislação relativa a entidades públicas no geral e também em particular à Guarda.

Foram também analisadas diversas circulares assim como informação disponibilizada na internet na página da empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública (GeRAP), nomeadamente informação destinada à formação dos utilizadores da aplicação informática.

Para a realização do trabalho de campo foram realizadas entrevistas aos principais responsáveis pela implementação da aplicação tanto nos organismos do Ministério da Administração Interna como na GNR, e também questionários que foram enviados aos utilizadores da aplicação.

## 1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

Dado que a implementação da aplicação GeRFiP é igual para todos os organismos aderentes, só será feita referência à sua implementação, em particular na GNR, na segunda parte do trabalho. O presente trabalho está dividido em duas partes.

Neste sentido, na primeira parte, que está constituída por dois capítulos, é efetuada uma análise documental acerca da temática que se pretende abordar.

---

<sup>1</sup> Norma de Execução Permanente que regula as normas de redação do relatório do TIA.

No primeiro capítulo é feito o enquadramento, a justificação do tema e a questão fundamental, os objetivos, as hipóteses e a metodologia utilizada.

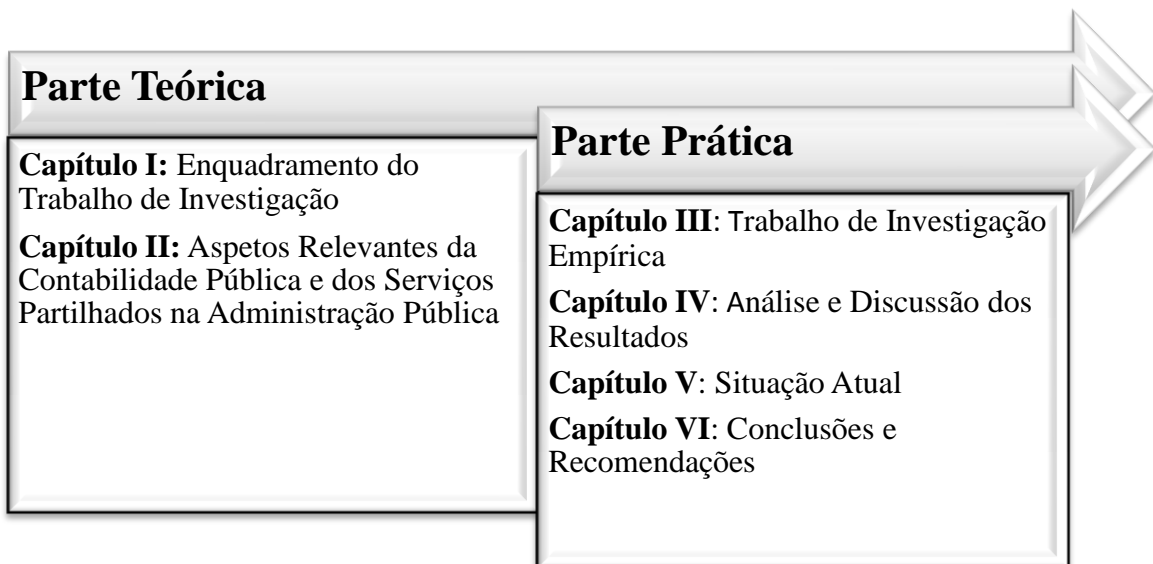
No capítulo segundo é dado enfoque ao POCP, no que concerne às suas características e é abordado o conceito de serviços partilhados, sistema integrado de gestão e respetiva disseminação por toda a AP. Ainda será feita uma alusão à aplicação GeRFiP, no que respeita às suas características, funcionalidades, modalidades, bem como, a explicação, por fases, da forma como é efetuada a sua implementação nos organismos.

O trabalho de campo inicia-se com um capítulo onde é explicitada a metodologia e os procedimentos utilizados na recolha e o tratamento de dados.

De seguida apresenta-se um capítulo referente à análise e discussão de resultados tanto das entrevistas como dos questionários.

Um outro capítulo consistirá na forma como está implementada a aplicação tanto nos diversos organismos do MAI, como na GNR. Ainda neste capítulo, procede-se à elaboração de um Estudo de Caso.

O último capítulo do trabalho de campo culminará com as conclusões e recomendações.



**Figura 1: Estrutura do Trabalho de Investigação Aplicada**

## **CAPÍTULO 2:**

# **ASPETOS RELEVANTES DA CONTABILIDADE PÚBLICA E DOS SERVIÇOS PARTILHADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

### **2.1 INTRODUÇÃO**

A normalização da contabilidade do setor público em Portugal iniciou-se com o processo conhecido por Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE), através da Lei de Bases da Contabilidade Pública (Lei nº 8/90) em 1990.

Com a publicação do Decreto-Lei (DL) nº. 155/92 em 1992, foi instituído o novo regime da administração financeira do Estado, que distingue os Serviços e Fundos Autónomos<sup>2</sup> dos organismos com autonomia meramente administrativa<sup>3</sup>. Foi ainda introduzida uma contabilidade de compromissos, uma nova contabilidade de caixa e uma contabilidade analítica como instrumento de gestão e apoio à decisão. Em 1997, através do DL nº. 232/97, foi oficialmente aplicado o POCP, que constituiu um passo fundamental na normalização da contabilidade pública.

No sentido de integrar a informação produzida pelo POCP numa base de dados única, surge o conceito de serviços partilhados.

O modelo supracitado foi introduzido nos anos 80 nos Estados Unidos e só chegou à Europa nos anos 90, quando as grandes organizações com múltiplas unidades de negócio começaram a procurar novas formas de reduzirem os seus custos administrativos (Pinto, 2009), o que na conjectura atual, interessa também aos organismos públicos.

Assim sendo, este capítulo aborda questões relacionadas com os objetivos da contabilidade pública, respetivas características, bem como alguns dos motivos e medidas

---

<sup>2</sup> Os Serviços e Fundos Autónomos: tem autonomia administrativa e financeira, contudo não têm independência orçamental. O seu orçamento privativo está anexo ao orçamento de Estado (Caiado e Pinto, 2002);

<sup>3</sup> Serviços com Autonomia Administrativa: tem autonomia meramente administrativa, ou seja, tem competência para realizar receita e despesa. A sua verba está inscrita no orçamento de Estado (Caiado e Pinto, 2002).

tomadas para a implementação dos serviços partilhados por parte de toda a AP, e explicar-se-á em que consiste este modelo de gestão.

## **2.2 CONCEITO E OBJETIVOS DA CONTABILIDADE PÚBLICA**

O setor público em Portugal, como em qualquer outro país, segundo Magalhães (2006), tem dimensões imensuráveis, pois é ele o maior empregador, investidor e consumidor em simultâneo, o que o torna numa autêntica “alavanca” da economia (Apud Barbosa, 2009). Os recursos públicos são bens de todos os contribuintes, devendo ser-lhes garantido o direito de serem informados sobre como esse montante é gerido.

De acordo com Silva (1995, p.19) a contabilidade pública é

*“um instrumento indispensável ao planeamento económico (política fiscal, despesas públicas, défice orçamental e as suas formas de financiamento), ao management público (ajuda aos Diretores Gerais na implementação e controlo do orçamento...), como medida de avaliação do desempenho (fixação de futuros padrões standards) e a auditoria (interna e externa), a fim de ser possível a determinação das responsabilidades”.*

Por consequência da globalização e da necessidade de se harmonizar as normas e procedimentos contabilísticos surgiram as normas internacionais de contabilidade.

### **2.2.1 NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA INTERNACIONAL**

As normas de contabilidade efetuam uma harmonização das práticas contabilísticas, melhoram a gestão financeira e a qualidade da informação, permitindo assim a sua comparação e análise. Rodrigues e Pereira (2004, p.25) afirmam que “a contabilidade é moldada pelo ambiente em que opera, e tal como os países tem diferentes histórias, valores e sistemas políticos, têm também diferentes modelos de desenvolvimento contabilístico”.

Um dos principais objetivos da normalização contabilística internacional, tanto para o setor privado como para o público, é otimizar as práticas contabilísticas em vigor em cada país, criando um sistema de contabilidade único. Caiado (2004, p.1) afirma que “o movimento em curso tende a normalizar, a nível mundial, a contabilidade do sector público”.

De forma a efetuar uma harmonização das normas e procedimentos reguladores da atividade económica e financeira internacionais, foi criado, através do *International Federations of Accountants (IFAC)*, o *International Public Sector Accounting Standards*

*Board* para que se desenvolvessem um conjunto de normas internacionais para o setor público, designadas por *International Public Sector Accounting Standards*<sup>4</sup>.

Com vista a assegurar a normalização contabilística da AP em Portugal, foi criada a Comissão de Normalização Contabilística da AP.

### **2.2.2 NORMALIZAÇÃO CONTABILÍSTICA EM PORTUGAL**

Com a aprovação do DL n.º 232/97, de 3 de Setembro, conseguiu-se a normalização contabilística, ao estabelecer que o POCP é “obrigatoriamente aplicável a todos os serviços e organismos da administração central, regional e local que não tenham natureza, forma e designação de empresa pública, bem como à Segurança Social”. É ainda aplicável “às organizações de direito privado sem fins lucrativos que disponham de receitas maioritariamente provenientes do Orçamento de Estado”, conforme refere o n.º 1 do art.º 2º do mesmo diploma.

Na contabilidade orçamental, conforme Rua e Carvalho (2006), o registo das operações da despesa ocorre desde a sua previsão até ao momento em que são pagas. Por outro lado, as operações de receita ocorrem desde a sua previsão até ao momento da cobrança.

O objetivo da contabilidade patrimonial é registar todas as operações de uma entidade de modo a contribuir para a gestão do seu património, gerando informação sobre a sua situação económica e financeira, assim como o seu valor patrimonial.

Outra vertente da contabilidade pública é a contabilidade analítica que, para Martinez e Pradas (2001, p. 9), é utilizada para “detetar como contribui cada centro de responsabilidade na busca da economia, eficiência e eficácia dos programas de uma entidade”, permitindo analisar o custo das atividades desempenhadas.

Destarte, no n.º 6 do preâmbulo do DL n.º 232/97, o principal objetivo do POCP, é a “criação de condições para a integração dos diferentes aspetos – contabilidade orçamental, patrimonial e analítica – numa contabilidade moderna, que constitua um instrumento fundamental de apoio à gestão das entidades públicas e à sua avaliação”.

Devido à especificidade de diversos setores da AP, sentiu-se a necessidade de adequar as normas do POCP a cada um deles, dada a sua dimensão. Neste sentido foram

---

<sup>4</sup> Em português, Normas Internacionais de Contabilidade do Sector Público (NICSPs).

criados quatro planos setoriais baseados no POCP, de modo a refletirem, com maior rigor, a realidade das suas atividades.

- Plano Oficial das Autarquias Locais<sup>5</sup>.
- Plano Oficial de Contabilidade para o Sector da Educação<sup>6</sup>.
- Plano oficial de Contabilidade Pública do Ministério da Saúde<sup>7</sup>.
- Plano Oficial de Contabilidade das Instituições do Sistema de Solidariedade e de Segurança Social<sup>8</sup>.

Esta harmonização das normas, através do POCP, desempenha um papel fundamental no controlo da gestão dos recursos públicos, garantindo a transparência da gestão das contas públicas e da informação contabilística que serve de base para a tomada de decisões, e ainda leva a que a qualidade da informação permita ser comparada e analisada por outros organismos.

A modernização da gestão dos recursos públicos não se verificou somente na adoção do POCP, mas também em integrar toda esta informação numa base de dados única, permitindo verificar um amplo cenário da situação patrimonial da organização, assim como possibilitar o acesso à informação em tempo real, surge o conceito de serviços partilhados.

### **2.3 SERVIÇOS PARTILHADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Portugal atravessa atualmente uma das maiores crises económicas e financeiras da sua história. Esta situação resultou da acumulação, durante mais de uma década, de desequilíbrios macroeconómicos e de debilidades estruturais.

Através das Grandes Opções do Plano para 2012-2015<sup>9</sup>, inseridas nas estratégias de consolidação orçamental e de desenvolvimento da sociedade e da economia

---

<sup>5</sup> Aprovado pelo DL n.º 54-A/99, em 22 de fevereiro, tendo sofrido reestruturações, nomeadamente, pelo DL n.º 162/99, de 13 de maio, o DL n.º 315/2000, em 2 de dezembro e ainda o DL n.º 84-A/2002, de 5 de abril.

<sup>6</sup> Portaria n.º 794/2000, de 20 de setembro.

<sup>7</sup> Portaria n.º 898/2000, de 28 de setembro.

<sup>8</sup> DL n.º 12/2002, de 25 de janeiro.

<sup>9</sup> Grandes Opções do Plano para 2012-2015: Aprovado pela Lei n.º 64 - A/2011 de 30 de Dezembro, inserem-se nas estratégias de consolidação orçamental e de desenvolvimento da sociedade e da economia portuguesa apresentada no Programa do XIX Governo Constitucional e no relatório do Orçamento de Estado para 2012.

portuguesa, foram identificadas diversas fragilidades no processo orçamental português, onde se pode considerar:

- As diferenças metodológicas entre as várias organizações, na produção das demonstrações financeiras da sua atividade, reflete-se na fragmentação do processo orçamental, afetando a transparência das contas públicas e o seu controlo em “tempo real”. A Administração Central<sup>10</sup> é constituída por mais de 500 entidades, onde a elaboração e execução do orçamento não é centralizada nos Ministérios, assim como a prestação de contas, o que leva a que existam centenas de intervenientes, tornando difícil para o Ministério das Finanças, interpretar todas as suas demonstrações financeiras, impedindo assim, uma visão global e analítica do orçamento.
- Verifica-se a ausência de um quadro orçamental plurianual, ou seja, efetuar um orçamento para vários anos. Nos anteriores quadros orçamentais as medidas aplicadas, de forma a atingir os objetivos orçamentais, eram insuficientemente detalhadas, calendarizadas e quantificadas, levando por consequência a imprecisões e desvios no que concerne ao que estava previsto gastar;
- Os sistemas contabilísticos e de informação disponíveis ainda são baseados numa óptica de caixa, ou seja, apenas registam a receita e despesa nas respetivas rubricas orçamentais, impedindo, deste modo, um conhecimento atempado da totalidade dos compromissos assumidos.

Com vista a colmatar estas fragilidades, uma das medidas previstas pelo diploma supracitado é a adoção, em conjugação com o POCP, por parte de toda a AP, dos serviços partilhados, ao nível das áreas financeira, recursos humanos (RH), sistemas de informação e património.

### **2.3.1 CONCEITO DE SERVIÇOS PARTILHADOS**

O modelo de gestão de serviços partilhados resulta do objetivo de proceder à condensação dos processos não identificados como centrais num único órgão, evitando a

---

<sup>10</sup> À luz do direito administrativo, o setor público divide-se em Setor Público Administrativo (SPA) ou Estado em sentido lato e Sector Empresarial do Estado, isto é, empresas públicas. O SPA é constituído pela Administração Central, Regional e Local, pela Segurança Social e pelos Fundos Autónomos (Silveira *in* Caiado e Pinto, 2002, p. 25).

sua disseminação e duplicação ao longo da organização (Schulman, Harmer e Dunleavy, 1999 *apud* Pinto, 2009). “Um Centro de Serviços Partilhados é uma organização profissional, que executa funções de negócio específicas a clientes internos”, ou seja, para as várias unidades de negócio da organização (Immink, 2002 *apud* Pinto, 2009, p.40).

Pretende-se, deste modo, concentrar num só local os melhores RH, as melhores práticas administrativas ou económicas e a tecnologia adequada, reunindo, assim, condições para prestar um serviço de excelência às diversas áreas de negócio de toda a organização, libertando, desta forma, os seus RH no desenvolvimento e sustentação das atividades para que estão vocacionadas, ou seja, no seu *core business*, reduzindo custos e aumentando a qualidade do serviço prestado.

Foi com base nestas características que a AP se debruçou sobre a adoção deste modelo de gestão, pretendendo, com esta visão estratégica:

- “*Libertar os organismos nucleares de atividades de suporte;*
- *Fornecer serviços centrados no cliente, prestados por uma unidade especializada;*
- *Otimizar os investimentos tecnológicos e respectiva manutenção;*
- *Aumentar a eficiência;*
- *Melhorar os processos de negócio e de suporte;*
- *Partilhar os benefícios pelos diversos agentes.*”, segundo a Lei nº 64 – A/2011, de 30 de dezembro.

A partilha de serviços será efetuada numa plataforma de funcionamento em rede, através da partilha de uma base de dados central, com o objetivo de permitir a circulação da informação intra e inter organismos, por via eletrónica, reduzindo o peso da informação em papel. Esta componente do modelo de serviços partilhados denomina-se por sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP)<sup>11</sup>.

### **2.3.2 SISTEMAS ERP – SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO**

Esta solução de software pode ser definida como um conjunto integrado de programas que fornecem suporte às atividades organizacionais, como produção e logística, finanças e contabilidade, vendas e marketing e recursos humanos (Gibson *et al.*, 1999 *apud* Barnabé, 2007).

É um sistema tecnologicamente evoluído, capaz de integrar toda a informação através de uma base de dados única, permitindo uma visualização das transações

---

<sup>11</sup> Em português, Sistema Integrado de Gestão.

efetuadas pela organização, desenhando um amplo cenário do processo de negócio, através de informações *on line* e em tempo real. É implementado segundo módulos *standard* de forma a eliminar redundâncias nas operações e na burocracia, por meio de automatização de processos (Correia, 2006).

Essencialmente, este *software* visa transmitir informação oportuna, para a pessoa certa, no momento ideal (Silva e Alves, 2001), sobre a qual podem ser tomadas decisões bem fundamentadas, afirmando-se, assim, como a “espinha dorsal” da gestão da informação no negócio da organização.

A empresa SAP, foi selecionada pelo Estado Português, como fornecedor da solução para implementação efetiva do POCP com a finalidade de melhorar a gestão dos recursos públicos e programar um modelo de serviços partilhados (SAP Portugal).

### **2.3.3 DIFUSÃO DOS SERVIÇOS PARTILHADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

No início do ano de 2006, através do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE)<sup>12</sup>, promoveu-se um conjunto de iniciativas de modernização da AP, de modo a diminuir o nº de serviços e os recursos a eles afetos. Uma das linhas estratégicas de ação consistiu no desenvolvimento de serviços partilhados, de forma a reduzir as estruturas administrativas e processos redundantes, através de uma reengenharia de procedimentos administrativos.

Neste sentido, foi criada a GeRAP<sup>13</sup>, agora denominada Entidade de Serviços Partilhada da Administração Pública (ESPAP)<sup>14</sup>, uma entidade de cariz empresarial com competência para o desenvolvimento dos serviços partilhados na AP, no âmbito das áreas de gestão dos recursos financeiros e humanos<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros nº 39/2006, de 30 de Março, publicada no Diário da República nº 79, Série I - B, de 21 de Abril de 2006.

<sup>13</sup> Aprovado pelo Decreto-lei nº 25/2007 de 7 de Fevereiro.

<sup>14</sup> Resultou na fusão das atribuições da Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública (GeRAP), da Agência Nacional das Compras Públicas (ANCP) e do Instituto de Informática (II), que deu origem à Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública (ESPAP).

<sup>15</sup> Vide artigo 5.º do Decreto-Lei nº 25/2007, de 7 de fevereiro, que cria a Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, E. P. E., e aprova os respetivos estatutos.

Aquando da sua criação foi desenvolvida uma família de soluções, designada por programa GeRALL<sup>16</sup>.

## 2.4 PROGRAMA GERALL

Esta família de soluções foi constituída com o intuito de disseminar os serviços partilhados por blocos funcionais. O programa GeRALL engloba as seguintes soluções:

- GeRFiP.
- Gestão dos Recursos Humanos em modo Partilhado (GeRHuP).
- A Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública (GeADAP).
- A Gestão da Mobilidade Especial (GeRMoB).
- Disponibilização e Gestão de Infra-Estruturas.
- Disponibilização de Soluções de Serviços Analíticos.

Com este programa

*“reduzem-se os custos de contexto e criam-se oportunidades de melhoria traduzidas, entre outras, em aproveitamento de soluções de uso comum, em redução de esforço administrativo e de manutenção promovido pela uniformização, otimização, integração e automatização dos processos, em disponibilização de ferramentas adequadas ao processo de tomada de decisão, com exploração analítica dos dados, e em partilha de informação com os diversos serviços da Administração Pública que dela necessitam no âmbito das suas atribuições”* (Resolução do Conselho de Ministros n° 83/2010).

A Direção Geral do Orçamento (DGO) delegou na GeRAP a coordenação, execução e acompanhamento do projeto e, no Instituto de Informática (II), a tarefa de implementação, manutenção e gestão das infraestruturas que o suportam (Sap Club, 2009). Contudo, a adesão destas soluções, por parte dos diversos organismos da AP, tornou-se morosa, tendo sido adiada durante alguns anos, pois surgiram dificuldades de implementação, dada a sua complexidade nas organizações, uma vez que cada uma tem as suas características e particularidades.

No Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica, um dos compromissos a assumir pela AP, consiste em

*“desenvolver a utilização de serviços partilhados na Administração Central implementando na totalidade os projetos em curso e avaliando regularmente a possibilidade de maior*

---

<sup>16</sup> Aprovado pela resolução do conselho de ministros n° 83/2010, de 21 de outubro.

*integração; (...) implementação integral da estratégia de serviços partilhados nas áreas de recursos financeiros (GeRFiP) e humanos (GeRHuP)”,<sup>17</sup>*

Denota-se, portanto, que a adoção, tanto do GeRFiP como do GeRHuP na AP portuguesa, é uma imposição legal, que não admite mais adiamentos por parte dos organismos públicos.

O processo de implementação do GeRFiP na AP encontra-se sob a alçada do Ministério das Finanças e da Administração Pública (MFAP), mais concretamente a DGO, que regula todos os procedimentos técnicos e funcionais necessários à implementação deste projeto.

#### **2.4.1 GESTÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS PARTILHADA**

A solução GeRFiP consiste em colocar à disposição de qualquer serviço, independentemente da sua dimensão, regime de autonomia, setor de actividade ou localização geográfica, de uma ferramenta de suporte à gestão económica, patrimonial e analítica, que obedeça ao POCP (Dias *in* Interface, 2009).

É composto por duas áreas funcionais: a financeira e a logística. A primeira engloba os macro-processos da contabilidade orçamental, geral e analítica, contas a receber e a pagar, tesouraria, imobilizado e gestão de contratos. No que diz respeito à área funcional logística inclui-se a gestão de aquisição de bens e serviços, de existências em armazém e vendas e faturação.

A integração dos macro-processos da área funcional logística e financeira é central neste projeto, dado que é neste pressuposto que assenta a evolução de uma contabilidade orçamental para uma contabilidade patrimonial (POCP). Só através da integração da área logística é possível obter informação de gestão que permita racionalizar a gestão dos recursos, em termos de economia, eficiência e eficácia. Nesta perspetiva, o GeRFiP não é apenas uma ferramenta de reporte de informação financeira mas sobretudo uma ferramenta de gestão. No Quadro 1 que se segue, está explanada a finalidade de cada macro-processo.

---

<sup>17</sup> Regulamento do Conselho (União Europeia) nº 407/2010 de 11 de maio de 2010, que estabelece o mecanismo Europeu de Estabilização Financeira, onde são descritas as condições gerais da política económica que Portugal deve os compromissos que as autoridades portuguesas terão de assumir para receber a ajuda financeira internacional.

**Quadro 1: Macro-processos da aplicação GeRFiP.**

| <b>Áreas funcionais</b>                |   |
|--|---|
| <b>Macro-processos</b>                 | <b>Financeira</b>   |
| Contabilidade orçamental               | Gerir, monitorizar e controlar a fase orçamental, quer da receita, quer da despesa, assim como a respetiva execução orçamental.   |
| Contabilidade geral                    | Aplicar normas e regras contabilísticas no sentido de produzir diferentes mapas que integrem todos os registos contabilísticos, para que traduzam a situação patrimonial da organização, tais como balanços, balancetes, demonstrações de resultados, <i>cash-flows</i> , entre outros, que vão ao encontro das necessidades dos organismos, tanto para a prestação de contas, como para auxiliar na tomada de decisão e na boa gestão dos seus recursos. |
| Contas a receber e a pagar             | Efetuar os registos da faturação, tanto dos recebimentos de clientes como dos pagamentos a fornecedores, com o intuito de refletir a situação devedora ou credora da organização.   |
| Tesouraria                             | Realizar a gestão das diversas contas bancárias que o organismo utiliza, o controlo de todos os recebimentos e pagamentos, a gestão de dados de bancos e contas bancárias. Também efetua reconciliações bancárias, importando automaticamente a informação dos extratos bancários das diversas contas, com o detalhe de todos os movimentos efetuados, permitindo assim, a reconciliação bancária com todos os movimentos de tesouraria efetuados.        |
| Imobilizado                            | Efetuar o registo e controlo contabilístico dos ativos fixos e em curso, assim como o respetivo estado de amortização, para efeitos de prestação de contas  |
| Gestão de contratos                    | Registar e analisar toda a informação relativa a contratos, com impacto a nível contabilístico.   |
| Contabilidade analítica                | Ferramenta de extrema importância para a tomada de decisão ao nível da gestão, pois permite realizar um controlo rigoroso dos custos da organização no desenvolvimento da sua actividade.   |
| <b>Logística</b>                       |   |
| Gestão de aquisição de bens e serviços | Efetuar e monitorizar o registo de toda a área referente a aprovisionamentos  |
| Gestão de existências em armazem       | Efetuar e monitorizar o registo de todas as entradas, saídas e transferências de existências em armazém   |
| Vendas e faturação                     | É efetuado o registo e monitorização de todo o processo de venda, nomeadamente a encomenda, expedição e faturação a clientes.   |

Fonte: <http://www.gerap-epe.pt/institucional>.

A integração destes macro-processos, de forma eficiente, coerente e articulada, consegue-se através do desempenho da componente ERP, que integra toda a informação numa base de dados única, por outro lado, as regras de gestão financeira e orçamental, segundo o POCP, surgem por consequência da Rede Integrada de Gestão Orçamental e dos Recursos do Estado (RIGORE).

## 2.4.2 RIGORE

É o núcleo central da solução GeRFiP, que define um conjunto de processos financeiros “mapeando-os com a estrutura de cada organismo aderente, de acordo com

uma arquitetura orientada a serviços, facilitando a integração com outros sistemas e ferramentas” (Gomes *in* SAP Club, 2009, p. 10), assim como, uma “ligação à tesouraria do Estado, facilitando a consolidação das contas públicas e uma visão da situação patrimonial do setor público” (Mano *in* Interface, 2009, p.29).

Assim sendo, através do RIGORE, consegue-se uma melhoria da gestão dos recursos do organismo, pois permite ao GeRFiP aplicar as regras inerentes ao POCP, assim como mapear toda a informação financeira, no sentido de demonstrar a situação patrimonial da organização.

### **2.4.3 OPORTUNIDADES DE MELHORIA PARA A ORGANIZAÇÃO**

Podemos considerar como principais benefícios da utilização do GeRFiP a: normalização de processos e procedimentos; manutenção de autonomia e flexibilidade na gestão dos organismos, possibilitando a elaboração das suas próprias análises e relatórios; disponibilização de uma solução integrada, de serviços de qualidade, de equipas especializadas capazes de assegurar elevados níveis de eficácia na gestão dos recursos públicos e de informação fiável e atempada para os vários níveis de decisão; padronização dos critérios contabilísticos e da informação base a disponibilizar pelos organismos às tutelas e entidades coordenadoras da AP; redução acentuada dos custos de licenciamento, manutenção e evolução dos sistemas; transparência na imputação de custos às funções de suporte da AP; obtenção de economias de escala na execução dos processos; aprendizagem de novas competências e aumento das qualificações dos recursos envolvidos e total conformidade com a lei (GeRAP, s.d.).

Quer do ponto de vista tecnológico, quer do ponto de vista organizacional, o GeRFiP vem revolucionar a forma como as organizações têm vindo a gerir os seus recursos.

### **2.4.4 FASES DE IMPLEMENTAÇÃO**

O GeRFiP é disponibilizado através de um projeto conjunto entre a GeRAP e o organismo. De modo a potenciar uma veloz disseminação do GeRFiP, foram concebidos automatismos que possibilitam uma maior rapidez na implementação técnica. A normalização de todo o processo de migração, permite deslocar o tempo da equipa para tarefas de valor acrescido (análise do organismo, apoio à migração de dados, testes e

formação), e criar espaço para albergar especificidades dos organismos, em particular interfaces com os sistemas legados (Dias *in* Interface, 2009).

Por conseguinte, este projeto desenrola-se através de cinco fases, sendo elas:

- Fase 0: Preparação e planeamento.
- Fase 1: Análise.
- Fase 2: Realização.
- Fase 3: Preparação do arranque.
- Fase 4: Arranque e acompanhamento (GeRAP, s.d.).

Na fase 0, é efetuado o planeamento do projeto onde se define a equipa de trabalho, constituída por elementos do organismo e da GeRAP. São avaliadas as complexidades da organização assim como preparação das condições logísticas para iniciar os trabalhos.

Na fase 1, pretende-se conhecer a estrutura da organização, os seus processos de negócio, as aplicações informáticas atuais, fluxos de informação e volume de atividades. É dada também formação GeRFiP. Esta é composta por três estágios, conforme se pode verificar na seguinte Figura 2:

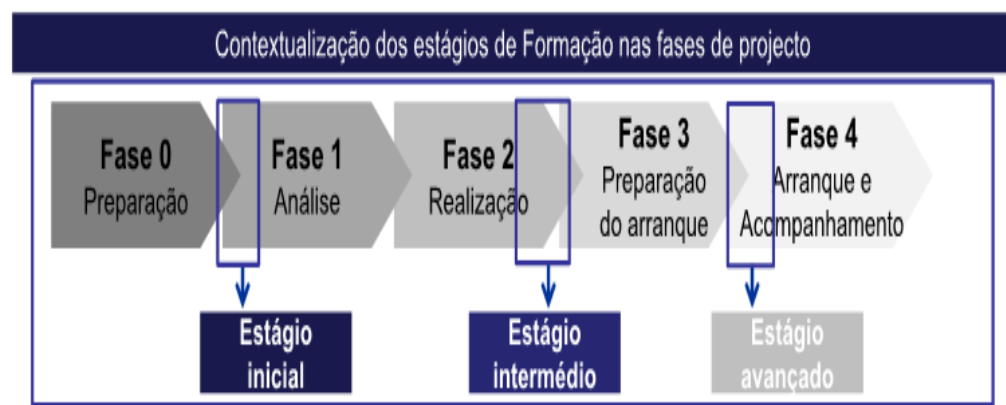


Figura 2: Estágios de Formação.

Fonte: <http://www.gerap-epe.pt/institucional>.

No estágio inicial, são dadas sessões de formação que abordam o GeRFiP e conceitos associados. No estágio intermédio, são realizados cursos de *e-learning*, onde são adquiridos conhecimentos teóricos e práticos e realizadas simulações. No estágio avançado, é dada formação *On-the-job*, ou seja, formação no local de trabalho, por meio da observação e execução real.

No que concerne à fase 2, é preparada a migração de dados, onde são testados os processos e interfaces com outras aplicações e é realizada a formação aos utilizadores finais.

Na fase 3, é efetuada a migração de dados dinâmicos e preparado o sistema produtivo para início da utilização.

Por último, temos a fase 4, onde é o arranque em produtivo da solução GeRFiP no organismo. Aqui é dado um grande enfoque à formação *On-the-job*, apoiando os utilizadores a operar com o sistema onde estes comunicam as dificuldades e problemas através de pedidos de apoio.

Aquando da sua implementação, os organismos terão de optar por uma de duas modalidades disponibilizadas pela ESPAP, sendo elas: modalidade de Partilha de Serviços (PS) ou a modalidade Partilha de Plataforma (PP).

#### **2.4.5 MODALIDADE DE PARTILHA DE SERVIÇOS**

Nesta modalidade, a execução dos processos administrativos obedece a uma separação de competências, sendo realizadas tanto por elementos da equipa de colaboradores da ESPAP como por elementos da organização. Na realidade o processo não muda, só mudam os seus intervenientes, como se de uma extensão da equipa do organismo se tratasse (Palma, 2012).

A definição concreta das tarefas a realizar, tanto pelo organismo como pela GeRAP, estão explanadas numa matriz, que foca a separação dessas competências, denominado *Split* de responsabilidades, que se encontra no Anexo A, somente parte dessa matriz dada a sua extensão.

De uma forma sucinta, pode-se verificar que é da responsabilidade da GeRAP a realização das atividades de programação, a preparação dos relatórios e todo o suporte funcional, uma vez que disponibiliza equipas com conhecimentos técnicos, capazes de assegurar elevados níveis de eficácia na gestão dos recursos públicos assim como na realização de consultorias especializadas na análise e encerramento de contas, que exige conhecimentos de POCP especializado (*idem*)

Assim sendo, a GeRAP efetua uma prestação de serviços ao organismo e será aqui que se encontra a diferença para a PP.

#### **2.4.6 MODALIDADE DE PLATAFORMA PARTILHADA**

Com a adesão a esta modalidade, será da responsabilidade do organismo a execução de todos os processos administrativos, assim como a análise e encerramento de contas. Deixa de haver uma separação de competências orquestradas com a GeRAP. Portanto torna-se fundamental que o organismo possua RH com conhecimentos em POCP no sentido de elaborar todos os procedimentos administrativos, tanto para a boa gestão dos recursos da organização como para a prestação de contas.

A ESPAP será remunerada pelo organismo, tanto aderindo a uma como a outra modalidade, contudo, dado que na PS, a ESPAP presta um serviço ao organismo, este terá, por consequência, maiores custos que na PP. Na tabela de preços, atualmente em vigor, constante no Anexo B, pode-se verificar essas diferenças de custos.

A escolha de cada uma das modalidades recai sobre a responsabilidade do organismo, tendo em conta os seus pressupostos, sendo-lhe facultada a possibilidade de trocar, caso assim o entenda.

#### **2.5 SÍNTESE**

Em súpula, não só deste capítulo mas de todo o trabalho realizado até então, constata-se que só passados 15 anos, foi definitivamente aplicado o POCP na AP. Com a criação da empresa ESPAP, cuja finalidade é desenvolver os serviços partilhados na AP através de uma família de soluções designada GeRALL, onde uma dessas soluções será o GeRFiP.

Esta aplicação informática de gestão, cuja implementação é obrigatória para os organismos da AP, contempla as áreas financeira e logística, sendo regulada pelo POCP.

Funciona como plataforma de funcionamento em rede, através da partilha de uma base de dados central, com o objetivo de permitir a circulação da informação intra e inter organismos, por via eletrónica, reduzindo o peso da informação em papel.

Para proceder à sua implementação, são constituídas equipas de trabalho, tanto da ESPAP como do organismo, no sentido de avaliar a estrutura da organização, as aplicações informáticas atuais, fluxos de informação e volume de atividades, assim como formação aos seus futuros utilizadores.

Neste cenário, torna-se necessário efetuar um estudo referente à situação atual dos organismos que implementaram a aplicação, e mais concretamente, na GNR.

## **CAPÍTULO 3:**

### **TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA**

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

Com a finalidade última de responder à pergunta central desta investigação, foram definidas hipóteses que respondem a diversas perguntas derivadas. Uma vez abordados os principais conceitos sobre o GeRFiP, torna-se necessário realizar um trabalho de investigação empírica, no sentido de aprofundar conhecimentos, encerrando em si, com a resposta ao problema levantado.

Existem diversos métodos para realizar uma investigação empírica, portanto, neste capítulo será aclarada a metodologia e os procedimentos utilizados de forma a obter a informação mais adequada que permita confirmar as hipóteses levantadas.

#### **3.2 MÉTODO DE ABORDAGEM**

A escolha do método de investigação difere consoante a orientação que o pesquisador pretender atribuir ao seu trabalho, das suas crenças, e, essencialmente, da questão colocada (Fortin, 2009). Portanto, foram utilizados os seguintes métodos: observação direta, análise documental e método inquisitivo.

A observação direta foi o primeiro método utilizado, que teve grande importância na escolha do tema deste trabalho. Este método concretizou-se com uma visita ao CARI em 2011, mais especificamente à Direção de Recursos Logísticos (DRL), que, através de conversas informais com diversos oficiais de Administração, possibilitou ter um panorama geral, tanto das mudanças que a implementação do GeRFiP, programada para 2 de janeiro de 2012, iria ter em todos os processos administrativos, como na importância da informação que essa aplicação iria começar a gerar.

A análise documental permitiu expor os principais conceitos da matéria em análise, em consonância com o acompanhamento dos relatórios que iam surgindo das reuniões realizadas pelos intervenientes da implementação do GeRFiP na GNR, o que permitiu levantar daí as hipóteses de investigação.

O método inquisitivo consistiu na realização de entrevistas e questionários, pois permite um aprofundamento de conhecimento e uma grande diversidade de opiniões.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Independentemente da disciplina em causa, a investigação é capaz de tratar uma variedade de fenómenos, dispondo de diferentes instrumentos de medida. A escolha do método varia consoante o nível de investigação, o tipo do fenómeno, a variável ou os instrumentos disponíveis (*idem*).

De forma a dar resposta ao objetivo geral e específicos delineados, houve necessidade de efetuar uma investigação empírica recorrendo a entrevistas, questionários e um estudo de caso.

Esta escolha permite uma abordagem diferente ao tema, sendo que as entrevistas são de resposta aberta, possibilitando ao entrevistado responder de uma maneira livre e semi-orientada pelo entrevistador. Por outro lado, os questionários são de resposta fechada, levando a que todos os inquiridos utilizem a mesma linguagem (Barañano, 2008).

#### 3.3.1 ENTREVISTAS

Procurou-se retirar das entrevistas exploratórias realizadas o máximo de informação relevante, no sentido de reunir condições para a elaboração do questionário. De modo a acrescentar profundidade à investigação realizaram-se entrevistas estruturadas e semi-estruturadas<sup>18</sup>, dentro e fora da GNR, havendo assim a necessidade de adaptar o guião das entrevistas.

Nas entrevistas realizadas aos principais intervenientes no processo de implementação do GerFiP na GNR, a metodologia utilizada consistiu no método de Survey. Segundo Joseph *et al.* (2003, p. 157) esta permite recolher “(...) dados primários a partir de indivíduos”.

Foram realizadas entrevistas estruturadas, onde a sequência das perguntas é pré-determinada no sentido de não obter discrepâncias nas respostas, pois “(...) uma abordagem padronizada assegura que as respostas de diferentes entrevistados sejam comparáveis” (*idem*).

---

<sup>18</sup> “Quando o entrevistado responde às perguntas do guião, mas também pode falar sobre outros assuntos relacionados” (Sarmiento, 2008, p. 17)

Para analisar as respostas obtidas, no que concerne à técnica de elaboração de quadros, seguiu-se a metodologia proposta por Sarmento (2008) e Guerra (2006), onde foram utilizadas três fases de análise: a transcrição das respostas dos entrevistados, uma reunião dos aspetos relevantes de cada resposta, e respetiva percentagem de repetição da ideia.

### 3.3.2 CARATERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A escolha da amostra de entrevistados é composta pelas entidades que estiveram diretamente ligadas à implementação do GeRFiP na GNR e caracteriza-se por não probabilística, acidental ou de conveniência, uma vez que a amostra acidental consiste em escolher indivíduos, por estarem presentes, em determinado local, num determinado momento (Fortin, 2009). Assim sendo, foi constituído um conjunto de 6 entrevistados, 5 militares da GNR e 1 entidade civil. Os dados sócio-demográficos dos entrevistados, cujas respostas foram sujeitas a análise estatística, encontram-se no Quadro 2.

**Quadro 2: Dados sócio-demográficos dos entrevistados.**

| <b>Entrevistado</b>                              | <b>Função aquando da implementação do GeRFiP no seu organismo</b>  | <b>Função atual</b>                                 |
|--|--|---|
| Dr. <sup>a</sup> Sandra Dias                     | Responsável pela disseminação do projeto GeRFiP pelos organismos da AP                                   | Diretora do GeRFiP                                  |
| Major General Manuel Mateus Costa da Silva Couto | Órgão coordenador da implementação do GeRFiP na GNR  | Comandante do CARI                                  |
| Coronel AM José António Madeira da Palma         | Diretor da Direção dos Recursos Financeiros (DRF)  | Diretor da DRF                                      |
| Tenente Coronel Figueiredo                       | Chefe do grupo de trabalho de implementação do GERFiP / Assessor da área financeira                      | Chefe de Divisão Controlo e Auditoria Interna / DRF |
| Major Nascimento                                 | Integrou o primeiro grupo de trabalho para a implementação do GeRFiP na GNR / assessor da área logística | Chefe de Divisão Reabastecimento / DRL              |
| Major AM José Anacleto Silva Capelo              | Coordenador da equipa permanente do GeRFiP   | Chefe de equipa permanente do GeRFiP na GNR         |

### 3.3.3 ENTREVISTAS A ENTIDADES EXTERNAS À GNR

No intuito de não se cingir somente ao estudo da implementação do GeRFiP na GNR, realizaram-se duas entrevistas semi-estruturadas, ou seja, as questões colocadas estão parametrizadas num guião, permitindo, contudo, ao entrevistado falar de outros assuntos relacionados (Sarmento, 2008), permitindo uma maior profundidade ao tema abordado.

Assim sendo, entrevistou-se o Dr. Nuno Costa, Chefe de divisão de Gestão de Recursos da Secretaria-Geral do Ministério da Saúde, e ainda o Dr. Carlos Palma, como Secretário Geral Adjunto do MAI, cuja transcrição de ambas as entrevistas se encontra no Apêndice A.

A escolha do primeiro entrevistado, resultou da necessidade de aprofundar conhecimentos sobre a aplicação, tendo em vista a entrada em produção do GeRFiP noutras instituições. Uma vez que o seu organismo implementou a aplicação, no início do ano de 2011, poder-se-ia aproveitar a sua experiência. A escolha do segundo entrevistado baseou-se na necessidade de recolha de informação referente à forma como todos os organismos que compõem o MAI implementaram a aplicação, e, especificamente, a razão pela qual a Secretaria-Geral do MAI não implementou o GeRFiP da mesma forma que a GNR, dado que ambos pertencem ao mesmo Ministério.

### **3.3.4 INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO**

O inquérito por questionário, conforme afirma Sarmiento (2008, p. 20), “permite recolher os dados que, após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada dos métodos estatísticos, econométricos ou de investigação operacional, origina resultados”. O mesmo autor afirma ainda que “a interpretação dos resultados gera informação conclusiva conducente à confirmação ou não das hipóteses”.

O levantamento das variáveis a submeter no questionário, que se encontram no Apêndice C, de modo a otimizar a sua adequabilidade e pertinência, resultou de um processo de entrevistas realizadas às entidades identificadas anteriormente, e ainda de um conjunto de entrevistas exploratórias realizadas a todas as entidades pertencentes à equipa permanente do GeRFiP. Assim sendo, foram entrevistados o Sr. Major Capelo, a Capitão Bispo, o Capitão Figueiredo, o Capitão Correia, a Alferes Faustino e o Sargento-Mor Estácio.

Para analisar as respostas procedeu-se à utilização de uma escala, que permite obter dados de intervalos, relativos às atitudes de pessoas, aos seus juízos de valor e às suas perceções acerca de quase todos os tópicos ou objetos (Freixo, 2009). Baseou-se, assim, na escala diferencial semântica que é formada por uma escala bipolar com sete pontos, sobre o qual o sujeito escolhe o ponto na escala que melhor descreve o seu ponto de vista em relação a um conceito (*idem*).

De seguida, efetuou-se a aplicação direta do inquérito por questionário. A população definida para este estudo consistiu em todos os militares, de todas as unidades e todos os comandos territoriais, que têm um perfil de utilizador GeRFiP atribuído, ou seja, que têm uma licença SAP, que perfaz uma população de 281 indivíduos. Após o período de coleta de dados verificaram-se 54 respostas válidas.

Para efetuar a análise das respostas ao questionário, submeteu-se a uma análise estatística. Através do SPSS, realizou-se o teste Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), no sentido de verificar a confiabilidade das 30 perguntas fechadas<sup>19</sup>, sendo o total 77,20%, conforme consta na Tabela 1, o que indica um grau de fiabilidade bom.

**Tabela 1: Alpha de Cronbach.**

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|------------------|------------|
| ,772             | 30         |

**Fonte: dados retirados do SPSS**

### 3.3.5 ESTUDO DE CASO

Como última etapa da investigação empírica, realiza-se um estudo de caso. Atendendo à definição proposta por Poisson (1991 *in* Wilson, 2001) consiste numa compreensão de uma situação social, de uma instituição, de um fenómeno histórico ou de outra realidade social. O estudo de caso limita-se a um assunto particular. Contrariamente aos estudos estatísticos e aos experimentais, o seu objectivo não é obter certezas ou favorecer generalizações de resultados.

Pretende-se, assim, a formulação de hipóteses de trabalho a testar em futuras investigações (Ponte, 2006 *apud* Freixo, 2009).

Após a recolha de informação junto da equipa permanente do GeRFiP, referente aos dados dos utilizadores da aplicação informática, foi possível definir o problema, procurando-se através da realização deste estudo de caso uma possível modalidade de ação a adotar.

<sup>19</sup> Perguntas fechadas são aquelas que os respondentes escolhem como suas respostas entre duas ou mais opções (Freixo, 2009, p. 199).

### 3.3.6 PROCEDIMENTOS E MEIOS UTILIZADOS

As entrevistas efetuadas a entrevistados militares realizaram-se no CARI, as realizadas a entidades civis ocorreram no exterior da organização, nomeadamente, na Secretaria-Geral do MAI, na Secretaria Geral do Ministério da Saúde e no II.

Todas as entrevistas foram presenciais, tendo sido utilizado um MP4 para a respetiva gravação. De modo a proceder à elaboração, envio e receção, via *internet*, dos inquéritos por questionário aos inquiridos, utilizou-se uma ferramenta do Google (Google Docs). Para efetuar o estudo estatístico dos dados recolhidos, de modo a adquirir dados matemáticos que fundamentem as conclusões, foi utilizado o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

### 3.4 SÍNTESE

Através da realização de entrevistas aos principais responsáveis pela implementação do GeRFiP na GNR, pretende-se adquirir conhecimentos sobre o tema em questão, assim como o respetivo estudo estatístico das respostas no sentido de daí retirar conclusões.

Com as entrevistas realizadas aos coordenadores da implementação da aplicação no MAI e na Secretaria-Geral do Ministério da Saúde, procura-se reunir informação de modo a ter a perceção da forma como o GeRFiP foi implementado noutras organizações.

Com a aplicação dos questionários a todos os indivíduos com perfil de utilizador, consegue-se adquirir um maior leque de opiniões referente à temática abordada.

No que diz respeito à realização do estudo de caso, procura-se, com este, reunir informação com vista à elaboração de uma possível modalidade de ação referente a um problema atual.

Uma vez identificados os procedimentos e métodos utilizados para proceder à realização das entrevistas, do estudo de caso e à aplicação dos questionários, reúnem-se as condições para efetuar a recolha e o tratamento de dados, de modo a responder às hipóteses levantadas.

## **CAPÍTULO 4:**

### **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **4.1 INTRODUÇÃO**

Primeiramente, serão analisadas as respostas obtidas nas entrevistas estruturadas no sentido de aferir se os vários entrevistados detiveram a mesma opinião sobre determinado assunto. O tratamento das suas respostas realizou-se em três fases: transcrição das entrevistas; sinopse dos aspetos mais importantes e, por último, a seleção e tratamento das ideias principais com a respetiva percentagem de repetição, que se encontra no Quadro 3.

Para os questionários, foram utilizados os métodos e técnicas de estatística descritiva consoante Hill e Hill (2005). Tanto para as entrevistas, como para os inquéritos, consoante os resultados obtidos, é realizada uma análise e discussão dos dados.

#### **4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS DAS ENTREVISTAS**

A realização das entrevistas teve como objetivo efetuar um levantamento de dados a submeter nos questionários e permitir a aquisição dos conhecimentos relativamente ao tema, apresentados no Quadro 3. A sinopse das entrevistas foi feita nos Quadros 4 a 12, constantes no Apêndice B. Portanto, no Quadro 3, apenas se apresenta a sua ideia principal, no sentido de facilitar o seu estudo estatístico.

Primeiramente, foi questionado que **papel desempenhou quando da implementação do GeRFiP**, de modo a perceber-se a importância do contributo dos entrevistados para a implementação da aplicação na GNR. O E1 é o responsável pela disseminação do projeto GeRFiP nos organismos da AP; o E2 é o coordenador da implementação do GeRFiP na GNR; o E3 esteve presente nas reuniões no âmbito da sua implementação; o E4 e o E5 foram responsáveis pelo grupo de trabalho nomeado para estudar a sua implementação; sendo E6 o chefe da equipa permanente do GeRFiP. Verifica-se, portanto, que são os principais responsáveis pela sua implementação na GNR.

Quadro 3: Matriz de respostas das entrevistas.

| Análise das Entrevistas  |    |    |    |    |    |    |      |      |
|--|----|----|----|----|----|----|------|------|
| Entrevistados  | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | Freq | %    |
| <b>Pergunta 2.</b>   |    |    |    |    |    |    |      |      |
| Imposição legal  | X  | X  | X  | X  | X  | X  | 6    | 100  |
| Melhor gestão de recursos  |    |    |    |    | X  |    | 1    | 16,7 |
| <b>Pergunta 3.</b>   |    |    |    |    |    |    |      |      |
| Não foi feito nenhum estudo aprofundado  | X  |    |    | X  | X  |    | 3    | 50   |
| Foram realizados diversos estudos  |    | X  | X  |    |    | X  | 3    | 50   |
| <b>Pergunta 4.</b>   |    |    |    |    |    |    |      |      |
| Pouca formação dos RH  | X  | X  |    |    |    | X  | 3    | 50   |
| A aplicação não é intuitiva  |    |    | X  | X  |    |    | 2    | 33,3 |
| Resistência à mudança  |    |    |    |    | X  |    | 1    | 16,7 |
| Não faz delimitação por centro financeiro  |    |    | X  | X  |    |    | 2    | 33,3 |
| Não foi aproveitado o processo de mudança para efetuar uma reengenharia de processos |    |    |    |    | X  | X  | 2    | 33,3 |
| Dispersão geográfica   |    |    |    |    |    | X  | 1    | 16,7 |
| Erros do sistema   |    |    |    | X  |    | X  | 2    | 33,3 |
| Resposta insuficiente da ESPAP   |    | X  |    | X  |    | X  | 3    | 50   |
| Contabilidade patrimonial e analítica pouco desenvolvida                             | X  | X  |    |    |    |    | 2    | 33,3 |
| <b>Pergunta 5.</b>   |    |    |    |    |    |    |      |      |
| Criação de uma equipa permanente   | X  | X  |    |    |    | X  | 3    | 50   |
| Criação de manuais de procedimentos  | X  |    |    |    |    | X  | 2    | 33,3 |
| Reportamos as dificuldades à ESPAP   |    |    | X  | X  |    |    | 2    | 33,3 |
| Apoio dos consultores da ESPAP   |    | X  |    | X  |    |    | 2    | 33,3 |
| <b>Pergunta 6.</b>   |    |    |    |    |    |    |      |      |
| <b>Benefícios</b>  |    |    |    |    |    |    |      |      |
| Resposta mais rápida   |    | X  |    | X  |    | X  | 3    | 50   |
| Responsabilidade   | X  |    | X  | X  |    | X  | 4    | 66,7 |
| Maior rigor na gestão patrimonial  | X  | X  | X  |    |    |    | 3    | 50   |
| Ferramentas que estão a ser descontinuadas   |    |    |    |    | X  |    | 1    | 16,7 |
| <b>Inconvenientes</b>  |    |    |    |    |    |    |      |      |
| Aumento do número de erros   | X  | X  | X  |    | X  | X  | 5    | 83,3 |
| Não foi desenhada para ser descentralizada   |    |    |    |    | X  |    | 1    | 16,7 |
| Custos com as licenças   |    |    |    |    | X  | X  | 2    | 33,3 |
| Grande número de utilizadores  | X  | X  |    | X  |    |    | 3    | 33,3 |
| <b>Pergunta 7.</b>   |    |    |    |    |    |    |      |      |
| <b>Benefícios</b>  |    |    |    |    |    |    |      |      |
| Permite especialização   | X  |    |    |    | X  |    | 2    | 33,3 |
| Centralização do conhecimento  | X  | X  |    |    | X  |    | 3    | 50   |
| Diminuição de RH e custos com licenças   |    |    |    | X  | X  |    | 2    | 33,3 |
| Maior controlo dos processos diminuindo o erro                                       |    | X  |    |    | X  | X  | 3    | 50   |
| <b>Inconvenientes</b>  |    |    |    |    |    |    |      |      |

|   |   |   |   |   |   |   |   |      |
|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| Sobrecarga de procedimentos para o CARI         |   | X | X |   |   |   | 2 | 33,3 |
| Dificuldade em responder às necessidades locais |   | X | X | X | X | X | 5 | 83,3 |
| Dificuldade no controlo de custos               |   |   | X |   |   |   | 1 | 16,7 |
| Não se consegue cumprir a lei dos compromissos  |   |   |   |   |   | X | 1 | 16,7 |
| <b>Pergunta 8.</b>                              |   |   |   |   |   |   |   |      |
| Não se verifica redução de RH                   | X | X | X | X | X | X | 6 | 100  |
| <b>Pergunta 9.</b>                              |   |   |   |   |   |   |   |      |
| Deve ser repensada                              |   |   |   |   | X |   | 1 | 16,7 |
| Está totalmente implementado na GNR             |   | X | X | X |   | X | 4 | 66,7 |
| Deve ser feita uma racionalização de licenças   |   | X |   |   |   |   | 1 | 16,7 |
| Corrigir erros do sistema                       |   |   | X |   |   |   | 1 | 16,7 |

Relativamente à questão “**porque razão foi implementado o GeRFiP na GNR?**”, todos os entrevistados são unânimes ao afirmar que este foi implementado por imposição legal, e 16,7% acrescenta ainda que trará benefícios para a GNR no sentido de melhorar a gestão dos seus recursos, traduzindo-se, deste modo, como uma evolução dos processos contabilísticos.

A terceira pergunta questiona se **foi efetuado um estudo prévio de implementação do GeRFiP na GNR**. De acordo com as respostas dos entrevistados, 50% afirmam que foram realizados diversos estudos relativamente à estrutura da GNR, à sua dispersão territorial e à elevada quantidade de processos contabilísticos em trânsito diariamente. Outros 50% afirmam que não foi efetuado nenhum estudo aprofundado onde se pudesse confrontar as vantagens e desvantagens das várias hipóteses que existiam para implementar o GeRFiP.

Na quarta pergunta questiona quais as **principais dificuldades encontradas na sua implementação**, perante a qual 50% dos entrevistados apontam como principais dificuldades a limitada formação que foi dada aos futuros utilizadores da aplicação, assim como a resposta insuficiente por parte da ESPAP às dificuldades que lhes são reportadas, nomeadamente aos erros que o sistema apresenta. Outras dificuldades de implementação levantadas por 33,3% dos entrevistados consistem no facto da aplicação não ser intuitiva, de existirem erros no sistema, de não fazer delimitação por centro financeiro, a contabilidade patrimonial e analítica estarem pouco desenvolvidas e afirmam ainda, o não aproveitamento do processo de mudança para efetuar uma reengenharia de processos. Verifica-se, portanto, que existiram bastantes dificuldades de implementação e que ainda se mantêm, até à data, algumas dessas dificuldades.

A quinta pergunta questiona na forma **como foram colmatadas as dificuldades**, onde 50% dos entrevistados afirmam que a criação de uma equipa permanente, no sentido da especialização nessa matéria e prestação de apoio a todo o dispositivo, consistiu no principal fator crítico de sucesso. As medidas apontadas por 33,3% dos entrevistados como fundamentais para ultrapassar as dificuldades, consistem no reporte das mesmas à ESPAP, no apoio prestado pelos consultores da mesma entidade, assim como na criação de manuais de procedimentos elaborados pela equipa permanente.

A sexta pergunta questiona quais consideram ser os **benefícios e inconvenientes, para a GNR, por ter descentralizado até aos CTer/Un**, onde a maioria dos entrevistados (66,7%) afirma que o maior benefício consiste na atribuição de responsabilidades na gestão dos recursos por parte dos comandantes, refletindo-se, por consequência, num maior rigor da gestão patrimonial, bem como numa resposta mais célere às necessidades, apontada esta por parte de 50% dos entrevistados. Por outro lado, é apontada como principal desvantagem, pela maioria dos entrevistados, cerca de 83,3%, o facto da realização das tarefas surgirem com um grande nº de erros, por consequência da limitada formação que tiveram e devido ao elevado nº de utilizadores ao longo do processo.

A sétima questão aborda os **benefícios e inconvenientes caso a GNR optasse por uma Centralização do GeRFiP no CARI**, onde se destaca a centralização do conhecimento e o aumento do controlo diminuindo por consequência o erro, na opinião de 50% dos entrevistados, enquanto os outros benefícios têm opiniões consensuais por parte de 33,3%, consistindo eles na especialização dos RH, dada a centralização do conhecimento, e, ainda, na redução de RH e custos afetos com licenças SAP. No que toca aos inconvenientes, assume principal destaque, por parte de 83,3% dos entrevistados, a dificuldade que existiria na resposta às necessidades locais.

Na oitava pergunta questiona-se se se **verifica a redução de RH afetos às áreas administrativas**, onde por unanimidade todos os entrevistados afirmam que não se verifica essa redução, até pelo contrário, dado que aumentou o nº de tarefas na execução dos processos administrativos, torna-se necessário aumentar os RH assim como as respetivas qualificações.

Por último, a nona pergunta questionou se o **GeRFiP estava totalmente implementado ou se seria necessário repensar a sua estrutura**. A maioria dos entrevistados (66,7%) afirma que o GeRFiP está totalmente implementado, contudo

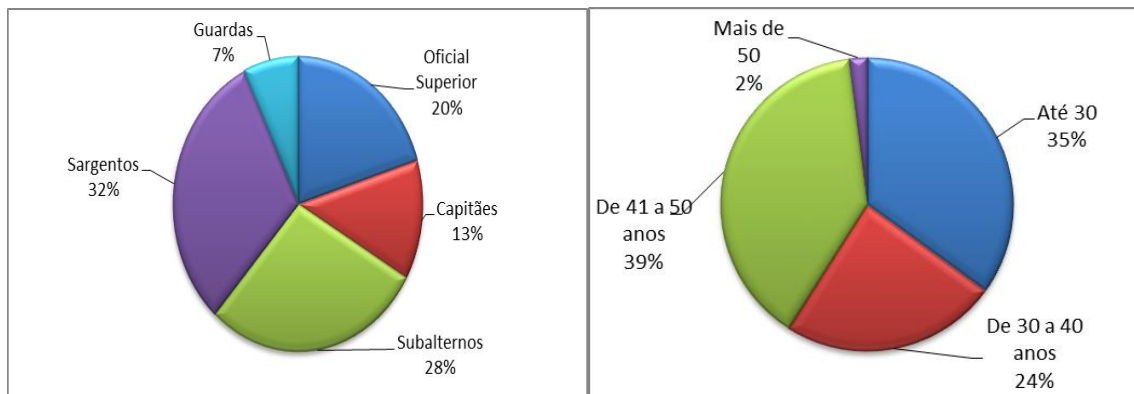
devem ser feitos diversos melhoramentos, no sentido de otimizar o seu funcionamento, nomeadamente, na racionalização do nº de licenças assim como na correção dos erros do sistema.

### 4.3 ANÁLISE DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

#### 4.3.1 CARATERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

O questionário foi enviado para 281 pessoas, tendo-se obtido 54 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 19,22%.

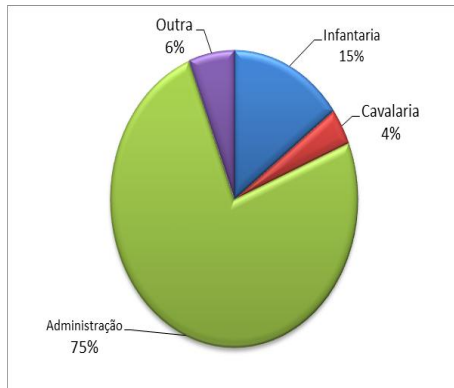
No que toca à caraterização dos inquiridos, verifica-se no Gráfico 1, que os militares que participaram neste questionário foram, essencialmente, sargentos, que representam 32%, contudo, se somarmos as percentagens de resposta das classes de oficiais, verifica-se uma representatividade deste conjunto, no questionário, no valor de 61%. As suas idades estão compreendidas, maioritariamente, entre os 41 e 50 anos (39%), conforme consta no Gráfico 2.



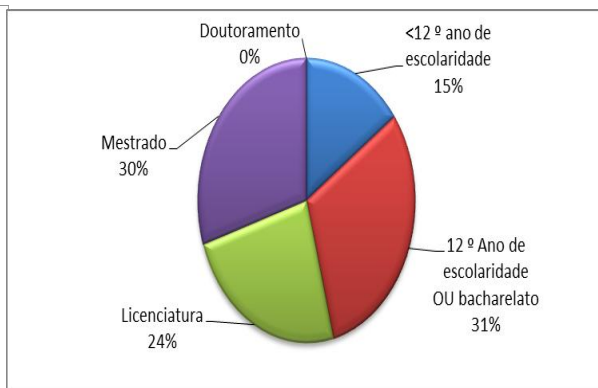
**Gráfico 1: Classe Profissional**

**Gráfico 2: Classe Etária**

Relativamente à sua arma ou serviço, a esmagadora maioria dos inquiridos, 75%, pertencem ao serviço de administração, enquanto que, ao nível de habilitações académicas, 31% têm de escolaridade o 12º ano ou Bacharelato, tendo 30% têm o grau de mestre.



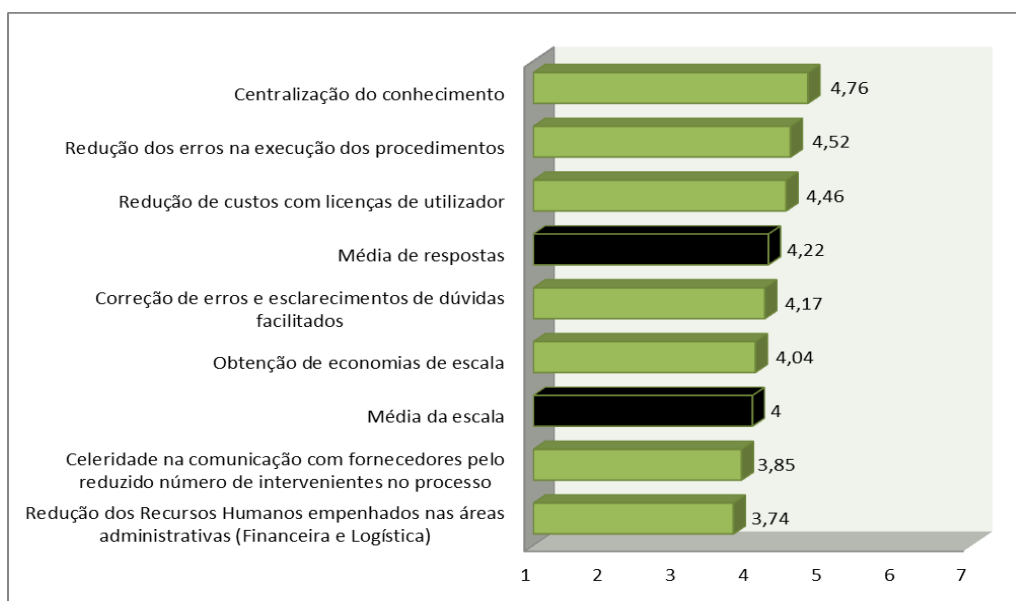
**Gráfico 3: Arma ou serviço.**



**Gráfico 4: Habilitações académicas.**

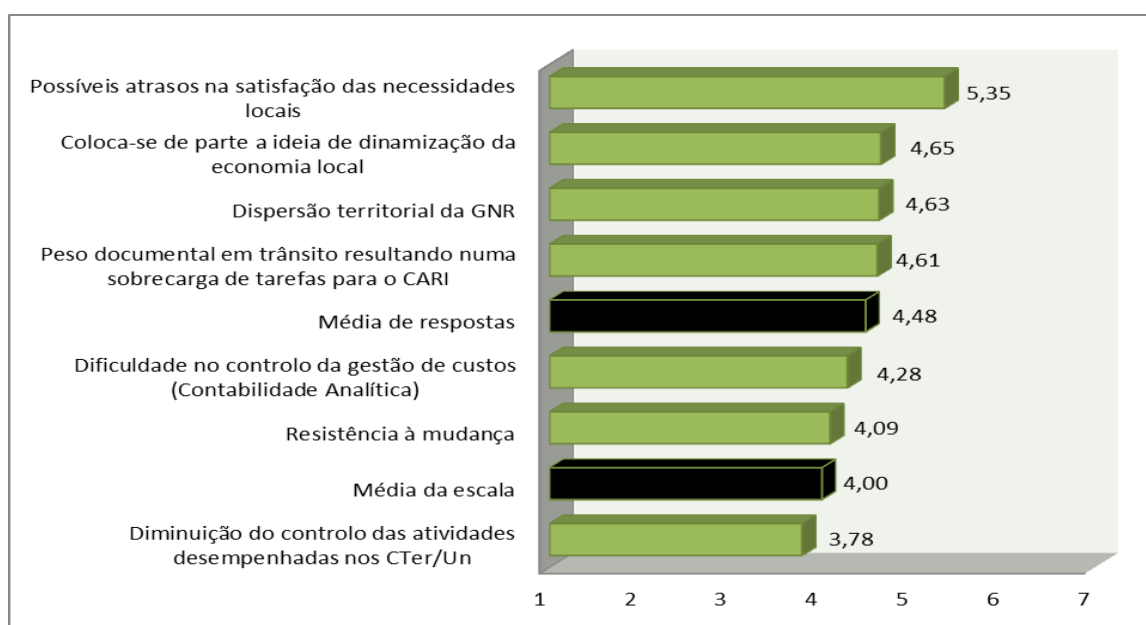
### 4.3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Relativamente aos benefícios que a centralização do GeRFiP no CARI trarão para a GNR, através da análise do Gráfico 5, considera-se que a centralização do conhecimento, a redução de erros na execução dos processos e a redução de custos com licenças de utilizador, são as variáveis com um nível de concordância acima da média, enquanto que a redução dos RH empenhados nas áreas administrativas e a celeridade na comunicação com os fornecedores foram os benefícios que obtiveram um nível de concordância negativo. Com um nível de concordância intermédio, ou seja, entre a média de respostas e a média de escala, registam-se a correção de erros e a obtenção de economias de escala.



**Gráfico 5: Benefícios da centralização do GeRFiP no CARI.**

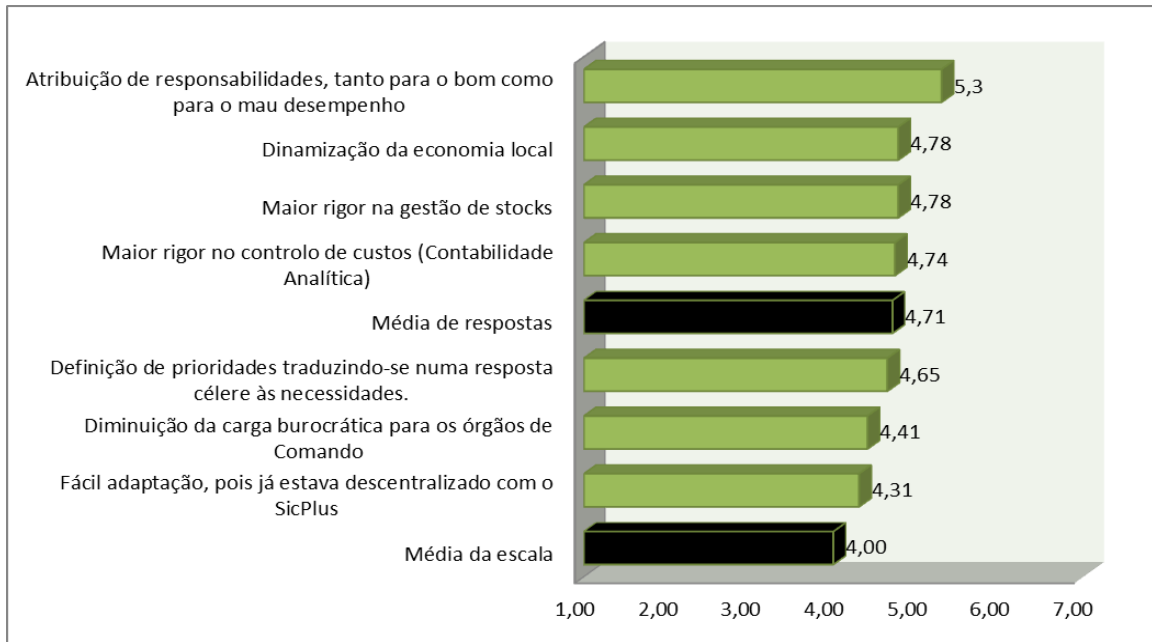
De acordo com o Gráfico 6, referente aos inconvenientes que a centralização do GeRFiP no CARI trará para a GNR, destacou-se, com alguma margem em relação aos outros inconvenientes, os “possíveis atrasos na satisfação das necessidades locais”, o que revela uma, quase, unanimidade na elevada concordância atribuída a esta variável. Outros inconvenientes acima da média, consistem em colocar de parte, a ideia da dinamização da economia local, a dispersão territorial e uma sobrecarga de tarefas administrativas para o CARI. Por outro lado, o inconveniente com média negativa, ou seja, ao qual os inquiridos menos concordaram, consistiu no controlo das atividades desempenhadas nos CTer/Un. Com um nível de concordância intermédio surge a dificuldade em efetuar um controlo na gestão de custos e a resistência à mudança.



**Gráfico 6: Inconvenientes da centralização do GeRFiP no CARI.**

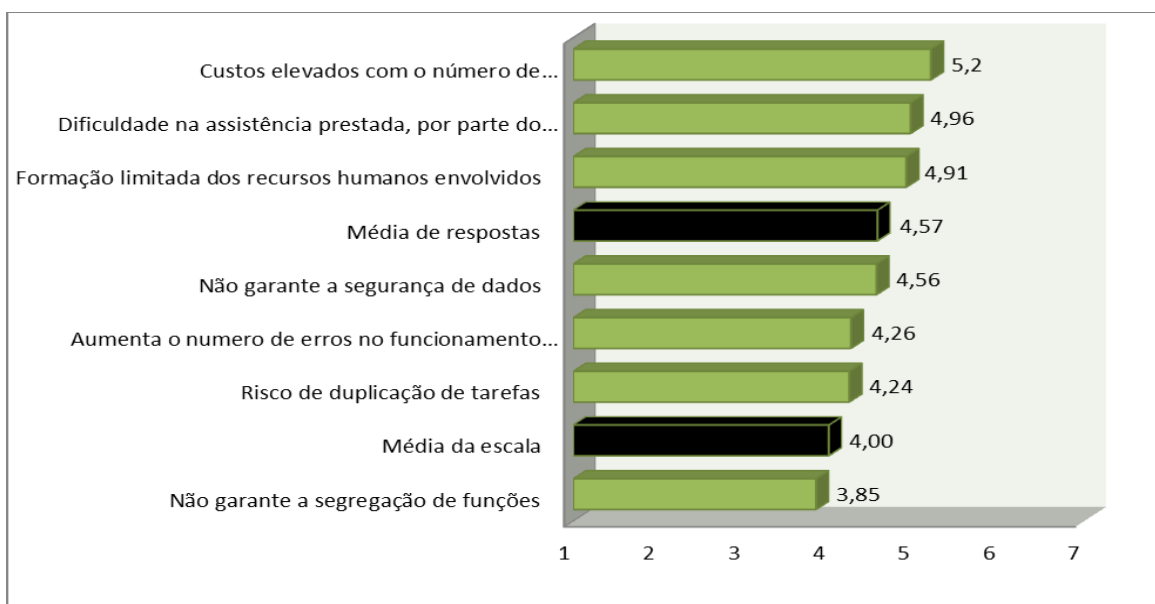
No Gráfico 7 estão descritas as médias referentes ao nível de concordância dos inquiridos quanto aos benefícios de uma descentralização do GeRFiP até aos CTer/Un. Verifica-se, portanto, que todos os inquiridos concordam com esta modalidade, em que as variáveis acima da média de respostas são a atribuição de responsabilidades, dinamização da economia local e maior rigor na gestão de *stocks* e controlo de custos.

As variáveis com um nível de concordância acima da média da escala e abaixo da média de respostas são a definição de prioridades, que se traduz num a resposta célere às necessidades, diminuição da carga burocrática e uma fácil adaptação por parte dos RH, dado que o anterior programa informático já estava também descentralizado.



**Gráfico 7: Benefícios da descentralização até aos CTer/Un.**

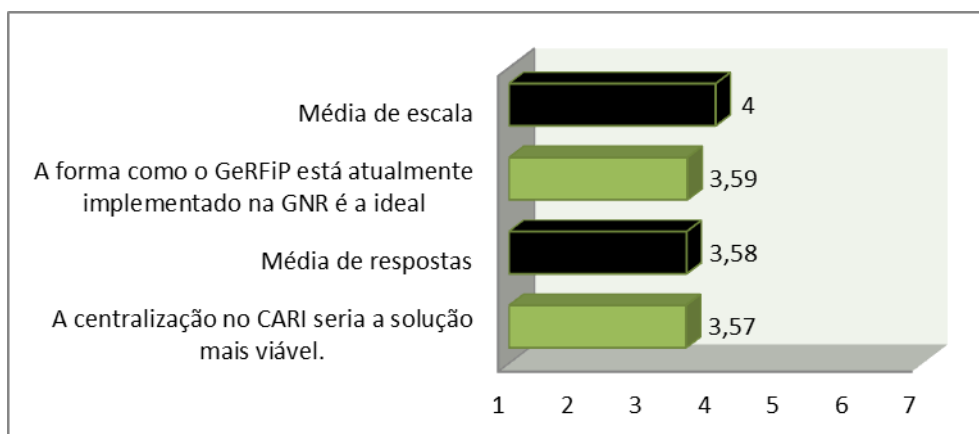
Na análise ao Gráfico 8, referente aos inconvenientes, destaca-se o elevado custo com as licenças SAP, assim como a dificuldade na assistência prestada, por parte do CARI, aos vários CTer/Un, e uma formação limitada dos RH. O inconveniente da não garantia da segregação de funções foi aquele que menor relevância teve para os inquiridos. Com um nível de concordância intermédio, por parte dos inquiridos, têm-se a não garantia da segurança de dados, o aumento do nº de erros no funcionamento com o sistema e o risco da duplicação de tarefas.



**Gráfico 8: Inconvenientes da descentralização até aos CTer/Un.**

Ao longo do questionário os inquiridos foram confrontados tanto com os benefícios como com os inconvenientes da centralização e da descentralização. As duas afirmações que constam no Gráfico 9 permitem verificar qual o grau de concordância dos inquiridos no que respeita a cada uma das hipóteses abordadas.

Neste caso, verifica-se uma grande similaridade de resultados, ambos abaixo da média da escala, ou seja, negativa. Por uma diferença mínima, os inquiridos concordam com a forma como está atualmente o GeRFiP implementado na GNR.



**Gráfico 9: Centralização ou Descentralização.**

O Gráfico 10 possibilita a comparação de todas as variáveis, o que permite verificar que as que mereceram maior grau de concordância são os possíveis atrasos na satisfação das necessidades locais, a responsabilização pelo desempenho, os elevados custos com licenças SAP e, a dificuldade na assistência prestada por parte do CARI aos vários CTer/Un.

As variáveis imediatamente abaixo da média de respostas são a redução de custos com licenças de utilizador, a diminuição da carga burocrática para os órgãos de comando, a fácil adaptação dado que já estava descentralizado com o SicPlus, e a dificuldade em efetuar um rigoroso controlo de custos.

As variáveis que obtiveram uma concordância negativa foram a não garantia da segregação de funções, a celeridade na comunicação com os fornecedores pelo reduzido nº de intervenientes no processo, a diminuição do controlo das atividades nos CTer/Un, e ainda a redução de RH afetos à área administrativa.

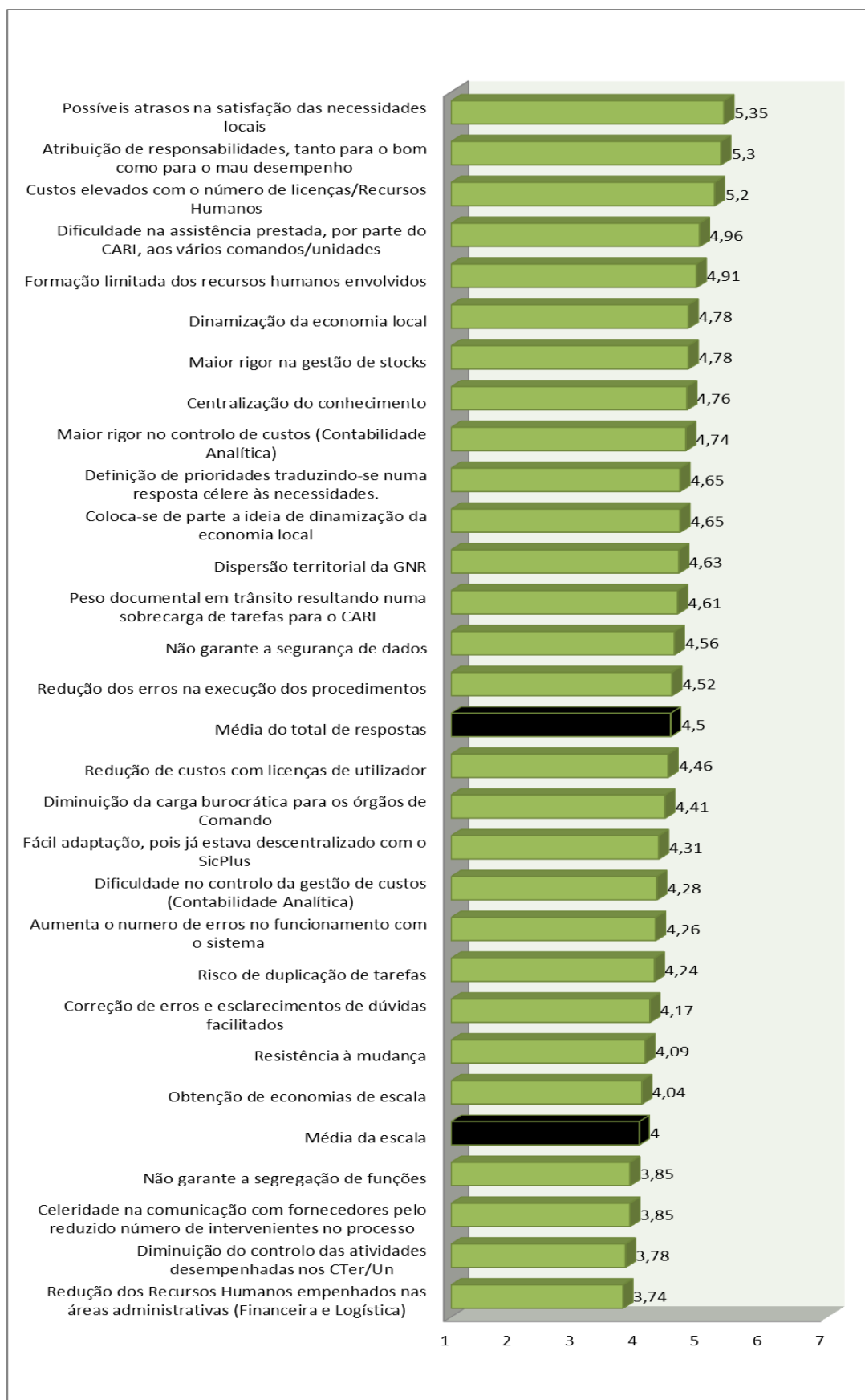


Gráfico 10: Panorama geral das respostas dos inquiridos.

#### 4.4 SÍNTESE

Tecendo umas breves considerações relativamente às respostas obtidas através das entrevistas realizadas, em primeiro lugar, pode verificar-se que o GeRFiP foi implementado na GNR por imposição legal.

Uma vez que a amostra dos entrevistados engloba os principais responsáveis pela sua implementação, ao verificar-se uma resposta dividida no que concerne à realização de um estudo prévio, conclui-se que este não foi realizado da melhor forma. Dado que, a passagem de uma contabilidade orçamental para uma contabilidade patrimonial implica grandes mudanças na forma como são efetuados os procedimentos contabilísticos. Deveria ter sido efetuada uma reengenharia de todos os procedimentos existentes fazendo o ciclo da receita e da despesa de raiz. Caso este estudo aprofundado tivesse sido realizado, todos os responsáveis pela sua implementação teriam conhecimento do mesmo.

As maiores dificuldades de implementação surgiram da limitada formação ministrada aos RH e da resposta insuficiente da ESPAP. A primeira dá origem a dificuldades de funcionamento com o sistema, pois este é muito complexo, aumentando, por consequência o número de erros. A segunda traz consigo o aparecimento de erros no sistema, nomeadamente, por não estar delimitado por centro financeiro, não sendo, assim, assegurada a segurança dos dados, por não estar desenvolvida a contabilidade patrimonial, o que poderá implicar constrangimentos para a prestação de contas no final do ano.

Por estar descentralizado, implica um grande nº de utilizadores, e, como consequência, um grande custo com as respetivas licenças. Acima de tudo, implica um grande nº de erros na utilização do sistema. Para fazer face a estas dificuldades (desvantagens), foi fundamental a criação da equipa permanente, com o intuito de dar apoio e solucionar problemas de todo o dispositivo.

O principal inconveniente apontado para uma centralização prende-se com a dificuldade em responder às necessidades locais.

Um dos principais objetivos da implementação dos serviços partilhados na AP consiste na redução dos RH nas áreas administrativas, libertando-os para a execução de tarefas ligadas ao *core-business* da organização, contudo, esta situação não se verifica, antes pelo contrário, tornam-se necessários mais RH e mais qualificados.

Como conclusão das entrevistas, verifica-se que se prevê a continuidade do GeRFiP de forma descentralizada, pelo que devem ser concentrados esforços no sentido

de minimizar os erros que o sistema apresenta e proceder-se a uma racionalização de licenças.

No que diz respeito ao inquérito por questionário, direcionado ao estudo a opinião dos inquiridos acerca da centralização da aplicação no CARI ou descentralização até aos CTer/Un, obteve-se um conjunto de respostas que não se revelou conclusivo, dado que as opiniões foram bastante similares. Neste sentido, há resultados que carecem de análise.

A principal vantagem da centralização consiste na centralização do conhecimento, em contrapartida a principal desvantagem consiste na dificuldade em satisfazer atempadamente as necessidades dos CTer/Un.

Quanto à descentralização, a maior vantagem consiste em atribuir responsabilidades na gestão aos Comandantes dos CTer/Un, a principal desvantagem prende-se com o elevado custo das licenças SAP.

Conclui-se que, portanto, numa perspetiva de custos, o modelo descentralizado se torna mais dispendioso, contudo, numa perspetiva de eficácia na gestão dos recursos, torna-se mais vantajoso.

Através do Gráfico 10, de modo a confirmar as ilações a que se chegou, verifica-se que as três variáveis que mereceram maior grau de concordância consistem na dificuldade em responder de forma célere às necessidades locais (inconveniente da centralização), na responsabilização do desempenho (vantagem da descentralização), e nos elevados custos com as licenças (desvantagem da descentralização).

Pode concluir-se, portanto, que deve existir um modelo que satisfaça as necessidades locais de forma célere, onde exista uma preocupação de gestão dos recursos e também uma redução do n.º de licenças SAP, no sentido de diminuir substancialmente os custos afetos.

## **CAPÍTULO 5:**

### **SITUAÇÃO ATUAL**

#### **5.1 INTRODUÇÃO**

Uma vez consolidados os conceitos referentes ao GeRFiP, efetuar-se-á uma síntese do atual estado do processo de implementação do GeRFiP pelos organismos da AP, bem como a forma como foi implementado pelos organismos que compõe o MAI e mais especificamente na GNR.

Uma vez que, uma das lacunas da aplicação, na GNR, consiste no elevado nº de licenças SAP e respetivos custos associados, que virá a ter apartir do próximo ano, elabora-se um estudo de caso com o intuito de apurar uma possibilidade de reduzir esse nº.

#### **5.2 ORGANISMOS UTILIZADORES DO GERFIP**

A GeRAP implementou o GeRFiP, no início do ano de 2009, em 5 organismos piloto do Ministério das Finanças e da AP, nomeadamente, a Inspeção-Geral das Finanças; a Secretaria-Geral; o II; a DGO; e o Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério das Finanças.

No final desse mesmo ano foi implementado em mais 9 organismos. Assim sendo, desde 2010, a GeRAP prestava serviço a 14 organismos utilizadores da aplicação, sendo da sua responsabilidade, a execução dos processos orçamentais, administrativos e financeiros.

Existem, atualmente, 163 organismos com o GeRFiP em produtivo, prevendo-se a adesão, em Janeiro de 2013, por mais 85 organismos pertencentes a diversos Ministérios. Através da análise da Tabela 1 pode-se ter uma macro visão dos organismos utilizadores do GeRFiP. Ainda é feita referência aos organismos que o irão implementar no início do ano de 2013.

Tabela 2: Utilizadores do GeRFiP.

| Organismo  | Em funcionamento | Falta implementar |
|--|------------------|-------------------|
| Encargos Gerais do Estado  | 12               | 4                 |
| Presidência do Conselho de Ministros                                       | 25               | 17                |
| Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e Ordenamento do Território | 28               | 8                 |
| Ministério da Saúde  | 10               | 2                 |
| Ministério das Finanças  | 27               |                   |
| Ministério dos Negócios Estrangeiros                                       | 18               |                   |
| Ministério da Administração Interna  | 13               | 1                 |
| Ministério da Economia e do Emprego  | 20               | 5                 |
| Ministério da Solidariedade e Segurança Social                             | 10               |                   |
| Ministério da Justiça  |                  | 23                |
| Ministério da Educação e Ciência   |                  | 25                |
| Total  | 163              | 85                |

Fonte: Dados do GeRFiP.

### 5.3 MODALIDADES ESCOLHIDAS PELOS DIVERSOS ORGANISMOS DO MAI

Através do Quadro 4 pode verificar-se a modalidade que os diversos organismos que compõem o MAI adotaram. A Autoridade Nacional de Proteção Civil não consta neste quadro uma vez que só irá aderir ao GeRFiP em Janeiro de 2013.

Quadro 4: Modalidades de adesão do GeRFiP pelos organismos do MAI.

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Partilha de Serviços</b>   | Gabinete do Ministro da Administração Interna                                 |
|                               | Gabinete do Secretário de Estado Adjunto do Ministro da Administração Interna |
|                               | Gabinete do Secretário de Estado da Administração Interna                     |
|                               | Secretaria-Geral do MAI   |
|                               | Direcção-Geral da Administração Interna                                       |
|                               | Direcção-Geral de Infra-Estruturas e de Equipamentos                          |
|                               | Sistema de Segurança Interna  |
|                               | Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária                                   |
|                               | Inspecção-Geral da Administração Interna                                      |
| <b>Partilha de Plataforma</b> | GNR   |
|                               | Polícia de Segurança Pública  |
|                               | Serviço de Estrangeiros e Fronteiras  |

Todos os organismos que compõem o MAI, adotaram a modalidade de PS, com exceção da GNR, Polícia de Segurança Pública (PSP) e Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), que adotaram a modalidade de PP.

Uma vez que são possuidores de RH com conhecimentos em POCP, sentem-se capacitados para a realização dos procedimentos administrativos e tratamento de dados,

bem como a prestação de contas, não se justificando a transferência para a ESPAP dessa responsabilidade, assim como o respetivo pagamento pela prestação desse serviço.

Agora que se conhece a modalidade adotada pela GNR, torna-se necessário analisar a forma como está atualmente implementado o GeRFiP na sua estrutura.

#### 5.4 ESTRUTURA DA GNR

Na Figura 3 está representada a estrutura da GNR, onde tanto o CARI como os diversos CTer/Un. estão sinalizados. Pretende-se, com esta sinalização, demonstrar quem são os utilizadores do GeRFiP.

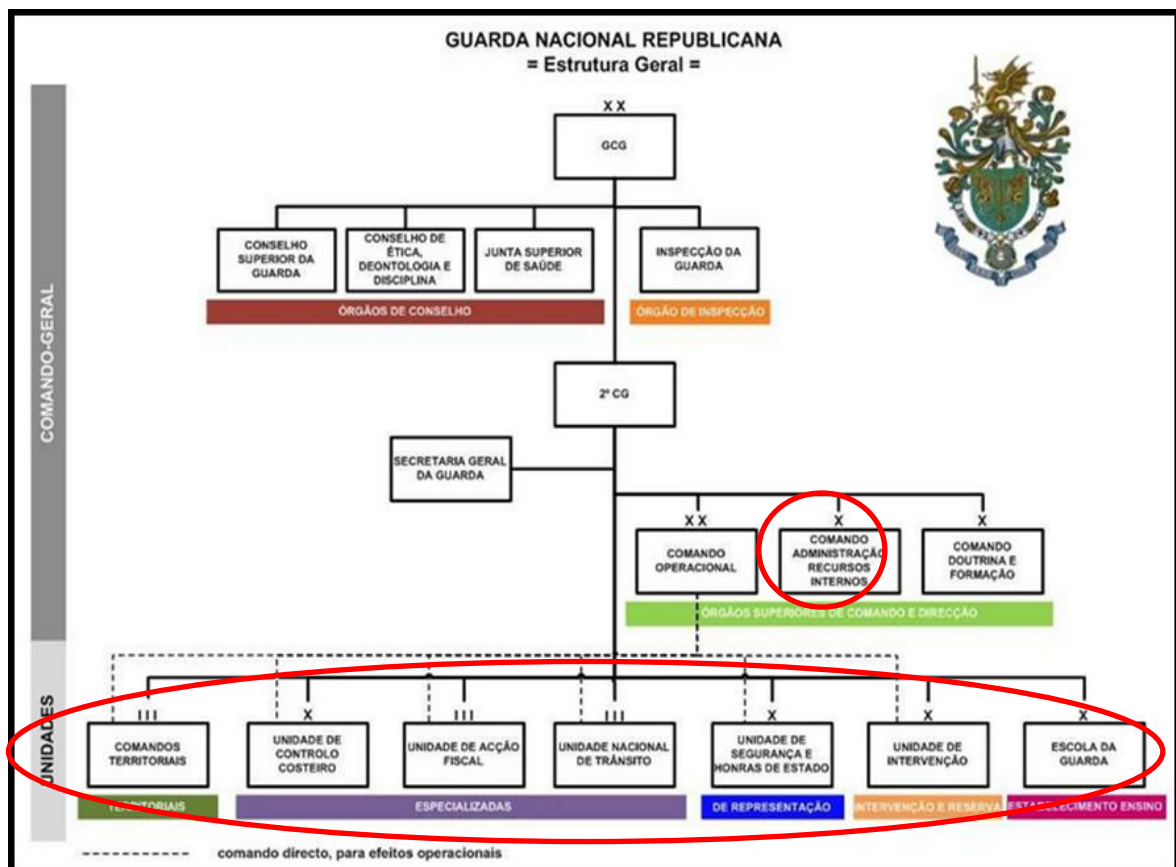


Figura 3: Orgânica da GNR

Fonte: <http://www.operacional.pt/a-nova-organica-da-gnr/>

Assim sendo, verifica-se que o GeRFiP não está centralizado somente no CARI, mas sim, descentralizado até aos CTer/Un, funcionando estes como centros financeiros<sup>20</sup>, sendo eles a Unidade de Controlo Costeiro; a Unidade de acção Fiscal; a Unidade Nacional

<sup>20</sup>Centro Financeiro, é uma Unidade organizacional dentro de uma área de administração financeira.

de Trânsito; a Unidade de Segurança e Honras do Estado; a Unidade de Intervenção; a Unidade de Apoio Geral; o Centro Clínico; os 20 CTer. pertencentes a cada um dos 20 distritos; e a Escola da Guarda, sendo esta repartida pelo Centro de Formação da Figueira da Foz e o Centro de Formação de Portalegre.

### 5.5 VOLUME DE LICENÇAS SAP

Para cada centro de custo a ESPAP atribuiu 5 licenças SAP, garantindo, assim, a segregação de funções, atribuindo uma licença para cada Comandante do CTer/Un, 2 licenças para a contabilidade, 1 para a tesouraria e outra licença para a logística.

Estão em funcionamento, atualmente, cerca de 281 licenças. Destas, 153 estão distribuídas pelos diversos CTer/Un, enquanto 128 estão localizadas no CARI e nos diversos depósitos das Unidades. A Tabela 2 indica o nº de licenças atribuídas:

**Tabela 3: Distribuição de funções das licenças SAP na aplicação GeRFiP.**

| <b>LICENCIAMENTO SAP</b> |            |
|--------------------------|------------|
| Licenças nominais        | 128        |
| Comandante Unidade       | 31         |
| Contabilidade 1          | 29         |
| Contabilidade 2          | 31         |
| Logística                | 31         |
| Tesoureiro               | 31         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>281</b> |

### 5.6 CUSTOS DAS LICENÇAS SAP

Durante o ano 2012 as licenças SAP são gratuitas para a GNR contudo, a partir do próximo ano, estas terão de ser pagas. Através da tabela de preços disponibilizada pela ESPAP foi possível elaborar a seguinte Tabela 3, onde se indica o preço anual a pagar.

Depois de analisada verifica-se que cada licença tem um custo de, aproximadamente, 4000 €, o que significa que, anualmente, a GNR terá de pagar mais de um milhão de Euros para suportar o número de licenças atuais.

Tabela 4: Valores a pagar.

| Componentes  | Custo por licença | Por serviço cliente | Nº de utilizadores | Custos S/ IVA    | Custo com IVA      |
|--|-------------------|---------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| Aplicação (licenciamento nominal SAP)                  | 495 €             |                     | 281                | 139.095 €        | 171.087 €          |
| Aplicação (manutenção/atualização)                     | 185 €             | 8.500 €             |                    | 60.485 €         | 74.397 €           |
| Infraestrutura (organismos em "Plataforma Partilhada") | 2.305 €           |                     |                    | 647.705 €        | 796.677 €          |
| <b>Total</b>   |                   |                     |                    | <b>847.285 €</b> | <b>1.042.161 €</b> |

Observou-se, até aqui, a forma como o GeRFiP foi implementado na GNR, tendo-se constatado que aderiu à modalidade de PP e que descentralizou a aplicação até aos CTer/Un, necessitando de 281 licenças SAP de modo a garantir, pelos seus centros financeiros, o seu correto funcionamento.

Dado que a partir do ano de 2013, as utilizações destas licenças serão pagas, ir-se-á estudar se a possibilidade de racionalizar este nº, no sentido de reduzir os encargos financeiros em questão, continuando a funcionar com a mesma eficiência que tem vindo a ter até então.

### 5.7 ESTUDO DE CASO: REVISÃO DO SISTEMA ATUAL DE LICENÇAS

De forma a possibilitar a redução de custos com o nº de licenças, é necessário averiguar de que forma estão a ser utilizadas e com que frequência, as atuais licenças de acesso à plataforma, bem como ponderar qual a possibilidade de estas serem substituídas por um método economicamente mais viável.

Através de um mapa disponibilizado pela Diretora do GeRFiP, Dr.<sup>a</sup> Sandra Dias, onde está registada a última utilização da aplicação por licença, obteve-se um perfil de utilizador com base no acesso à mesma, que legitima a cessação das licenças que não são utilizadas, cessando também o pagamento referente às mesmas. Verificou-se que a última utilização por parte de 47 aconteceu em 2011. Dado que a aplicação só entrou em produção no início de 2012, conclui-se que nunca foram utilizadas (Apêndice D)

As licenças dos comandantes das Unidades têm sido, muitas vezes, utilizadas apenas para aprovar despesa em GeRFiP. Tendo em consideração que podem autorizar a despesa em papel, sem entrar no sistema, podendo posteriormente outro utilizador (a

contabilidade) efetuar esse ato administrativo em GeRFiP, poderia retirar-se a licença SAP aos comandantes dos CTer/Un, poupando-se cerca de 33 licenças.

Devido à constante rotatividade dos militares, e de modo a evitar a constante atualização das licenças atribuídas a cada pessoa, o perfil do utilizador, preferencialmente, deveria ser atribuído por função. O que levanta outra questão, que será a responsabilização pelos atos de determinado utilizador, que será solucionada com os termos das atas de entrada e cessação de funções.

A Tabela 4, que de seguida se apresenta, consiste num resumo do nº de licenças existentes em cada departamento e respetiva proposta de redução.

**Tabela 5: Proposta de redução de licenças.**

| <b>Racionalização</b> |                 |                 |                  |                |
|-----------------------|-----------------|-----------------|------------------|----------------|
| <b>Departamento</b>   | <b>Nº atual</b> | <b>Proposta</b> | <b>Diferença</b> | <b>%</b>       |
| DRF                   | 35              | 15              | -20              | -57,14%        |
| DRL                   | 51              | 15              | -36              | -70,59%        |
| DIE                   | 6               | 1               | -5               | -83,33%        |
| Depósitos UAG/UI/SG   | 26              | 12              | -14              | -53,85%        |
| Serviço farmácia      | 5               | 4               | -1               | -20,00%        |
| CTer/Un               | 153             | 120             | -33              | -21,57%        |
| Outros                | 5               | 5               | 0                |                |
| <b>Total</b>          | <b>281</b>      | <b>171</b>      | <b>-110</b>      | <b>-39,15%</b> |

Através desta racionalização verifica-se uma redução de 110 licenças, representando 39, 15% do nº atualmente existente.

### **5.7.1 APURAMENTO DE CUSTOS**

Com a redução de 281 licenças para 171, como apurado anteriormente, e com o intuito de redução de custos, resta, agora, verificar qual o impacto económico da cessação de 110 licenças.

Como explicado anteriormente, o atual sistema de licenças representa um custo de **1.042.161 €**. Após se ter aferido quais desses custos seriam desnecessários, conclui-se que o ponto de rutura entre a eficácia de utilização e a economia de custos é de **638.290 €**, como constante na Tabela 5.

Tabela 6: Custos da Proposta de Redução.

| Componentes  | Custo por licença | Por serviço cliente | Nº de utilizadores | Custos S/ IVA    | Custo com IVA    |
|--|-------------------|---------------------|--------------------|------------------|------------------|
| Aplicação (licenciamento nominal SAP)                  | 495 €             |                     | 171                | 84.645 €         | 104.113 €        |
| Aplicação (manutenção/atualização)                     | 185 €             | 8.500 €             |                    | 40.135 €         | 49.366 €         |
| Infraestrutura (organismos em "Plataforma Partilhada") | 2.305 €           |                     |                    | 394.155 €        | 484.811 €        |
| <b>Total</b>   |                   |                     |                    | <b>518.935 €</b> | <b>638.290 €</b> |

## 5.8 SÍNTESE

Verificou-se que desde 2009, 163 organismos passaram a trabalhar com a aplicação GeRFiP, e que no próximo ano de 2013, prevê-se a adesão por parte de mais 85, o que demonstra a rápida disseminação, por toda a AP, desta aplicação.

No MAI, existiram organismos que adotaram a modalidade de PS e outros a PP. A escolha da modalidade a adotar recai nas qualificações dos seus RH, pois tendo competências em POCP não se justifica o pagamento do serviço à ESPAP, podendo ser realizado internamente.

A GNR implementou a modalidade de PP e, dada a estrutura dispersa por todo o território Nacional, decidiu-se pela descentralização da aplicação até aos seus CTer/Un, perfazendo um total de 30 centros financeiros.

Este capítulo encerra em si, uma etapa final deste estudo, uma vez que, depois de efetuado o levantamento de todas as questões, assim como de algumas soluções, foi aplicada uma delas às lacunas encontradas, a fim de apurar a sua viabilidade.

Neste capítulo foram identificados pretextos que poderão servir de ponto de partida para uma futura desativação das licenças, tornando assim exequível a sua redução.

Os dados obtidos permitiram concluir que existem licenças que nunca foram utilizadas. Existe também, a possibilidade de desativação das licenças dos comandantes dos CTer/Un, tendo em atenção a segregação de funções. Permitiram ainda concluir que deveria ser atribuído um perfil por função e não por utilizador, por uma questão de eficiência, dada a constante rotatividade dos militares no que diz respeito às funções que desempenham..

Em suma, existe a possibilidade de redução dos custos com o nº de licenças em aproximadamente 40%, pelo que se verifica a viabilidade desta modalidade de ação.

## **CAPÍTULO 6:**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

#### **6.1 INTRODUÇÃO**

Ao longo dos capítulos anteriores, foram abordadas todas as temáticas a que este estudo se propôs inicialmente. Falta, agora, com base na análise dos dados recolhidos, responder às questões de investigação colocadas e confirmar as hipóteses levantadas.

Pretende-se, com este capítulo, constituir uma visão crítica dos aspetos que foram abordados, articulando-os, com o intuito de responder à pergunta de partida.

#### **6.2 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES**

Uma vez concluídas as etapas teóricas e práticas, torna-se fundamental que se verifique a validação e fundamentação das hipóteses levantadas, no sentido de cumprir os objetivos específicos inicialmente traçados e responder às perguntas derivadas.

A primeira hipótese que se apresenta, refere “**A implementação do GeRFiP na GNR é uma imposição legal**”, foi totalmente confirmada na revisão de literatura, bem como nas respostas obtidas à questão dois das entrevistas. Na revisão de literatura foi analisada a legislação que se prenuncia sobre esta matéria. Quanto aos entrevistados, que são os indivíduos que estiveram diretamente ligados à implementação da aplicação na GNR, no que refere à questão 2, 100% afirmam, esta obrigatoriedade de adesão, logo esta hipótese está totalmente confirmada.

No que diz respeito à segunda hipótese, “**A implementação do GeRFiP na GNR consistiu numa modernização dos processos contabilísticos**”, apenas 16,7% dos entrevistados confirmou esta hipótese, ainda que, ao longo da revisão de literatura, se tenha verificado que, com a adoção desta aplicação, a GNR passou de uma contabilidade meramente orçamental para uma patrimonial, analítica e orçamental.

No que concerne à terceira hipótese, **“A GNR adotou a modalidade de PS”**, de acordo com as entrevistas realizadas, pode afirmar-se que esta hipótese é refutada. A GNR optou pela modalidade de PP.

A quarta hipótese, **“A implementação do GeRFiP na GNR foi descentralizada até aos CTer/Un”**, é confirmada no capítulo referente à situação atual do GeRFiP na GNR, onde se verifica uma descentralização do mesmo, pelos seus diversos centros financeiros.

Quanto à quinta hipótese, em que **“Deve manter-se a atual forma de implementação do GeRFiP na GNR”**, foi confirmada parcialmente. Dado que 66,7% dos entrevistados afirmam que o GeRFiP deve manter a atual forma de implementação, levando a crer que, um modelo intermédio seria o mais indicado, de modo a aproveitar as vantagens, tanto da centralização como da descentralização.

Através da verificação das hipóteses traçadas para esta investigação, de modo a servir de suporte para a resposta às perguntas derivadas, considera-se que foram cumpridos todos os objetivos que foram traçados inicialmente.

### 6.3 RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DERIVADAS

Através da resposta às perguntas derivadas, torna-se possível cumprir os objetivos específicos que se propuseram inicialmente. Este pressuposto revela-se da maior importância, pois assim ficar-se-á em condições para realizar o objetivo geral e, por sua vez responder à pergunta central desta investigação.

Relativamente à primeira pergunta derivada, **“porque razão foi implementado o GeRFiP na GNR?”**, está previsto em diversos diplomas a obrigatoriedade da sua implementação por parte de todos os organismos da AP, onde se inclui a GNR. Para consolidar esta resposta, colocou-se esta questão aos órgãos responsáveis pela sua implementação na GNR, os quais, por unanimidade, confirmaram esta imposição legal.

Pretende-se, com esta imposição legal, uma modernização da forma como os organismos gerem os seus recursos, pois passou-se de uma contabilidade meramente orçamental para uma patrimonial, analítica e orçamental. Esta evolução leva a um melhoramento do controlo da gestão dos recursos públicos, garantindo transparência na gestão das contas e na informação contabilística, que, por sua vez, leva a que a qualidade da informação sirva de base para a tomada de decisões bem fundamentadas, além de permitir a sua comparação e análise por outros organismos.

No que concerne à segunda questão, **“Entre a modalidade de Partilha de Serviços e Partilha de Plataforma, qual foi a adotada pela GNR?”**, verifica-se que a GNR adotou a modalidade de PP.

Esta revelou-se uma decisão ambiciosa, dado que todo o suporte dos processos financeiro-contabilísticos e administrativos, abrangendo transversalmente as áreas Orçamental, Financeira, Gestão Patrimonial e Gestão de Aquisição de Bens e Serviços será da sua responsabilidade. Foi adotada esta modalidade, por revelar-se mais económica e por possuir RH com conhecimentos em POCP.

A PS é mais cara, pois será a ESPAP a efetuar a prestação de um serviço à organização. Contudo, as organizações que optam por esta modalidade são aquelas que não tem RH com conhecimentos em POCP, e que preferem pagar a outrem especializado, diminuindo assim o risco de cometer erros na prestação de contas.

De acordo com a terceira pergunta derivada, **“O GerFiP está implementado, na GNR, de forma centralizada no Órgão de Comando (CARI) ou descentralizado até aos CTer/Un?”**, verifica-se que está descentralizado até aos CTer/Un, pois, atendendo à dispersão territorial e de forma a ser implementado sem grandes alterações na sua estrutura de funcionamento, a forma mais natural de migrar da anterior contabilidade orçamental para o POCP seria esta, a solução mais viável.

No que toca à quarta e última questão derivada, **“A GNR deve manter a atual forma de implementação do GerFiP?”**, verificou-se que a maioria dos entrevistados afirma que o GerFiP deve manter a atual forma de implementação. Contudo, devem ser feitos diversos melhoramentos no sentido de otimizar o seu funcionamento, nomeadamente, na racionalização do nº de licenças, na correção dos erros do sistema, e, ainda, no desenvolvimento da contabilidade patrimonial e analítica. São estas as principais evoluções dos processos contabilísticos que o GerFiP disponibiliza, e que não estão a ser devidamente exploradas.

#### **6.4 RESPOSTA À PERGUNTA DE PARTIDA**

Ficou-se, desta forma, em condições de responder à pergunta de partida, **“qual a melhor forma de implementação do GerFiP na GNR?”**.

Deve ser mantida a modalidade de PP e torna-se necessário procurar um modelo intermédio, que permita um controlo e avaliação dos dados processados pelos diversos

Centros Financeiros e, por consequência, uma resposta célere e eficaz aos pedidos de apoio dos CTer/Un, procurando uma redução substancial nos custos com as licenças SAP.

## **6.5 RECOMENDAÇÕES**

Este estudo afigura-se como um ponto de partida, no sentido de repensar a estrutura de como foi implementado o GeRFiP na GNR, pois passados mais de sete meses após a sua implementação, torna-se necessário fazer uma reflexão e análise da atual situação com o intuito de efetuar um levantamento do que deve ser melhorado e modificado.

Uma vez que subsiste a dúvida na centralização ou descentralização da aplicação GeRFiP, deveria ser criado um Centro Financeiro pivô, no sentido de testar as possíveis modalidades de ação. Concentrando os esforços num único local e apostando tudo na sua formação, seria uma questão a considerar, podendo, depois, extrapolar-se os resultados para os restantes locais.

Devia ser efetuado um estudo à utilização que se está a dar aos perfis de utilizador GeRFiP. O estudo de caso que foi realizado permitiu estudar uma possível hipótese de redução do nº de licenças atualmente existentes. Contudo, se for questionado o uso que cada utilizador dá à sua licença, este poderá não justificar o pagamento anual da mesma. Todas as licenças que apenas são utilizadas para elaborar propostas de aquisições de bens e serviços, não se pagam, o que poderá levar a uma redução de custos ainda maior.

Devem ser, também, desenvolvidos esforços no sentido de visitar outras organizações onde o GeRFiP esteja implementado, no sentido de recolher informação sobre a utilidade que lhe é dada, pois através da partilha de experiências poderão advir resultados bastante frutuoso.

## **6.6 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

No decorrer deste estudo surgiram diversas dificuldades que condicionaram a forma como foi apresentada a informação. Era intuito deste estudo, para além de ter como referência a implementação da aplicação na GNR, averiguar a forma como foi implementado noutros organismos do MAI, nomeadamente SEF, PSP e Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária. Contudo, não responderam aos pedidos, tendo condicionado o rumo que se pretendia dar à investigação.

Passou pouco mais de meio ano após a implementação do GeRFiP na GNR e ainda não existe uma opinião consolidada no que diz respeito ao modelo ideal a adotar, porque

não foram realizados estudos de modo a averiguar o ponto de situação referente ao atual funcionamento do sistema.

O facto de não ter formação sobre métodos de investigação científica condicionou bastante a realização deste trabalho, bem como, formação a a trabalhar com o programa SPSS.

## **6.7 INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Dado que a contabilidade patrimonial da GNR está pouco desenvolvida, torna-se crucial realizar um estudo no sentido de apurar quais os critérios valorimétricos que deverão ser utilizados para proceder à inventariação dos imóveis da GNR e respetiva inclusão na contabilidade. Saber-se, através dos mesmos, o seu valor patrimonial para não originar uma distorção das contas das demonstrações financeiras.

Mostra-se pertinente estudar, também, qual o impacto que a assinatura digital, na aprovação de pagamentos, terá na gestão das organizações e na redução substancial do volume de documentos em papel.

## BIBLIOGRAFIA

### Livros

- Barañano, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Editor RH.
- Barbosa, J. (2009). *A Harmonização Contábil das NICSP na Contabilidade Pública: O caso do Brasil e Portugal*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre, Universidade do Minho, Braga.
- Barnabé, F. (2007). *A Implementação de um Enterprise Resource Planning no Sector Público Português e a Mudança Organizacional: oportunidades e condicionamentos*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Caiado, A.; Pinto, A. (2002). *Manual do Plano Oficial de Contabilidade pública*. (2ª Ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Caiado, A. (2004). *A Contabilidade Pública em Portugal e as Normas do IFAC*. Retirado: Maio, 22, 2012, de [http://www.min-financas.pt/cncap/Docs\\_](http://www.min-financas.pt/cncap/Docs_)
- Correia, E. (2006). *Novas Tecnologias - Presente e Futuro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Costa, N. (15 de junho de 2012). Entrevista Exploratória sobre Implementação do GeRFiP na GNR. (D. Regueira, Entrevistador).
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*. Lisboa: Monitor.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freixo, M. (2009). *Metodologia Científica – Fundamentos Metodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: sentidos e formas de uso*. Estoril. Principia Editora.
- Hill, M. e Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Sílabo.

- Joseph, F., Barry, B., Arthur, H., Phillip, S. (2003). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora.
- Rodrigues, L., Pereira, A. (2004). *Manual de Contabilidade Internacional: A Diversidade Contabilística e o Processo de Harmonização Internacional*. Lisboa: Publisher Team.
- Martinez, V., Pradas, L. (2001). “*Gestión en las Administraciones Públicas*”. Espanha: Edição de autor.
- Silva, A. (1995). *Management Público – Reforma da Administração Financeira do Estado*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Silva, F., Alves, J. (2001). *ERP e CRM - Da empresa à e-empresa*. Centro Atlântico.
- Wilson, A. (2001): *Identidade, Formação e Trabalho*. Coimbra: Formasau
- Rua, S., Carvalho, J. (2006). *Contabilidade Pública – Estrutura Conceptual*. Lisboa: Publisher Team.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

## **Legislação**

- Lei n.º 64-A/2011. D.R. I Série. 250 (11-12-30) 5538 (2-48).
- Lei n.º 64-B/2011. D.R. I Série. 250 (11-12-30) 5538 (48-244).
- Decreto-Lei n.º 8/90. D.R. I Série. 43 (90-02-20) 685-87.
- Decreto-Lei n.º 155/92. D.R. I Série. 172 (92-07-28) 3502-09.
- Decreto-Lei n.º 232/97. D.R. I Série-A. 203 (97-09-03) 4594-4638.
- Decreto-Lei n.º 162/99. D.R. I Série-A. 111 (99-05-13) 2543-48.
- Decreto-Lei n.º 54-A/99. D.R. I Série-A. 79 (99-02-22) 1018 (02-84).
- Decreto-Lei n.º 315/2000. D.R. I Série-A. 278 (00-12-02).
- Decreto-Lei n.º 12/2002. D.R. I Série. 21 (02-07-25) 536-92.

Decreto-Lei nº 84-A/2002. D.R. I Série-A. (02-04-05) 3422.

Decreto-Lei n.º 25/2007. D.R. I Série. 27 (07-02-07) 972-8.

Portaria nº 794/2000. D.R. I Série. 218 (00-09-20) 4976-5054.

Portaria nº 898/2000. D.R. I Série-B. 225 (00-09-28) 5250-5314.

Portaria nº 83-A/2009. D.R. I Série. 15 (02-01-22) 492(2-12).

Regulamento do Conselho (União Europeia) nº 407/2010 (10-05-11) 118 (1-4).

Resolução do Conselho de Ministros nº 39/2006. D.R. I Série-B. 79 (06-04-21) 2834-66.

Resolução do Conselho de Ministros nº 83/2010. D.R. I Série. 214 (10-11-04) 4966-7.

### ***Internet***

GeRAP Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública. (s.d). *A GeRAP*. Retirado: Junho, 15, 2012, de <http://www.gerap-epe.pt/institucional>.

SAP Portugal (s.d.). *Administração Pública Portuguesa ganha eficiência através do Modelo de Serviços Partilhados*. Retirado: Maio, 27, 2012, de <http://www.sap.com/portugal/about/press/index.epx?pressid=11517>.

### **Outros Documentos**

Academia Militar. (2008). *Orientações para redação de trabalhos*. Lisboa: Direção de Ensino.

Dias, S. (2009). *Gestão de Recursos Financeiros Partilhada da Administração Pública GeRFiP* in Reis, B. (Diretor), *Interface Revista Administração Pública*. (163ªEd.). Lisboa: Março Editora.

Gomes, J. (2009). *Uma solução da Administração Pública para toda a Administração Pública*. in Almeida, P. (Diretor), *SAP Club Revista*. (30ªEd.). Porto Salvo: Departamento de Customer Publishing da Económico Edições.

Guarda Nacional Republicana (2010). *Circular n.º 10/DRF/2010: Proposta Orçamental para 2011: Procedimentos*. Lisboa: GNR.

- Mano, L. (2009). Contabilidade Pública: Informação para a Decisão in Reis, B. (Diretor), *Interface Revista Administração Pública*. (163ªEd.). Lisboa: Março Editora.
- Palma, C. (20 de junho de 2012). Entrevista Exploratória sobre Implementação do GeRFiP nos organismos do MAI. (D. Regueira, Entrevistador).
- Pinto, J. (2009). *Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Mestre, Universidade do Minho, Braga.
- SAP Club Revista (Junho 2009). *Serviços Partilhados na Administração Pública Portuguesa*. (30ªEd.). Porto Salvo: Departamento de Customer Publishing da Económico Edições.

## ANEXO A:

### MATRIZ SPLIT DE PROCESSOS EM MODALIDADE DE PARTILHA DE SERVIÇOS

**Matriz Split de Processos GeRFIP**

| Código              | Área funcional    | Macro processo                  | Processo   | GeRAP | Organismo | Outras Entidades |
|---------------------|-------------------|---------------------------------|--|-------|-----------|------------------|
| <b>FIO.01</b>       | <b>Financeira</b> |                                 |  |       |           |                  |
| <b>FIO.01.01</b>    |                   | <b>Contabilidade Orçamental</b> |  |       |           |                  |
| <b>FIO.01.01.01</b> |                   |                                 | <b>Gestão de dados mestre orçamentais</b>              |       |           |                  |
|                     |                   |                                 | Receber e analisar pedido                              | X     |           |                  |
|                     |                   |                                 | Analisar necessidade de configuração                   | X     |           |                  |
|                     |                   |                                 | Configurar sistema                                     | X     |           |                  |
|                     |                   |                                 | Ajustar dado mestre                                    | X     |           |                  |
|                     |                   |                                 | Comunicar alteração/decisão                            | X     |           |                  |
| <b>FIO.01.01.02</b> |                   |                                 | <b>Orçamento</b>                                       |       |           |                  |
|                     |                   |                                 | Receber e analisar pedido e tratar informação          | X     |           |                  |
|                     |                   |                                 | Carregar/corrigir orçamento                            | X     |           |                  |
|                     |                   |                                 | Validar orçamento carregado                            |       | X         |                  |
|                     |                   |                                 | Solicitar correcção                                    |       | X         |                  |
|                     |                   |                                 | Comunicar aprovação                                    |       | X         |                  |
| <b>FIO.01.01.03</b> |                   |                                 | <b>Cativos e descativos legais e de gestão interna</b> |       |           |                  |
|                     |                   |                                 | Analisar pedido e documentação de suporte              |       | X         |                  |
|                     |                   |                                 | Registar cativo  |       | X         |                  |
|                     |                   |                                 | Efectuar correcção de documento                        |       | X         |                  |
|                     |                   |                                 | Registar descativo                                     |       | X         |                  |
| <b>FIO.01.01.04</b> |                   |                                 | <b>Duodécimos</b>                                      |       |           |                  |
|                     |                   |                                 | Analisar legislação e rubricas sujeitas a duodécimos   | X     |           |                  |
|                     |                   |                                 | Definir e carregar estrutura de duodécimos             | X     |           |                  |
|                     |                   |                                 | Comunicar registos                                     | X     |           |                  |
|                     |                   |                                 | Disponibilizar duodécimos e/ou efectuar correcções     | X     |           |                  |
|                     |                   |                                 | Solicitar correcção                                    |       | X         |                  |
|                     |                   |                                 | Recepcionar e analisar pedido                          | X     |           |                  |
|                     |                   |                                 | Verificar se antecipação está aprovada                 | X     |           |                  |
|                     |                   |                                 | Registar antecipação duodecimal                        | X     |           |                  |
|                     |                   |                                 | Comunicar registo                                      | X     |           |                  |
| <b>FIO.01.01.05</b> |                   |                                 | <b>Alterações orçamentais</b>                          |       |           |                  |
|                     |                   |                                 | Elaboração da proposta de alteração                    |       | X         |                  |
|                     |                   |                                 | Bloquear verba   |       | X         |                  |
|                     |                   |                                 | Solicitar alteração orçamental                         |       | X         |                  |
|                     |                   |                                 | Aprovar alteração orçamental                           |       |           | X                |

**Matriz Split de Processos GeRFIP**

| Código              | Área funcional | Macro processo | Processo  | GeRAP | Organismo | Outras Entidades |
|---------------------|----------------|----------------|---|-------|-----------|------------------|
|                     |                |                | Anular bloqueio   |       | X         |                  |
|                     |                |                | Registar/corrigir alteração orçamental                                |       | X         |                  |
| <b>FIO.01.01.06</b> |                |                | <b>Cabimento</b>  |       |           |                  |
|                     |                |                | Analisar pedido   |       | X         |                  |
|                     |                |                | Criar NPD   |       | X         |                  |
|                     |                |                | Análise do procedimento legal   |       | X         | X                |
|                     |                |                | Registar/ajustar cabimento  |       | X         |                  |
|                     |                |                | Efectuar outra alteração ao documento                                 |       | X         |                  |
|                     |                |                | Bloquear processo   |       | X         |                  |
| <b>FIO.01.01.07</b> |                |                | <b>Compromisso</b>  |       |           |                  |
|                     |                |                | Analisar processo de despesa  |       | X         |                  |
|                     |                |                | Criar autorização de despesa  |       | X         |                  |
|                     |                |                | Aprovar/recusar autorização de despesa                                |       | X         |                  |
|                     |                |                | Registar compromisso (Processo Financeiro)                            |       | X         |                  |
|                     |                |                | Bloquear Processo e Descativar Verbas                                 |       | X         |                  |
|                     |                |                | Efectuar outra modificação ao cabimento                               |       | X         |                  |
|                     |                |                | Registar compromisso (Processo logístico)                             |       | X         |                  |
| <b>FIO.01.01.08</b> |                |                | <b>Pedido de libertação de crédito</b>                                |       |           |                  |
|                     |                |                | Elaborar proposta de PLC e efectuar correcção                         |       | X         |                  |
|                     |                |                | Validar preparação PLC  |       | X         |                  |
|                     |                |                | Solicitar aprovação DGO   |       | X         |                  |
|                     |                |                | Aprovar PLC   |       |           | X                |
|                     |                |                | Registar PLC aprovado   |       |           | X                |
|                     |                |                | Definir forma de rateio   |       | X         |                  |
|                     |                |                | Registar aprovação de PLC parcial                                     |       | X         |                  |
| <b>FIO.01.01.09</b> |                |                | <b>RAP e RNAP</b>   |       |           |                  |
|                     |                |                | Analisar pagamento indevido   |       | X         |                  |
|                     |                |                | Estabelecer acordo com entidade terceira e definir forma de reembolso |       | X         |                  |
|                     |                |                | Elaborar guia de reposição  |       | X         |                  |
|                     |                |                | Registar guia de reposição  | X     |           |                  |
|                     |                |                | Emitir documento de cobrança  |       |           | X                |
|                     |                |                | Recepcionar informação da cobrança                                    |       | X         |                  |
|                     |                |                | Efectuar pedido de registo de RAP                                     |       | X         |                  |

Fonte: Dados da ESPAP.

## ANEXO B: TABELA DE PREÇOS GERAP

Logo do  
Serviço-  
Cliente



### 2 Componentes do preço

No âmbito do presente acordo, apresentamos as componentes definidas pela GeRAP, para apuramento dos valores a facturar, de acordo com a modalidade de prestação de serviços seleccionada.

| Componentes  |                                       | Valor (acresce IVA à taxa em vigor)  |
|--|---------------------------------------|--|
| <b>Licenciamento</b>   |                                       | 495€ por utilizador (licença) anualmente   |
| <b>Manutenção da Aplicação GeRFiP</b>  |                                       | 8.500€ por Serviço-Cliente + 185€ por utilizador (licença) anualmente  |
| <b>Infra-estrutura GeRFiP</b>  | <b>se Partilha de Serviços (PS)</b>   | 1.945€ por utilizador (licença) anualmente   |
|  | <b>se Partilha de Plataforma (PP)</b> | 2.305€ por utilizador (licença) anualmente   |
| <b>Serviços Partilhados</b>  |                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A factura tem duas componentes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Operação Corrente - Será facturado o número de recursos da GeRAP estimados como necessários para prestar serviço ao Serviço-Cliente ao preço unitário de 20€ por hora;</li> <li>○ Apoio Funcional Especialista - Será facturado o número de recursos especializados, correspondente a 20% dos recursos afectos pela GeRAP à operação corrente de cada Serviço-Cliente, ao preço unitário de 35€ por hora;</li> </ul> </li> <li>• Os recursos serão calculados com arredondamento à primeira casa decimal.</li> </ul> |
| <b>Bolsa de horas de apoio e suporte à utilização da aplicação GeRFiP (opcional)</b> |                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsa de horas anual (a ajustar em função das necessidades específicas de cada Serviço-Cliente):               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 60 horas por Serviço-Cliente, para serviços técnicos e de suporte funcional, a 40€ por hora;</li> <li>• 6 horas adicionais por licença nominal atribuída, para serviços de operação e utilização, a 35€ por hora.</li> </ul> </li> </ul>  |
| <b>Modalidades adicionais de suporte (opcional)</b>                                  | <b>Intervenções planeadas</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas facturadas a um valor estimado entre os 30€ e os 50€ por hora, em função das necessidades, dos especialistas envolvidos e das disponibilidades da GeRAP.</li> </ul>   |
|  | <b>Intervenções não planeadas</b>     | O custo destas intervenções depende de uma análise previa do trabalho a realizar e dos recursos disponíveis (interno ou externos). Em função da análise a GeRAP apresentará um orçamento.  |
| <b>Formação (opcional)</b>   |                                       | Em função das necessidade a GeRAP apresentará um plano e respectivo orçamento de formação.   |

4

Fonte: Dados da ESPAP.

**APÊNDICE A:**  
**TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS A ENTIDADES EXTERNAS À**  
**GNR**

**ENTREVISTADO 7**

**Entrevistado 7:** Dr Nuno Costa

**Data:** 15 de junho de 2012

**Hora de início:** 10h00

**Hora de Fim:** 11h00

**Cargo/Função atual:** Chefe de divisão de gestão de recursos da Secretaria Geral do Ministério da Saúde

**Local:** Chefe de divisão de gestão de recursos da Secretaria Geral do Ministério da Saúde

**P1. Que papel desempenhou aquando da implementação do GeRFiP?**

**R1:** Fui o coordenador da implementação do GeRFiP na Secretaria Geral do Ministério da Saúde.

**P2. Foi efetuado um estudo prévio para a implementação do GeRFiP no seu organismo? Que conclusões daí advieram?**

**R2:** Não. Perguntamos quanto iria custar. Estudámos outras opções, mas levamos uma nega da DGO, pois estava para ser implementado o GeRFiP em todos os organismos da Administração Pública e que já tinha sido aprovado por parte do Tribunal de Contas. Assim não teríamos autorização para avançar com outro sistema.

**P3. De que forma implementaram o GeRFiP? Porque optaram por essa modalidade?**

**R3:** Implementamos o GeRFiP de forma centralizada. Todos os centros de custo tem acesso ao GeRFiP, só que não necessitam de ter licenças abertas, uma vez que só elaboram PABS's e confirmam recepções de material. Esta é a razão principal das licenças estarem concentradas nesta direção de serviços

**P4. Tem-se verificado uma melhoria na gestão dos recursos da organização?**

**R4:** Sim, sem dúvida. Tornou mais célere e organizada toda a atividade administrativa.

**P5. Quais as principais dificuldades encontradas na sua implementação?**

**R5:** É de difícil adaptação pois não é intuitivo. Exige um espírito aberto, por parte das pessoas, para facilitar o processo de aprendizagem.

**P6. De que forma foram colmatadas as dificuldades?**

**R6:** Reportamos as lacunas para a GERAP. Incitamos também a GERAP no sentido de desenvolver novas ferramentas com vista a facilitar os procedimentos administrativos, como é o caso da assinatura digital para documentos de âmbito financeiro, pois só estão autorizadas as assinaturas digitais no âmbito do código dos contratos públicos.

**P7. Se voltassem a decidir a forma como deveriam implementar o GeRFiP, tomariam as mesmas decisões?**

**R7:** Sim tomávamos. Sem arrependimento.

**ENTREVISTADO 8**

**Entrevistado 8:** Dr Carlos Palma

**Data:** 20 de junho de 2012

**Hora de início:** 10h00

**Hora de Fim:** 10h30

**Cargo/Função atual:** Secretário Geral Adjunto do Ministério da Administração Interna

**Local:** Secretaria Geral do Ministério da Administração Interna

**P1. Que papel desempenhou aquando da implementação do GeRFiP?**

**R1:** Coordenador da implementação do gerfip por todo o MAI.

**P2. Foi efetuado um estudo prévio para a implementação do GeRFiP no seu organismo? Que conclusões daí advieram?**

**R2:** Julgo que foi feito. Mas coube a eles a decisão sobre a melhor forma de o implementar.

**P3. De que forma implementaram o GeRFiP? Porque optaram por essa modalidade?**

**R3:** A PS tem custos elevados e dado que a GNR tinha recursos humanos com conhecimentos em POCP, conseguiria, à partida, desempenhar o papel da GERAP. Tanto a GNR, como a PSP e o SEF aderiram à Partilha de Plataforma.

Aqui na secretaria geral, optámos pela Partilha de Serviços dado que não temos recursos humanos com conhecimentos suficientes em termos de POCP e, portanto pareceu-nos melhor não entrar em aventuras que podiam correr mal. O principal motivo que leva os diversos organismos a optar pela partilha de serviços será a falta de formação em POCP.

Na PS o processo administrativo é realizado tanto por elementos da equipa de colaboradores da ESPAP como por elementos da organização que optou por essa modalidade. Na realidade o processo não muda, só mudam os seus intervenientes, como se de uma extensão da equipa do organismo se tratasse. Esta separação de competências entre o organismo e a GERAP, orquestrados com uma responsabilidade bem definida, chama-se *split* de responsabilidades.

A ESPAP disponibiliza equipas especializadas em POCP, capazes de assegurar elevados níveis de eficácia na gestão dos recursos públicos assim como na realização de consultorias especializadas na análise e encerramento de contas.

Na modalidade de “plataforma partilhada”, todos os processos administrativos, assim como a análise e encerramento de contas são da responsabilidade do organismo.

**P4. Tem-se verificado uma melhoria na gestão dos recursos da organização?**

**R4:** Na GNR não. Nem com 6 meses de experiência. Agora aqui a SGMAI sim.

**P5. Quais as principais dificuldades encontradas na sua implementação?**

**R5:** A GNR desde início manifestou que a implementação do GeRFiP poderia trazer dificuldades devido ao seu modo de funcionamento ser descentralizado, e não como o GeRFiP está preparado. Outro problema que surge será no número de licenças. Fala-se de um valor na ordem de 1 milhão de euros anual. Dificilmente vai acomodar o seu orçamento para conseguir pagar as licenças.

**P6. De que forma foram colmatadas as dificuldades?**

**R6:** Está a haver dificuldade em corrigir os problemas, pois a resposta da ESPAP é muito insuficiente, e não vejo que a relação possa melhorar. A GNR, num determinado momento, equacionou abandonar o GeRFiP, mas é um processo que não tem volta a dar. Se a GNR optasse pela centralização, não tenho dúvidas nenhuma que as coisas tenderiam a melhorar, neste momento, descentralizando as dificuldades são muitas.

Se calhar a solução, até por uma questão de natureza financeira, passará por centralizar as coisas em termos de funcionamento num único serviço, e ser esse serviço a trabalhar apenas e só no funcionamento da aplicação.

**P7. O GeRFiP está totalmente implementado ou torna-se necessário repensar na sua estrutura?**

**R7:** A GNR terá mesmo de repensar no seu modelo, em concentrar os serviços financeiros num único departamento.

## APÊNDICE B:

### SINOPSES DAS ENTREVISTAS ESTRUTURADAS

#### Pergunta 1: Que papel desempenhou aquando da implementação do GeRFiP?

**Quadro5: Sinopse do conteúdo da Pergunta 1.**

| Entrevistados | Argumentação  |
|---------------|---|
| E1            | - “Responsável pela disseminação do projeto GeRFiP pelos organismos da AP”.   |
| E2            | - “(...) órgão coordenador da implementação do GeRFiP na GNR.”  |
| E3            | - “(...) estive presente em algumas reuniões que foram realizadas no âmbito da sua implementação.”  |
| E4            | - “Em Junho de 2011 (...) passei a ser chefe do grupo de trabalho de implementação do GeRFiP.”;<br>- “(...) eu e o Major Nascimento não podíamos estar disponíveis a 100% (...) onde passámos a desempenhar as funções de consultores para a área das finanças e da logística, respetivamente”. |
| E5            | - “Realizei um estudo sobre o novo conceito logístico da GNR em 2010, onde proponho que a Guarda deveria aderir à solução GeRFiP (...);”<br>- “Integrei o primeiro grupo de trabalho para a implementação do GeRFiP na GNR(...) em acumulação de funções (...)”.                                |
| E6            | - “(...) chefe da equipa permanente do GeRFiP (...)”.   |

#### Pergunta 2: Porque foi implementado o GeRFiP na GNR?

**Quadro 6: Sinopse do conteúdo da Pergunta 2.**

| Entrevistados | Argumentação   |
|---------------|--|
| E1            | - “A GNR é obrigada desde 1999 a ter POCP e não o teve até à data. O GeRFiP é o veículo para o implementar”.<br>- “(...) todos os serviços integrados vão usar GeRFiP, são obrigados”.   |
| E2            | - “Tínhamos recomendações do tribunal de contas em adotar o POCP, mas o ano passado fomos informados que éramos obrigados”;<br>- “já havia intenção por parte da GNR, em agregar num só sistema informático toda a gestão financeira e patrimonial”.     |
| E3            | - “Por imposição legal”.   |
| E4            | - “O GeRFiP é uma imposição legal”.  |
| E5            | - “(...) é uma obrigatoriedade legal”;<br>- “(...) uma oportunidade para introduzir novos métodos de gestão (...)”;<br>- “(...) é uma nova ferramenta de gestão, que irá permitir à GNR gerir melhor os seus recursos humanos, financeiros e materiais”. |
| E6            | - “É uma obrigatoriedade legal”.   |

#### Pergunta 3: Foi efetuado um estudo prévio de implementação do GeRFiP na GNR?

**Quadro 7: Sinopse do conteúdo da Pergunta 3.**

| Entrevistados | Argumentação   |
|---------------|--|
| E1            | - “Estudo exaustivo não foi feito (...)”;<br>- “Mostrámos como é o sistema e as suas funcionalidades. As melhores práticas, vantagens e desvantagens foram apresentadas”.  |
| E2            | - “Foi criado um grupo de trabalho para analisar e preparar a implementação do GeRFiP”.  |
| E3            | - “(...) julgo que foram feitos diversos estudos relativamente à estrutura da GNR e à quantidade de processos que existem constantemente em trânsito”.   |
| E4            | - “Atendendo à dispersão territorial, e de forma a implementarmos o GeRFiP sem grandes alterações na estrutura de funcionamento da GNR, optou-se por descentralizar”.<br>- “A GeRAP não nos aconselhou sobre a modalidade a adoptar”.  |
| E5            | - “Não foi feito nenhum estudo prévio (...)”;<br>- “As decisões foram sendo tomadas pelo grupo de trabalho nas várias reuniões de coordenação”;<br>- “A modalidade de serviços partilhados (...) segundo alguns dos intervenientes, seria impraticável na GNR e iria esvaziar o Quadro de AM”.   |
| E6            | - “O Grupo de trabalho elaborou diversas informações (...) identificando quais as modalidades e processos que deviam ser seguidos”;<br>- “(...) não tenho conhecimento se em 2011 foi dado a conhecer ao Grupo de trabalho da GNR o GeRFiP em produção noutras instituições (...) poderia ter constituído um fator de extrema relevância no processo de tomada de decisão na opção pelo modelo descentralizado”.<br>- “(...) julgo que houve pressão de todos os interessados para que fosse replicado todos os processos existentes nos sistemas SIGLOG e SICPLUS para GeRFiP (...) quando se podia ter repensado a gestão de tarefas”. |

## Pergunta 4: Quais as principais dificuldades encontradas na sua implementação?

**Quadro 8: Sinopse do conteúdo da Pergunta 4.**

| Entrevistados | Argumentação  |
|---------------|---|
| E1            | - “(...) formação a dar devido ao grande número de pessoas”;<br>- “(...) não estão a fazer os registos da gestão de stocks como deveriam. Trabalham em paralelo com o SigLog e não registam os consumos”;<br>- “o GeRFiP (...) trás mais trabalho, pede mais informação”.   |
| E2            | - “Foi implementada uma aplicação (...) não tendo em atenção às características de cada organização”;<br>- “Se quisermos adaptar a aplicação às especificidades da GNR não o podemos fazer sozinhos. Estamos totalmente dependentes da GERAP”;<br>- “(...) únicos com capacidade para resolver qualquer problema que surja, uma vez que têm de analisar o impacto que uma alteração na aplicação pode causar nos outros organismos”;<br>- “a formação foi o ponto mais fraco do processo de implementação”.<br>- “A contabilidade patrimonial e analítica estão muito pouco desenvolvidas (...) temos praticamente todos os imóveis migrados na aplicação ao valor de um euro”. |
| E3            | - “(...) dificuldades em funcionar com o sistema. Este não é intuitivo (...)”;<br>- “problemas que o sistema apresentou inicialmente”;<br>- “estamos a sentir muitas dificuldades no apuramento de custos por centro financeiro”.   |
| E4            | - “Passou a ter um maior número de passos a executar, não é intuitivo. Julgávamos que iria ser mais simples”;<br>- “O GeRFiP não faz a gestão por centro financeiro”;<br>- “Falta de resposta por parte da GERAP a muitos problemas levantados”.  |
| E5            | - “(...) a implementação do GeRFiP, nunca foi vista como uma prioridade para o desenvolvimento da instituição, mas sim como uma obrigatoriedade”.<br>- “Este processo de mudança obrigava a uma reengenharia de processos ao nível logístico e financeiro (...) de modo a reportar à GERAP dificuldades para depois aperfeiçoar o sistema, o que não foi feito”.<br>- “dado não ter sido efetuado um estudo prévio, não nos foi possível prever dificuldades que pudessem surgir de modo a estarmos preparados para as enfrentar”;<br>- “(...) na Guarda existe uma enorme resistência à mudança o que contribui para as dificuldades de implementação deste projeto”.          |
| E6            | - “foram identificadas várias falhas de parametrização e de erro do sistema”;<br>- “já foram reportadas à GERAP e que ainda não tiveram uma resposta satisfatória para a sua solução”.<br>- “qualquer alteração ao modelo pré-definido quase impossível”;<br>- “dispersão geográfica, o elevado número de utilizadores, a dimensão da GNR, a pouca formação que foi possível ministrar”;  |

## Pergunta 5: De que forma foram colmatadas as dificuldades?

**Quadro9: Sinopse do conteúdo da Pergunta 5.**

| Entrevistados | Argumentação  |
|---------------|---|
| E1            | - “Ultrapassámos as dificuldades dando mais tempo de apoio á GNR e através da decisão em constituir a equipa permanente”;<br>- “Têm feito manuais de procedimentos”.  |
| E2            | - “Através da criação de uma equipa permanente”;<br>- “A GERAP fez-nos formação <i>On the Job</i> , contudo fez só aqui no CARI, as restantes unidades (centros financeiros) apenas foram apoiadas pela equipa permanente”;<br>- “Foram ministradas algumas ações de formação (...) Porém, face à complexidade do projecto e às características da GNR, ficou muito aquém do que seria o desejado”.                                       |
| E3            | - “Todas as dificuldades que sentimos reportamo-las para a GERAP”.  |
| E4            | - “Com o apoio dos consultores que a GERAP tem disponibilizado”;<br>- “Temos reportado inúmeras dificuldades, mas a resposta dada pela GERAP tem sido insuficiente”.  |
| E5            | - “Quem poderá responder a esta questão é o grupo permanente do GeRFiP”.  |
| E6            | - “foi estabelecido um plano escalonado de prioridades na execução das tarefas”;<br>- “numa primeira fase (...) houve a preocupação de garantir o pagamento dos serviços considerados essenciais”;<br>- “elaborar um manual para cada processo da despesas e da receita, exemplificando-os com casos práticos da GNR”;<br>- “criação da equipa GERFIP (...) porque estabelece-se (...) como o pilar de apoio a todo o dispositivo (...)”. |

**Pergunta 6: Quais considera serem os benefícios e inconvenientes, para a GNR, por ter descentralizado até às Unidades/Comandos?**

**Quadro 10: Sinopse do conteúdo da Pergunta 6.**

| Entrevistados | Benefícios  | Inconvenientes   |
|---------------|---|--|
| E1            | - “maior responsabilização pelo controlo de custos e gestão patrimonial, sendo definidas prioridades em relação às necessidades”.   | - “Para esclarecer dúvidas no CARI, estes terão depois de explicar o mesmo erro a pelo menos 32 pessoas dispersas por todos os comandos/unidades”;<br>- “(...) aumento do número de erros”.  |
| E2            | - “a GNR já trabalhava de forma descentralizada, o facto de implementar o GeRFiP da mesma forma não alterou o funcionamento normal do sistema”;<br>- “Com a nova reestruturação talvez venha a ocorrer uma centralização ao nível das brigadas e neste caso, passaríamos a centralizar todos os processos ao nível do comando das Brigadas”.<br>- “Da forma como a estrutura está montada atualmente, conseguimos sempre saber se as unidades estão a trabalhar bem”;<br>- “permite que as Unidades possam (...) definir com outra perceptibilidade as prioridades, contribuindo assim, para um serviço operacional mais eficaz”. | - “Os utilizadores têm um perfil que não está limitado (...) podendo assim aceder indevidamente aos outros centros financeiros”;<br>- “exige que mais utilizadores operem no sistema potenciando a probabilidade de ocorrência de erros”;<br>- “não sabemos se por haver vários centros financeiros nos vai criar dificuldades na prestação de contas”.  |
| E3            | - “(...) atribuição de responsabilidades e boa gestão dos recursos existentes”;<br>- “maior rigor na gestão patrimonial”.   | - “falta de domínio da aplicação por parte dos nossos homens”.   |
| E4            | - “resposta mais rápida, eficiente e eficaz às necessidades”;<br>- “Sou a favor de quem consome deve ser ele a pagar, de modo a ajustar as suas necessidades às disponibilidade orçamentais”.   | - “A não redução dos recursos humanos nas áreas logística e financeira”.   |
| E5            | - “Temos ferramentas que estão a ser descontinuadas, no caso do SigLog”;  | - “A ferramenta não foi desenhada para ser descentralizada”;<br>- “Erros na execução de certas funções administrativas devido à falta de conhecimento de certos procedimentos administrativos”;<br>- “(...) custos com as licenças (mais de um milhão de euros por ano). É um desperdício de dinheiro por não querermos mudar”;<br>- “Estão a cometer-se grandes erros no carregamento da informação, nomeadamente a registar bens de imobilizado em existências”. |
| E6            | - “maior responsabilidade e uma gestão mais próxima do utilizador final”;<br>- “Quem gere consegue responder de forma mais célere e personalizada às necessidades da Subunidade”.   | - “aumenta exponencialmente as probabilidades de erro, para além de trabalho burocrático com tarefas redundantes que não acrescenta valor”;<br>- “monitorização e de auditoria aumenta exponencialmente”;<br>- “custos associados a cada licença SAP torna o modelo descentralizado muito mais dispendioso”.   |

**Pergunta 7: Caso a GNR optasse por uma Centralização do GeRFiP no CARI, quais poderiam ser as Vantagens e Inconvenientes que daí adviriam?**

**Quadro 11: Sinopse do conteúdo da Pergunta 7.**

| Entrevistados | Benefícios  | Inconvenientes  |
|---------------|---|---|
| E1            | - “Permite especialização e segregação de funções; economias de escala e maior qualidade; racionalização dos recursos e centralização do conhecimento”. | - “Ficam de parte fornecedores com quem se mantinham bons relacionamentos”.   |
| E2            | - “Centralização de conhecimento”.<br>- “menor probabilidade de ocorrência de erros”.   | - “(...) imensas pessoas para responder às necessidades desta grande estrutura e o tempo de resposta às necessidades mais lenta e burocrática”.<br>- “teríamos de manter outra(s) aplicações informáticas para responder às necessidades da instituição”. |

|           |  |   |
|-----------|--|---|
| <b>E3</b> | - “não conheço o funcionamento do sistema de forma centralizada”.  | - “(...) dificuldade em controlar os custos nos postos, destacamentos, comandos territoriais e unidades”;<br>- “Dificuldades na resposta às necessidades levantadas pelos comandos e unidades”;<br>- “Sobrecarga de procedimentos a realizar pelo CARI”.  |
| <b>E4</b> | - “diminuição de recursos humanos afetos e respetivo custo com licenças (...)”.  | - “Perda de rapidez, eficiência e eficácia na resposta às necessidades”.<br>- “Menor preocupação de gestão por parte dos comandantes”.<br>- “Menor rigor no processo de determinação das necessidades”.   |
| <b>E5</b> | - “Economia de recursos, maior especialização desses recursos, maior eficiência, eficácia, poupanças”;<br>- “Capacidade de planeamento, coordenação e controlo”;<br>- “Nunca foi efetuada uma contabilidade analítica (...)Mas agora é a oportunidade para que isso comece a acontecer”.   | - “Dificuldade em responder a imprevisibilidade local. Mas se houver um bom planeamento essa dificuldade é colmatada”.  |
| <b>E6</b> | - “Maior no controlo na verificação dos Processos de receita e de despesa e menor possibilidade de erro (...)”;<br>- “A possibilidade de utilizar o Registo Automatizado da Despesa e da Receita (RAD e RAR)”;<br>- “a gestão orçamental poderia restringir-se a um só centro financeiro”. | - “extremamente complicado responder às necessidades diárias de bens e serviços”;<br>- “obrigaria a manter um ou mais sistemas informáticos em simultâneo, por forma assegurar a gestão financeira, patrimonial de vendas e distribuição ao nível das subunidades”;<br>- “o Manual de Procedimentos da Lei de Compromissos em Atraso (LCPA) (...)obriga a que o sistema informático emita uma nota de encomenda com o correspondente compromisso. É difícil cumprir esta formalidade com o modelo centralizado. |

### **Pergunta 8: Verifica-se a redução de Recursos Humanos afetos às áreas administrativas?**

**Quadro 12: Sinopse do conteúdo da Pergunta 8.**

| <b>Entrevistados</b> | <b>Argumentação</b>   |
|----------------------|---|
| <b>E1</b>            | - “É o padrão de serviços partilhados global. Na AP podemos ter esse padrão quando tivermos o GeRFiP totalmente implementado em todos os organismos”. |
| <b>E2</b>            | - “Não vislumbramos, à partida, redução de recursos humanos”.   |
| <b>E3</b>            | - “Não se tem verificado (...)”.  |
| <b>E4</b>            | - “Não, devido ao elevado número de procedimentos a que o sistema nos obriga a realizar”.   |
| <b>E5</b>            | - “uma vez que o ciclo da despesa é muito mais exigente, então agora são necessários mais recursos humanos”.  |
| <b>E6</b>            | - “haverá necessidade de haver recursos humanos mais qualificados, não necessariamente mais recursos humanos”.  |

### **Pergunta 9: O GeRFiP está totalmente implementado ou torna-se necessário repensar na sua estrutura?**

**Quadro 13: Sinopse do conteúdo da Pergunta 9.**

| <b>Entrevistados</b> | <b>Argumentação</b>  |
|----------------------|--|
| <b>E1</b>            | - “As decisões não são nossas. Nós aconselhamos”.  |
| <b>E2</b>            | - “(...) Ainda falta migrar alguns dados. Contudo, estão perfeitamente controlados nos sistemas informáticos ainda em uso na GNR”.<br>- “(...) teremos de fazer uma racionalização do número de licenças”.   |
| <b>E3</b>            | - “O GeRFiP está totalmente implementado, agora temos de nos concentrar na resolução das lacunas que este apresenta (...)”.  |
| <b>E4</b>            | - “o projeto GeRFiP é uma realidade na GNR”;<br>- “a haver ajustamentos eles decorrerão da reestruturação que se perspectiva”.   |
| <b>E5</b>            | - “Penso que deveria ser repensada a metodologia de implementação do GeRFiP na GNR”.   |
| <b>E6</b>            | - “não faz sentido nesta fase repensar o modelo, até porque está em estudo um nova reestruturação orgânica da GNR”;<br>- “o atual modelo (...) apresenta muito mais vantagens que desvantagens (...) Isto, se a GERAP assegurar uma resposta célere e eficaz aos pedidos de apoio da GNR e o número de Centros Financeiros passe de 31 para 11”. |

## APÊNDICE C:

### INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

#### C.1 ENVIO E RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO

Este questionário foi enviado por Outlook a todos os correios eletrónicos todos os militares que utilizam perfil de utilizador GeRFiP, perfazendo um total de 281 perfis, dispersos pelos CTer/Um, assim como, pelo CARI. Esteve disponível para resposta cerca de 4 semanas, período durante o qual recebeu 54 respostas.

Utilizou-se a plataforma Google.docs para elaborar o questionário e, para obter as respostas, através do seguimento da hiperligação fornecida por endereço eletrónico. O seu *interface* é de fácil interpretação, permitindo uma fácil utilização por parte dos inquiridos. As respostas são obrigatórias e possibilita a confirmação e o agradecimento da mesma.

Devido à limitação de páginas, não foi possível a transcrição, nem do questionário, nem do convite para responder ao mesmo, contudo elaborou-se o Quadro 13 que contém exatamente as mesmas variáveis constantes nesse mesmo questionário.

**Quadro 14: Questionário do inquérito.**

| Nº<br>Per<br>g.  | Parte 1: Caracterização dos inquiridos  |   |
|--|---|---|
| 1  | Qual o seu escalão etário?              | Até 30 anos<br>De 31 a 40 anos<br>Mais de 50 anos<br>De 41 a 50 anos  |
| 2  | Qual a Classe a que pertence?           | Oficial superior<br>Capitães<br>Guardas<br>Sargentos<br>Subalternos   |
| 3  | Indique a sua arma ou serviço           | Infantaria<br>Cavalaria<br>Administração<br>Outra   |
| 4  | Indique as suas habilitações académicas | Licenciatura<br>Mestrado<br>12º ano de escolaridade ou bacharelato<br>< 12º ano de escolaridade<br>Doutoramento |
| <b>Parte 2: Centralização do GeRFiP no CARI.</b>                         |   |   |
| <b>Benefícios que a centralização do GeRFiP no CARI trará para a GNR</b> |   |   |

|   |   |                      |
|---|---|----------------------|
| 5   | Benefícios que a centralização do GeRFiP no CARI trará para a GNR.  | Grau de concordância |
| 6   | Redução dos erros na execução dos procedimentos.  | Grau de concordância |
| 7   | Redução de custos com licenças de utilizador.   | Grau de concordância |
| 8   | Centralização do conhecimento.  | Grau de concordância |
| 9   | Celeridade na comunicação com fornecedores pelo reduzido número de intervenientes no processo.                                | Grau de concordância |
| 10  | Correção de erros e esclarecimentos de dúvidas facilitados, devido à centralização do conhecimento.                           | Grau de concordância |
| 11  | Obtenção de economias de escala.  | Grau de concordância |
| <b>Inconvenientes que a centralização do GeRFiP no CARI trará para a GNR</b>  |   |                      |
| 12  | Resistência à mudança.  | Grau de concordância |
| 13  | Dispersão territorial da GNR.   | Grau de concordância |
| 14  | Dificuldade no controlo da gestão de custos (Contabilidade Analítica).  | Grau de concordância |
| 15  | Peso documental em trânsito resultando numa sobrecarga de tarefas para o CARI.  | Grau de concordância |
| 16  | Diminuição do controlo das atividades desempenhadas nas unidades e comandos territoriais.                                     | Grau de concordância |
| 17  | Coloca-se de parte a ideia de dinamização da economia local.  | Grau de concordância |
| 18  | Possíveis atrasos na satisfação das necessidades locais.  | Grau de concordância |
| <b>Confrontando os benefícios e inconvenientes da centralização do GeRFiP no CARI.</b>                                      |   |                      |
| 19  | A centralização no CARI seria a solução mais viável.  | Grau de concordância |
| <b>Parte 3: Descentralização do GeRFiP até aos Comandos Territoriais/Unidades.</b>  |   |                      |
| <b>Benefícios que a descentralização do GeRFiP até aos comandos territoriais/unidades trará para a GNR</b>                  |   |                      |
| 20  | Fácil adaptação, pois já estava descentralizado com o SicPlus.  | Grau de concordância |
| 21  | Definição de prioridades traduzindo-se numa resposta célere às necessidades.  | Grau de concordância |
| 22  | Diminuição da carga burocrática para os órgãos de Comando.  | Grau de concordância |
| 23  | Maior rigor no controlo de custos (Contabilidade Analítica).  | Grau de concordância |
| 24  | Maior rigor na gestão de stocks.  | Grau de concordância |
| 25  | Dinamização da economia local.  | Grau de concordância |
| 26  | Atribuição de responsabilidades, tanto para o bom como para o mau desempenho.   | Grau de concordância |
| <b>Inconvenientes que a descentralização do GeRFiP até aos comandos territoriais e unidades trará para a GNR.</b>           |   |                      |
| 27  | Custos elevados com o número de licenças/Recursos Humanos.  | Grau de concordância |
| 28  | Aumenta o número de erros no funcionamento com o sistema.   | Grau de concordância |
| 29  | Dificuldade na assistência prestada, por parte do CARI, aos vários Comandos/Unidades.   | Grau de concordância |
| 30  | Não garante a segregação de funções.  | Grau de concordância |
| 31  | Formação limitada dos recursos humanos envolvidos.  | Grau de concordância |
| 32  | Não garante a segurança de dados, pois permite que os utilizadores trabalhem noutros Comandos/Unidades (Centros Financeiros). | Grau de concordância |
| 33  | Risco de duplicação de tarefas.   | Grau de concordância |
| <b>Confrontando os benefícios e inconvenientes que a descentralização do GeRFiP até aos comandos territoriais/unidades.</b> |   |                      |
| 34  | A forma como o GeRFiP está atualmente implementado na GNR é a ideal.  | Grau de concordância |

**APÊNDICE D: ESTUDO DE CASO:  
RACIONALIZAÇÃO DE LICENÇAS**

| Licenças Atuais    |                     |                  | Proposta Futura    |             |              |
|--------------------|---------------------|------------------|--------------------|-------------|--------------|
| Nome de Utilizador |                     | Departamento     | Nome de Utilizador |             | Departamento |
| 1                  | José Palma          | DRF              |                    |             |              |
| 2                  | Joaquim Figueiredo  | DCAI             | 1                  | DCAI        | DCAI         |
| 3                  | José Capelo         | DCAI             | 2                  | DCAI 2      | DCAI         |
| 4                  | João Figueiredo     | DCAI             | 3                  | DCAI 3      | DCAI         |
| 5                  | Carlos Guerra       | DCAI             | 4                  | DGO 1       | DGO          |
| 6                  | José Magalhães      | DCAI             | 5                  | DGO 2       | DGO          |
| 7                  | Paulo Silva         | DCAI             | 6                  | DGO 3       | DGO          |
| 8                  | Carlos Francisco    | DCAI             | 7                  | DGO 4       | DGO          |
| 9                  | António Bogas       | DGO              | 8                  | DGO 5       | DGO          |
| 10                 | Alberto Gonçalves   | DGO              | 9                  | DGO 6       | DGO          |
| 11                 | Frederico Ferreira  | DGO              | 10                 | DGO 7       | DGO          |
| 12                 | Pedro Marques       | DGO              | 11                 | DAF 1       | DAF          |
| 13                 | Francisco Gregório  | DGO              | 12                 | DAF 2       | DAF          |
| 14                 | Joaquim Guerra      | DGO              | 13                 | DAF 3       | DAF          |
| 15                 | José Bernardo       | DGO              | 14                 | Tes DAF 1   | DAF          |
| 16                 | Octávio Carocha     | DGO              | 15                 | Tes DAF 2   | DAF          |
| 17                 | João Gomes          | DGO              | 16                 | DRL RP      | CARI/DRL/RP  |
| 18                 | Carlos Pinto        | DGO              | 17                 | DRL DR      | CARI/DRL/DR  |
| 19                 | Paulo Pinheiro      | DGO              | 18                 | CARI/DRL/DR | CARI/DRL/DR  |
| 20                 | Pedro Lopes         | DGO              |                    |             |              |
| 21                 | Ângela Ramos        | DGO              |                    |             |              |
| 22                 | João Pires          | DGO              |                    |             |              |
| 23                 | Jaime Duarte        | DGO              |                    |             |              |
| 24                 | Luís Branco         | DAF              |                    |             |              |
| 25                 | Verónica Inácio     | DAF              |                    |             |              |
| 26                 | Antero Braz         | DAF              |                    |             |              |
| 27                 | Carlos Fernandes    | DAF              |                    |             |              |
| 28                 | Sérgio Tendeiro     | DAF              |                    |             |              |
| 29                 | José Martins        | DAF              |                    |             |              |
| 30                 | Manuel Fernandes    | DAF              |                    |             |              |
| 31                 | Helder Varela       | DRF              |                    |             |              |
| 32                 | Aníbal Afonso       | DAF              |                    |             |              |
| 33                 | Paulo Fidalgo       | DAF              |                    |             |              |
| 34                 | Alvarino Castro     | CARI/DRL         |                    |             |              |
| 35                 | Nuno Teixeira       | CARI/DRL/RP      |                    |             |              |
| 36                 | Edgar Bogas         | CARI/DRL/DR/RFEI |                    |             |              |
| 37                 | Tânia Faustino      | CARI/DRL/RP      |                    |             |              |
| 38                 | Norberto Nascimento | CARI/DRL/DR      |                    |             |              |
| 39                 | João Eusébio        | CARI/DRL/DR/RFEI |                    |             |              |
| 40                 | António Rouco       | CARI/DRL/DR/RFEI |                    |             |              |
| 41                 | César Carvalho      | CARI/DRL/DR/RMAS |                    |             |              |
| 42                 | Sónia Torres        | CARI/DRL/DR/RMAS |                    |             |              |

|    |                                 |                   |    |                |                 |
|----|---------------------------------|-------------------|----|----------------|-----------------|
| 43 | José Roque                      | CARI/DRL/DR/RMAS  |    |                |                 |
| 44 | João Santos                     | CARI/DRL/DR/RA    |    |                |                 |
| 45 | António Calado                  | CARI/DRL/DR/RA    |    |                |                 |
| 46 | Ana Paiva                       | CARI/DRL/DR/RMAEE |    |                |                 |
| 47 | Amílcar Leitão                  | CARI/DRL/DR/RMAEE |    |                |                 |
| 48 | Luís Gonçalves                  | CARI/DRL/DA/RF    |    |                |                 |
| 49 | Amílcar Pragana                 | CARI/DRL/DA/RF    | 19 | DRL Cont 1     | CARI/DRL/DA/RF  |
| 50 | Vitor Costa                     | CARI/DRL/DA/RF    | 20 | DRL Cont 2     | CARI/DRL/DA/RF  |
| 51 | José Rato                       | CARI/DRL/DA/RF    | 21 | DRL Tes        | CARI/DRL/DA     |
| 52 | Luís Heleno                     | CARI/DRL/DA/RF    |    |                |                 |
| 53 | Adelino Catana                  | CARI/DRL/DA/RF    |    |                |                 |
| 54 | Isidro Pinheiro                 | CARI/DRL/DA/RCC   | 22 | DRL DA RCC     | CARI/DRL/DA/RCC |
| 55 | Domingos Lopes                  | CARI/DRL/DA/RCC   |    |                |                 |
| 56 | José Durão                      | CARI/DRL/DA/RCC   |    |                |                 |
| 57 | Maria Peres                     | CARI/DRL/DA/RCC   |    |                |                 |
| 58 | Mário Cabete                    | CARI/DRL/DA/RCC   |    |                |                 |
| 59 | Samuel Serra                    | CARI/DRL/DA/RCC   |    |                |                 |
| 60 | José Rodrigues                  | CARI/DRL/DA/RCC   |    |                |                 |
| 61 | Rui Maia                        | CARI/DRL/DA/RCC   |    |                |                 |
| 62 | Henrique Rocha                  | CARI/DRL/DA/RCC   | 23 | DRL DA RR 1    | CARI/DRL/DA     |
| 63 | Luís Cabaço                     | CARI/DRL/DA/RR    | 24 | DRL DA RR 1    | CARI/DRL/DA/RR  |
| 64 | Afonso Pascoal                  | CARI/DRL/DA/RR    | 25 | DRL DA RR 2    | CARI/DRL/DA/RR  |
| 65 | Arnaldo Henriques               | CARI/DRL/DA/RR    | 26 | DRL DA RR 3    | CARI/DRL/DA/RR  |
| 66 | Moisés Gonçalves                | CARI/DRL/DA/RR    | 27 | DRL DA RR 4    | CARI/DRL/DA/RR  |
| 67 | Armindo Esteves                 | CARI/DRL/DA/RR    | 28 | DRL DA RR 5    | CARI/DRL/DA/RR  |
| 68 | António Páscoa                  | CARI/DRL/DA/RR    |    |                |                 |
| 69 | Genésio Marques                 | CARI/DRL/DA/RR    |    |                |                 |
| 70 | José Reigada                    | CARI/DRL/DA/RR    |    |                |                 |
| 71 | António Queimado                | CARI/DRL/DA/RR    |    |                |                 |
| 72 | Daniel Ferreira                 | CARI/DRL/DA/RR    |    |                |                 |
| 73 | José Varanda                    | CARI/DRL/DA/ST    |    |                |                 |
| 74 | Diamantino Dias                 | CARI/DRL/DMT      |    |                |                 |
| 75 | José Dias                       | CARI/DRL/DMT/RM   | 29 | DRL DMT 1      | CARI/DRL/DMT    |
| 76 | José Mariquitos                 | CARI/DRL/DMT/RM   |    |                |                 |
| 77 | Carlos Gaspar                   | CARI/DRL/DMT/RM   |    |                |                 |
| 78 | Alfredo Ramos                   | CARI/DRL/DMT/RM   |    |                |                 |
| 79 | Vitor Serra                     | CARI/DRL/DMT/RM   |    |                |                 |
| 80 | Nuno Rosário                    | CARI/DRL/DMT/RT   |    |                |                 |
| 81 | Maximiano Vaz                   | CARI/DRL/DMT/RT   | 30 | DRL DMT 2      | CARI/DRL/DMT/RM |
| 82 | José Gregório                   | CARI/DRL/DMT/RT   |    |                |                 |
| 83 | António Antunes                 | CARI/DRL/DMT/RT   |    |                |                 |
| 84 | José Morim                      | CARI/DRL/DMT/RT   |    |                |                 |
| 85 | JORGE BALTAZAR                  | DIE/DP/RP         |    |                |                 |
| 86 | Luís Clemente                   | DP/RP             |    |                |                 |
| 87 | MANUEL FINS                     | RP                | 31 | DIE            | DIE             |
| 88 | DINIS SILVA                     | RP                |    |                |                 |
| 89 | JOSE VAZ                        | RP                |    |                |                 |
| 90 | JOÃO VAL-DA-RÃ                  | RP                |    |                |                 |
| 91 | Deposito Centro Reabastecimento | CREABAST.         |    |                |                 |
| 92 | Depósito Abastecimentos         | SEC R/EXP ABST    | 32 | Deposito UAG 1 | Dep UAG 1       |
| 93 | Depósito Fardamento             | SEC FARD          | 33 | Deposito UAG 2 | Dep UAG 2       |

|     |                          |                  |  |  |  |
|-----|--------------------------|------------------|--|--|--|
| 94  | Depósito Loja            | SEC VEND         |  |  |  |
| 95  | Depósito Material        | SEC MAT, EQ SUB  |  |  |  |
| 96  | Depósito CEGRAF          | PEL AP GRAF      |  |  |  |
| 97  | Depósito Contabilidade   | UAG              |  |  |  |
| 98  | Depósito Alfaiataria     | PEL OF           |  |  |  |
| 99  | Depósito Correios        | PEL OF           |  |  |  |
| 100 | Depósito Sapataria       | PEL OF           |  |  |  |
| 101 | Depósito Auto            | PEL MAN          |  |  |  |
| 102 | Depósito Cint            | COMP INT         |  |  |  |
| 103 | Depósito CompAG          | COMP AP GERAL    |  |  |  |
| 104 | Depósito CTManu          | COMP TRANS MAN   |  |  |  |
| 105 | Ilda dias                | SVC FARM         |  |  |  |
| 106 | Fernando Costa           | SVC FARM         |  |  |  |
| 107 | Fernando Fernandes       | SVC FARM         |  |  |  |
| 108 | Samuel Vale              | SVC FARM         |  |  |  |
| 109 | Jose Preto               | SVC FARM         |  |  |  |
| 110 | Depósito CCS/UI          | DEP CCS          |  |  |  |
| 111 | Depósito GIOP            |                  |  |  |  |
| 112 | Depósito GIOE            |                  |  |  |  |
| 113 | Depósito GIPS            |                  |  |  |  |
| 114 | Depósito UEOS            |                  |  |  |  |
| 115 | Depósito GIC 1           |                  |  |  |  |
| 116 | Depósito GIC 0           |                  |  |  |  |
| 117 | Deposito CIESS           |                  |  |  |  |
| 118 | Tavares                  |                  |  |  |  |
| 119 | Américo Henriques        | DEP SGPR         |  |  |  |
| 120 | João Ribeiro             | DEP SGPR         |  |  |  |
| 121 | João Nogueira            | DEP SGPR         |  |  |  |
| 122 | Contabilidade1           | CTAVEIRO - SRLF  |  |  |  |
| 123 | Tes SRLFAveiro           | CTAVEIRO - SRLF  |  |  |  |
| 124 | Log SRLFAveiro           | CTAVEIRO - SRLF  |  |  |  |
| 125 | Cont1 SRLFBeja           | CTBEJA - SRLF    |  |  |  |
| 126 | Cont2 SRLFBeja           | CTBEJA - SRLF    |  |  |  |
| 127 | Tes SRLFBeja             | CTBEJA - SRLF    |  |  |  |
| 128 | Log SRLFBeja             | CTBEJA - SRLF    |  |  |  |
| 129 | CMDT PTER Beja           | PTERBEJA         |  |  |  |
| 130 | Contabilidade1           | CTBRAGA -SRLF    |  |  |  |
| 131 | Cont2 SRLFBRAGA          | CTBRAGA -SRLF    |  |  |  |
| 132 | Tes SRLFBRAGA            | CTBRAGA -SRLF    |  |  |  |
| 133 | Log SRLFBRAGA            | CTBRAGA -SRLF    |  |  |  |
| 134 | Conte1                   | CTBRAGANÇA -SRLF |  |  |  |
| 135 | Cont2 SRLFBragança       | CTBRAGANÇA -SRLF |  |  |  |
| 136 | Tes SRLFBragança         | CTBRAGANÇA -SRLF |  |  |  |
| 137 | Log SRLFBragança         | CTBRAGANÇA -SRLF |  |  |  |
| 138 | Contabilidade1 SRLFEVORA | CTEVORA -SRLF    |  |  |  |
| 139 | Cont2 SRLFEVORA          | CTEVORA -SRLF    |  |  |  |
| 140 | Tes SRLFEVORA            | CTEVORA -SRLF    |  |  |  |
| 141 | Log SRLFEVORA            | CTEVORA -SRLF    |  |  |  |
| 34  | Deposito UAG 3           | Dep UAG 3        |  |  |  |
| 35  | Deposito UAG 4           | Dep UAG 4        |  |  |  |
| 36  | Deposito UAG 5           | Dep UAG 5        |  |  |  |
| 37  | Deposito UAG 6           | Dep UAG 6        |  |  |  |
| 38  | Deposito UAG 7           | Dep UAG 7        |  |  |  |
| 39  | SVC FARM 1               | SVC FARM         |  |  |  |
| 40  | SVC FARM 2               | SVC FARM         |  |  |  |
| 41  | SVC FARM 3               | SVC FARM         |  |  |  |
| 42  | SVC FARM 4               | SVC FARM         |  |  |  |
| 43  | Depósito UI              | DEP CCS          |  |  |  |
| 44  | Depósito UI 1            | UAG              |  |  |  |
| 45  | Depósito UI 2            | UAG              |  |  |  |
| 46  | Depósito UI 3            | UAG              |  |  |  |
| 47  | Depósito SG              | CO DCSI          |  |  |  |
| 48  | Cont1 SRLFAveiro         | CTAVEIRO -       |  |  |  |
| 49  | Tes SRLFAveiro           | CTAVEIRO -       |  |  |  |
| 50  | Log SRLFAveiro           | CTAVEIRO -       |  |  |  |
| 51  | Contab1 SRLFBeja         | CTBEJA -         |  |  |  |
| 52  | Contab2 SRLFBeja         | CTBEJA -         |  |  |  |
| 53  | Tes SRLFBeja             | CTBEJA -         |  |  |  |
| 54  | Log SRLFBeja             | CTBEJA -         |  |  |  |
| 55  | Cont1 SRLFBRAGA          | CTBRAGA -        |  |  |  |
| 56  | Cont2 SRLFBRAGA          | CTBRAGA          |  |  |  |
| 57  | Tes SRLFBRAGA            | CTBRAGA -        |  |  |  |
| 58  | Log SRLFBRAGA            | CTBRAGA -        |  |  |  |
| 59  | Cont1 SRLFBragança       | CTBRAGANÇ        |  |  |  |
| 60  | Cont2 SRLFBragança       | CTBRAGANÇ        |  |  |  |
| 61  | Tes SRLFBragança         | CTBRAGANÇ        |  |  |  |
| 62  | Log SRLFBragança         | CTBRAGANça       |  |  |  |
| 63  | Cont1 SRLFEVORA          | CTEVORA          |  |  |  |
| 64  | Cont2 SRLFEVORA          | CTEVORA          |  |  |  |
| 65  | Tes SRLFEVORA            | CTEVORA -        |  |  |  |
| 66  | Log SRLFEVORA            | CTEVORA          |  |  |  |

|     |                           |                  |     |                      |                |
|-----|---------------------------|------------------|-----|----------------------|----------------|
| 142 | Contabilidade1 SRLFFaro   | CTFARO - SRLF    | 67  | Cont1 SRLFFaro       | CTFARO -       |
| 143 | Cont2 SRLFFaro            | CTFARO - SRLF    | 68  | Cont2 SRLFFaro       | CTFARO -       |
| 144 | Tes SRLFFaro              | CTFARO - SRLF    | 69  | Tes SRLFFaro         | CTFARO -       |
| 145 | Log SRLFFaro              | CTFARO - SRLF    | 70  | Log SRLFFaro         | CTFARO -       |
| 146 | Contabilidade1 SRLFGUARDA | CTGUARDA -SRLF   | 71  | Cont1 SRLFGUARDA     | CTGUARDA -SRLF |
| 147 | Cont2 SRLF                | CTGUARDA -SRLF   | 72  | Cont2 SRLFGUARDA     | CTGUARDA       |
| 148 | Tes SRLFGUARDA            | CTGUARDA -SRLF   | 73  | Tes SRLFGUARDA       | CTGUARDA       |
| 149 | Log SRLFGUARDA            | CTGUARDA -SRLF   | 74  | Log SRLFGUARDA       | CTGUARDA -     |
| 150 | Contabilidade1 SRLF       | CTLEIRIA -SRLF   | 75  | Cont1 SRLFLEIRIA     | CTLEIRIA       |
| 151 | Cont2 SRLFLEIRIA          | CTLEIRIA -SRLF   | 76  | Cont2 SRLFLEIRIA     | CTLEIRIA       |
| 152 | Tes SRLFLEIRIA            | CTLEIRIA -SRLF   | 77  | Tes SRLFLEIRIA       | CTLEIRIA -     |
| 153 | Log SRLFLEIRIA            | CTLEIRIA -SRLF   | 78  | Log SRLFLEIRIA       | CTLEIRIA       |
| 154 | Contabilidade1 SRLF       | CTSETUBAL -SRLF  | 79  | Cont1 SRLFSETÚBAL    | CTSETUBAL -    |
| 155 | Cont2 SRLF                | CTSETUBAL -SRLF  | 80  | Cont2 SRLFSETÚBAL    | CTSETUBAL      |
| 156 | Tes SRLFSETÚBAL           | CTSETUBAL -SRLF  | 81  | Tes SRLFSETÚBAL      | CTSETUBAL -    |
| 157 | Log SRLFSETÚBAL           | CTSETUBAL -SRLF  | 82  | Log SRLFSETÚBAL      | CTSETUBAL -    |
| 158 | Contabilidade1 SRLF       | CTVCASTELO -SRLF | 83  | Cont1 SRLFVCASTELO   | CTVCASTELO     |
| 159 | Cont2 SRLF                | CTVCASTELO -SRLF | 84  | Cont2 SRLFVCASTELO   | CTVCASTELO     |
| 160 | Tes SRLF                  | CTVCASTELO -SRLF | 85  | Tes SRLFVCASTELO     | CTVCASTELO     |
| 161 | Log SRLF                  | CTVCASTELO -SRLF | 86  | Log SRLFVCASTELO     | CTVCASTELO     |
| 162 | Contabilidade1 SRLF       | CTVREAL -SRLF    | 87  | Cont1 SRLFVREAL      | CTVREAL        |
| 163 | Cont2 SRLFVREAL           | CTVREAL -SRLF    | 88  | Cont2 SRLFVREAL      | CTVREAL        |
| 164 | Tes SRLFVREAL             | CTVREAL -SRLF    | 89  | Tes SRLFVREAL        | CTVREAL        |
| 165 | Log SRLFVREAL             | CTVREAL -SRLF    | 90  | Log SRLFVREAL        | CTVREAL        |
| 166 | Contabilidade1 SRLF       | CTVISEU -SRLF    | 91  | Cont1 SRLFVISEU      | CTVISEU        |
| 167 | Cont2 SRLFVISEU           | CTVISEU -SRLF    | 92  | Cont2 SRLFVISEU      | CTVISEU        |
| 168 | Tes SRLFVISEU             | CTVISEU -SRLF    | 93  | Tes SRLFVISEU        | CTVISEU        |
| 169 | Log SRLFVISEU             | CTVISEU -SRLF    | 94  | Log SRLFVISEU        | CTVISEU        |
| 170 | Contabilidade1 SRLF       | CTPORTO -SRLF    | 95  | Cont1 SRLFPorto      | CTPORTO        |
| 171 | Cont2 SRLFPorto           | CTPORTO -SRLF    | 96  | Cont2 SRLFPorto      | CTPORTO        |
| 172 | Tes SRLFPorto             | CTPORTO -SRLF    | 97  | Tes SRLFPorto        | CTPORTO        |
| 173 | Log SRLFPorto             | CTPORTO -SRLF    | 98  | Log SRLFPorto        | CTPORTO        |
| 174 | Contabilidade1 SRLF       | CTCBRANCO - SRLF | 99  | Cont1 SRLFCBranco    | CTCBRANCO      |
| 175 | Cont2 SRLFCBranco         | CTCBRANCO - SRLF | 100 | Cont2 SRLFCBranco    | CTCBRANCO      |
| 176 | Tes SRLFCBranco           | CTCBRANCO - SRLF | 101 | Tes SRLFCBranco      | CTCBRANCO      |
| 177 | Log SRLFCBranco           | CTCBRANCO - SRLF | 102 | Log SRLFCBranco      | CTCBRANCO      |
| 178 | Contabilidade1 SRLF       | CTCOIMBRA - SRLF | 103 | Cont1 SRLFCoimbra    | CTCOIMBRA -    |
| 179 | Tes SRLFCoimbra           | CTCOIMBRA - SRLF | 104 | Tes SRLFCoimbra      | CTCOIMBRA -    |
| 180 | Log SRLFCoimbra           | CTCOIMBRA - SRLF | 105 | Log SRLFCoimbra      | CTCOIMBRA -    |
| 181 | Contabilidade1            | CTLISBOA - SRLF  | 106 | Cont1 SRLFLisboa     | CTLISBOA       |
| 182 | Tes SRLFLisboa            | CTLISBOA - SRLF  | 107 | Tes SRLFLisboa       | CTLISBOA -     |
| 183 | Log SRLFLisboa            | CTLISBOA - SRLF  | 108 | Log SRLFLisboa       | CTLISBOA       |
| 184 | Contabilidade1            | CTPORTALEGRE -   | 109 | Cont1 SRLFPortalegre | CTPORTALEG     |
| 185 | Tes SRLFPortalegre        | CTPORTALEGRE -   | 110 | Tes SRLFPortalegre   | CTPORTALE      |
| 186 | Log SRLFPortalegre        | CTPORTALEGRE -   | 111 | Log SRLFPortalegre   | CTPORTALEG     |
| 187 | Contabilidade1            | CTAÇORES - SRLF  | 112 | Cont1 SRLFAçores     | CTAÇORES -     |
| 188 | Tes SRLFAçores            | CTAÇORES - SRLF  | 113 | Tes SRLFAçores       | CTAÇORES -     |
| 189 | Log SRLFAçores            | CTAÇORES - SRLF  | 114 | Log SRLFAçores       | CTAÇORES -     |

|     |                     |                    |     |                         |               |
|-----|---------------------|--------------------|-----|-------------------------|---------------|
| 190 | Contabilidade1      | CTMADEIRA - SRLF   | 115 | Cont1 SRLFMadeira       | CTMADEIRA -   |
| 191 | Tes SRLFMadeira     | CTMADEIRA - SRLF   | 116 | Tes SRLFMadeira         | CTMADEIRA -   |
| 192 | Log SRLFMadeira     | CTMADEIRA - SRLF   | 117 | Log SRLFMadeira         | CTMADEIRA -   |
| 193 | Contabilidade1 SRLF | UCCOSTEIRO - SRLF  | 118 | Cont1 SRLFUCCosteiro    | UCCOSTEIRO    |
| 194 | Tes SRLFUCCosteiro  | UCCOSTEIRO - SRLF  | 119 | Tes SRLFUCCosteiro      | UCCOSTEIRO    |
| 195 | Log SRLFUCCosteiro  | UCCOSTEIRO - SRLF  | 120 | Log SRLFUCCosteiro      | UCCOSTEIRO    |
| 196 | Contabilidade1 SRLF | UAF - SRLF         | 121 | Cont1 SRLFUAFiscal      | UAF - SRLF    |
| 197 | Tes SRLFUAFiscal    | UAF - SRLF         | 122 | Tes SRLFUAFiscal        | UAF - SRLF    |
| 198 | Log SRLFUAFiscal    | UAF - SRLF         | 123 | Log SRLFUAFiscal        | UAF - SRLF    |
| 199 | Contabilidade1      | UNT - SRLF         | 124 | Cont1 SRLFUNT           | UNT - SRLF    |
| 200 | Cont2 SRLFUNT       | UNT - SRLF         | 125 | Cont2 SRLFUNT           | UNT - SRLF    |
| 201 | Tes SRLFUNT         | UNT - SRLF         | 126 | Tes SRLFUNT             | UNT - SRLF    |
| 202 | Log SRLFUNT         | UNT - SRLF         | 127 | Log SRLFUNT             | UNT - SRLF    |
| 203 | Contabilidade1      | USHE - SRLF        | 128 | Cont1 SRLFUSHE          | USHE - SRLF   |
| 204 | Cont2 SRLFUSHE      | USHE - SRLF        | 129 | Cont2 SRLFUSHE          | USHE - SRLF   |
| 205 | Tes SRLFUSHE        | USHE - SRLF        | 130 | Tes SRLFUSHE            | USHE - SRLF   |
| 206 | Log SRLFUSHE        | USHE - SRLF        | 131 | Log SRLFUSHE            | USHE - SRLF   |
| 207 | Contabilidade1      | UI - SRLF          | 132 | Cont1 SRLFUIntervenção  | UI - SRLF     |
| 208 | Cont2               | SRLFUIntervenção   | 133 | Cont2 SRLFUIntervenção  | UI - SRLF     |
| 209 | Tes SRIf            | UI - SRLF          | 134 | Tes SRLFUIntervenção    | UI - SRLF     |
| 210 | Log UIntervenção    | UI - SRLF          | 135 | Log SRLFUIntervenção    | UI - SRLF     |
| 211 | Contabilidade1 SRLF | EG (Queluz) - SRLF | 136 | Cont1 SRLF EG (Queluz)  | EG (Queluz) - |
| 212 | Cont2 SRLF EG       | EG (Queluz) - SRLF | 137 | Cont2 SRLF EG (Queluz)  | EG (Queluz) - |
| 213 | Tes SRLF EG         | EG (Queluz) - SRLF | 138 | Tes SRLF EG (Queluz)    | EG (Queluz) - |
| 214 | Log SRLF EG         | EG (Queluz) - SRLF | 139 | Log SRLF EG (Queluz)    | EG (Queluz) - |
| 215 | Contabilidade SRLF  | EG (CFFF) - SRLF   | 140 | Contabilidade SRLF EG   | EG (CFFF) -   |
| 216 | Tes SRLF EG (CFFF)  | EG (CFFF) - SRLF   | 141 | Tes SRLF EG (CFFF)      | EG (CFFF) -   |
| 217 | Log SRLF EG         | EG (CFFF) - SRLF   | 142 | Log SRLF EG (CFFF)      | EG (CFFF)     |
| 218 | Contabilidade SRLF  | EG ((CFP) - SRLF   | 143 | Contabilidade SRLF EG   | EG ((CFP) -   |
| 219 | Tes SRLF EG (CFP)   | EG (CFP) - SRLF    | 144 | Tes SRLF EG (CFP)       | EG (CFP) -    |
| 220 | Log SRLF EG (CFP)   | EG (CFP) - SRLF    | 145 | Log SRLF EG (CFP)       | EG (CFP) -    |
| 221 | Contabilidade1 SRLF | CTSANTARÉM - SRLF  | 146 | Cont1 SRLFSantarém2     | CTSANTARÉ     |
| 222 | Cont2 SRLFSantarém  | CTSANTARÉM - SRLF  | 147 | Cont2 SRLFSantarém      | CTSANTARÉM    |
| 223 | Tes SRLFSantarém    | CTSANTARÉM - SRLF  | 148 | Tes SRLFSantarém        | CTSANTARem    |
| 224 | Log SRLFSantarém    | CTSANTARÉM - SRLF  | 149 | Log SRLFSantarém        | CTSANTARem    |
| 225 | Contabilidade1      | SGGUARDA - SRF     | 150 | Cont1 SRFSGGuarda       | SGGUARDA -    |
| 226 | Cont2 SRFSGGuarda   | SGGUARDA - SRF     | 151 | Cont2 SRFSGGuarda       | SGGUARDA -    |
| 227 | Tes SRFSGGuarda     | SGGUARDA - SRF     | 152 | Tes SRFSGGuarda         | SGGUARDA -    |
| 228 | Log SRFSGGuarda     | SGGUARDA - SRL     | 153 | Log SRFSGGuarda         | SGGUARDA -    |
| 229 | Contabilidade1      | CCLINICO - SRF     | 154 | Cont1 SRLFCClinico      | CCLINICO -    |
| 230 | GNR Div. Assist.    | GNRDADOENÇA        | 155 | GNR Div. Assist. Doença | GNRDADOEN     |
| 231 | Cont2 SRLFCClinico  | CCLINICO - SRF     | 156 | Cont2 SRLFCClinico      | CCLINICO -    |
| 232 | Tes SRLFCClinico    | CCLINICO - SRF     | 157 | Tes SRLFCClinico        | CCLINICO -    |
| 233 | Log SRLFCClinico    | CCLINICO - SRL     | 158 | Log SRLFCClinico        | CCLINICO -    |
| 234 | Contabilidade1      | UAGERAL - SRF      | 159 | Cont1 SRFUAGERAL        | UAGERAL       |
| 235 | Cont2 SRFUAGERAL    | UAGERAL - SRF      | 160 | Cont2 SRFUAGERAL        | UAGERAL       |
| 236 | Tes SRFUAGERAL      | UAGERAL - SRF      | 161 | Tes SRFUAGERAL          | UAGERAL -     |
| 237 | Log SRFUAGERAL      | UAGERAL - SRL      | 162 | Log SRFUAGERAL          | UAGERAL -     |
| 238 | CMDT CTaveiro       | CTAVEIRO           |     |                         |               |
| 239 | CMDT CTBeja         | CTBEJA             |     |                         |               |

|     |                        |                     |     |                        |                     |
|-----|------------------------|---------------------|-----|------------------------|---------------------|
| 240 | CMDT CTBraga           | CTBRAGA             |     |                        |                     |
| 241 | CMDT CTBragança        | CTBRAGANÇA          |     |                        |                     |
| 242 | CMDT CTCBranco         | CTCBRANCO           |     |                        |                     |
| 243 | CMDT CTCoimbra         | CTCOIMBRA           |     |                        |                     |
| 244 | CMDT CTÉvora           | CTEVORA             |     |                        |                     |
| 245 | CMDT CTFaro            | CTFARO              |     |                        |                     |
| 246 | CMDT CTGuarda          | CTGUARDA            |     |                        |                     |
| 247 | CMDT CTLeiria          | CTLEIRIA            |     |                        |                     |
| 248 | CMDT CTLisboa          | CTLISBOA            |     |                        |                     |
| 249 | CMDT CTPortalegre      | CTPORTALEGRE        |     |                        |                     |
| 250 | CMDT CTPorto           | CTPORTO             |     |                        |                     |
| 251 | CMDT CTSantarém        | CTSANTARÉM          |     |                        |                     |
| 252 | CMDT CTSetúbal         | CTSETUBAL           |     |                        |                     |
| 253 | CMDT CTVCastelo        | CTVCASTELO          |     |                        |                     |
| 254 | CMDT CTVReal           | CTVREAL             |     |                        |                     |
| 255 | CMDT CTViseu           | CTVISEU             |     |                        |                     |
| 256 | CMDT CTAçores          | CTAÇORES            |     |                        |                     |
| 257 | CMDT CTMadeira         | CTMADEIRA           |     |                        |                     |
| 258 | CMDT UCC               | UCCOSTEIRO          |     |                        |                     |
| 259 | CMDT UAF               | UAF                 |     |                        |                     |
| 260 | CMDT UNT               | UNT                 |     |                        |                     |
| 261 | CMDT USHE              | USHE                |     |                        |                     |
| 262 | CMDT UI                | UI                  |     |                        |                     |
| 263 | CMDT EG(Queluz)        | EG (Queluz)         |     |                        |                     |
| 264 | CMDT EG(FFoz)          | EG (CFFF)           |     |                        |                     |
| 265 | CMDT EG(Portalegre)    | EG ((CFP)           |     |                        |                     |
| 266 | Chefe SGG              | SGGUARDA            |     |                        |                     |
| 267 | CMDT CARI              | GNRCARI             |     |                        |                     |
| 268 | CMDT UAG               | UAGERAL             |     |                        |                     |
| 269 | Director CC            | CCLINICO            |     |                        |                     |
| 270 | Pedro Correia          | DRF/DAF             |     |                        |                     |
| 271 | Contab2 SRLFAçores     | CTAÇORES - SRLF     | 163 | Contab2 SRLFAçores     | CTAÇORES -          |
| 272 | Contab2                | CTMADEIRA - SRLF    | 164 | Contab2 SRLFMadeira    | CTMADEIRA           |
| 273 | Contab2                | UCCOSTEIRO - SRLF   | 165 | Contab2 SRLFUCCosteiro | UCCOSTEIR           |
| 274 | Contab2 l              | SRLFUAFisca         | 166 | Contab2 SRLFUAFiscal   | UAF – SRLF          |
| 275 | Contab2 SRLFAveiro     | CTAVEIRO - SRLF     | 167 | Contab2 SRLFAveiro     | CTAVEIRO -          |
| 276 | Contab2                | CTCOIMBRA - SRLF    | 168 | Contab2 SRLFCoimbra    | CTCOIMBRA           |
| 277 | Contab2 SRLFLisboa     | CTLISBOA - SRLF     | 169 | Contab2 SRLFLisboa     | CTLISBOA            |
| 278 | Contab2 SRLFPortalegre | CTPORTALEGRE - SRLF | 170 | Contab2 SRLFPortalegre | CTPORTALEGRE – SRLF |
| 279 | Divisão Abonos         | Divisão Abonos      | 171 | Divisão Abonos         | Divisão Abon        |
| 280 | Bar UCCosteiro         | UCCOSTEIRO - Bar    |     |                        |                     |
| 281 | Idalina Bispo          | DAF                 |     |                        |                     |



Licenças que nunca foram utilizadas