

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR
2018/2019**



TII

**ENQUADRAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO MÓDULO DE
RECURSOS HUMANOS DO SIGDN NA MARINHA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Fernando Paulo Carvalho Fortaleza
CAPITÃO-TENENTE, STP**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
ENQUADRAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO MÓDULO
DE RECURSOS HUMANOS DO SIGDN NA MARINHA

CAPITÃO-TENENTE, STP Fernando Paulo Carvalho Fortaleza

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 1.^a Ed. 2018/19

Pedrouços 2019



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

ENQUADRAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO MÓDULO
DE RECURSOS HUMANOS DO SIGDN NA MARINHA

CAPITÃO-TENENTE, STP Fernando Paulo Carvalho Fortaleza

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-M 1.^a Ed. 2018/19

Orientador: CAPITÃO-DE-FRAGATA, M

Paulo Jorge de Carvalho Alonso Lindo

Pedrouços 2019



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Fernando Paulo Carvalho Fortaleza**, declaro por minha honra que o documento intitulado **ENQUADRAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO MÓDULO DE RECURSOS HUMANOS DO SIGDN NA MARINHA** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **CPOS-M 1ª Ed. 2018/19** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas. Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 25 de **janeiro** de **2019**

Fernando Paulo Carvalho Fortaleza



Agradecimentos

As primeiras palavras de agradecimento são para a minha família, em especial à minha mulher Elisabete e ao meu filho Bernardo pelo seu apoio, motivação e compreensão pela minha ausência durante parte deste percurso académico.

Ao meu orientador, Capitão-de-fragata Alonso Lindo pela sua disponibilidade, pelas suas sugestões e orientações, o meu sincero agradecimento.

Por último, quero deixar uma palavra de gratidão aos entrevistados que em muito contribuíram com os seus conhecimentos e sem os quais, não seria possível a realização deste trabalho de investigação.



Índice

Introdução	1
1. Contexto, base conceptual e metodologia de investigação	4
1.1. Contexto.....	4
1.2. Base conceptual	5
1.3. Metodologia de Investigação	10
1.4. Síntese conclusiva.....	10
2. Enquadramento legal e normativos aplicáveis.....	12
2.1. Síntese conclusiva.....	14
3. Constrangimentos na implementação	16
3.1. Síntese conclusiva.....	18
4. Ações para agilizar a implementação	20
4.1. Síntese conclusiva.....	21
Conclusões.....	22
Bibliografia.....	25

Índice de Apêndices

Apêndice A - Entrevista ao Secretário-geral Adjunto do MDN.....	Apd A-1
Apêndice B - Entrevista ao Coordenador-Geral do SIGDN na Marinha	Apd B-1
Apêndice C - Entrevista ao adjunto do Coordenador-Geral do SIGDN na Marinha	Apd C-1
Apêndice D - Entrevista ao representante da DP	Apd D-1

Índice de Figuras

Figura 1 – Macroprocessos do SIGDN-RHV	7
Figura 2 – Macroprocessos/processos do SIGDN-RHV	7
Figura 3 – Processos associados ao macroprocesso Gestão de Pessoal	8
Figura 4 – Estado atual do SIGDN-RHV	16
Figura 5 – Previsão do SIGDN-RHV em janeiro de 2019	17



Resumo

O módulo de Recursos Humanos (RH), irá permitir a gestão administrativa e o planeamento de recursos humanos ao nível da obtenção e recrutamento de pessoal, gestão de carreiras, formação e processamento dos vencimentos de forma normalizada para todos os organismos do Ministério da Defesa Nacional (MDN). É sobre este módulo, com a designação de Gestão de Recursos Humanos, que incidiu este trabalho de investigação com o objetivo de analisar o modelo de implementação do processo individual dos Oficiais no ativo no módulo de RH do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN) na Marinha.

Esta investigação foi desenvolvida de acordo com o raciocínio indutivo, com uma estratégia de investigação qualitativa, num horizonte temporal transversal e um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso.

Os métodos primordiais de recolha e tratamento de dados deste trabalho de investigação foram a análise documental e as entrevistas do tipo estruturadas, que permitiram aprimorar que o fator mais crítico da implementação de um sistema, não é a sua tecnologia em si, mas, o impacto nos utilizadores, nos métodos de trabalho e na organização.

Palavras-chave

Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional; Recursos Humanos; SIGDN na Marinha; Módulo de Recursos Humanos; Implementação do Módulo de RH na Marinha



Abstract

The Human Resources (HR) module will allow administrative management and human resource planning with regards to obtain and recruit personnel, career management, training and salary processing in a standardized way for all sectors of the Ministry of National Defense (MND).

This research focused on the Human Resources Management module with the purpose of analyzing the Officers individual process implementation model in the Navy's Integrated National Defense Management System (INDMS).

This research was developed according to the inductive reasoning, with a qualitative research strategy, in a transverse temporal horizon and a research design of the case study type.

The primary methods of collecting and processing data from this research were documentary analysis and structured type interviews, which allowed us to improve that the most critical factor in the implementation of a system is not its technology itself, but the impact on users, working methods and organization.

Keywords

Integrated National Defense Management System; Human Resources; INDMS in the Navy; Human Resources Module; Implementation of the HR Module in the Navy



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

BBP	<i>Business Blue Print</i>
CDD	Centro de Dados da Defesa Nacional
CIBE	Cadastro e Inventário dos Bens do Estado
CPASI	Comissão de Políticas e Auditoria do Sistemas de Informação
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
DGO	Direção Geral do Orçamento
DN	Defesa Nacional
DR	Diário da República
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
IUM	Instituto Universitário Militar
GRH	Gestão de Recurso Humanos
MDN	Ministério da Defesa Nacional
NEP/INV	Normas de Execução Permanente/Investigação
OE	Objetivo Específico
<i>op. cit.</i>	Obra Citada
PI	Projeto de Investigação
PIND	Processo Individual
POCP	Plano Oficial de Contabilidade Pública
QD	Questão Derivada
RAFE	Regime de Administração Financeira do Estado
RH	Recursos Humanos
SAP	<i>System Analysis and Program Development</i>
SG	Secretaria-Geral
SGRHM	Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha
SIGDN	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
SI	Sistemas de Informação
SIIF-SAI	Sistema Integrado de Informação Financeira e Abastecimento
SIIP	Sistema Integrado de Informação do Pessoal
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TII	Trabalho de Investigação Individual



Introdução

A introdução de um Sistema de Informação (SI) está normalmente associado a um processo de gestão da mudança, com eventuais consequências organizacionais que potenciem as vantagens e acautelem os impactos decorrentes da sua implementação, na procura de soluções equilibradas e com o objetivo de eliminar constrangimentos e de otimizar recursos.

O SIGDN constitui uma ferramenta tecnológica e um instrumento de gestão integrada, tendo sido criado através do Despacho nº 109/MEDN/2002, de 7 de agosto, atendendo à necessidade de melhorar a gestão dos Ramos, Órgãos e Serviços Centrais do Ministério da Defesa Nacional (MDN), de modo a reduzir os custos de administração e operação, tendo por objetivo a normalização de procedimentos e padronização dos processos e permitindo o exercício das competências de gestão no âmbito dos recursos humanos, da logística, dos recursos financeiros e da gestão operacional, garantindo desta forma a obtenção de ganhos na racionalização dos recursos.

A Reforma da Administração Pública, emanada na Resolução do Conselho de Ministros 95/2003¹, evidenciou a obrigatoriedade de racionalizar recursos e reduzir despesas, aliadas à necessidade de prestação de contas uniforme ao Tribunal de Contas, tornou imprescindível uma constante interação entre a Direção Geral do Orçamento, a Direção Geral do Tesouro e o *System Analysis and Program Development* (SAP), para que se conseguisse assegurar a conformidade legal de todos os processos, solução essa que passou pela adoção do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN), pelo facto da capacidade de integração do SIG com sistemas externos à Defesa.

O objeto de investigação do presente trabalho foi “O Módulo de Recursos Humanos do SIGDN” no entanto, face às limitações impostas pela própria investigação, foi necessário limitar a sua investigação em três níveis: o primeiro nível relacionado com o espaço de estudo, que ficou circunscrito à Marinha, o segundo nível, relacionado com o conteúdo, que foi limitado à Gestão de Pessoal mais especificamente aos Processos Individuais, por último o terceiro nível que correspondeu ao espaço temporal focado nos Oficiais no ativo.

Foi definido como objetivo geral, analisar o modelo de implementação do processo individual dos oficiais no ativo no módulo SIGDN-RH na Marinha, para operacionalizar

¹ Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003 de 30 de julho, aprova as linhas de orientação da reforma da Administração Pública.



esse objetivo foram propostos os seguintes objetivos específicos (OE) que dele derivaram. OE1, “Estudar o enquadramento legal e normativos aplicáveis de modo a integrar o módulo SIGDN-RH na Marinha”, OE2, “Identificar os constrangimentos na implementação do processo individual dos oficiais no ativo no módulo SIGDN-RH na Marinha” e OE3, “Explorar ações que permitam agilizar a implementação do processo individual no módulo SIGDN-RH visando a sua eficácia”.

Para dar continuidade ao estudo de caso afim de ultrapassar o problema de investigação foi definido como questão de partida “Qual o modelo de implementação do processo individual dos oficiais no ativo no módulo SIGDN-RH na Marinha?”, com o intuito de encontrar uma resposta para o problema de forma mais consistente, surgiu a necessidade de a complementar com as seguintes questões derivadas (QD). QD1, “Qual é a base legal ou normativos aplicáveis para a integração do módulo SIGDN-RH na Marinha?”, QD2, “Quais os constrangimentos na implementação do processo individual dos oficiais no ativo no módulo SIGDN-RH na Marinha?” e QD3, “Como se poderá agilizar a implementação do processo individual no módulo SIGDN-RH visando a sua eficácia?”.

Esta investigação foi desenvolvida de acordo com o raciocínio indutivo, com uma estratégia de investigação qualitativa, num horizonte temporal transversal e um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso, foi cumprido um percurso metodológico com as fases exploratória, analítica e conclusiva.

A primeira fase, a fase de exploração, destinou-se à revisão de literatura de forma a conhecer o “estado da arte” e para poder definir corretamente o objeto de estudo. No decorrer desta fase e de modo a compreender a temática, foram realizadas diversas atividades, das quais se destacam alguma leitura e recolha de informação bibliográfica relevante, e uma entrevista exploratória ao Adjunto do Coordenador-Geral do SIGDN na Marinha.

Na segunda fase, denominada analítica, pretendeu-se efetuar a recolha de dados. Esta recolha consistiu em duas técnicas de recolha, nomeadamente entrevistas a autores com reconhecido conhecimento e/ou experiência no assunto em apreço e análise documental, com a finalidade de realizar uma observação cuidada do objeto de estudo e analisar as informações recolhidas nessa mesma observação confrontando-as com as questões identificadas (Santos & Lima, 2016).



Nesta última fase, denominada conclusiva, foi efetuada a avaliação dos resultados obtidos na fase anterior, verificados se os mesmos respondem às perguntas derivadas e de partida, tendo contribuído para a apresentação das conclusões, bem como, os contributos para agilizar a implementação do processo individual de modo eficaz.

Este trabalho de investigação está organizado de acordo com o definido na Norma de Execução Permanente/Investigação (NEP/INV) 003 do IUM (2018). Na introdução do trabalho consta o enquadramento e justificação do tema, o objeto de estudo e sua delimitação, os objetivos da investigação, o problema da investigação, uma breve síntese da metodologia da investigação e a organização do estudo (estrutura e conteúdo).

O corpo do trabalho será constituído por quatro capítulos:

Capítulo 1 – Neste capítulo será abordado a revisão da literatura, o enquadramento do tema e a metodologia que foi adotada, sendo constituído pelo contexto, base conceptual, metodologia de investigação e uma síntese conclusiva.

Capítulo 2 – Capítulo dedicado ao estudo do enquadramento legal e normativos aplicáveis de modo a integrar o módulo de Recursos Humanos do SIGDN na Marinha.

Capítulo 3 – Capítulo dedicado ao estudo do caso, através da identificação dos constrangimentos na implementação do processo individual dos oficiais no ativo no módulo SIGDN-RH na Marinha.

Capítulo 4 – Capítulo onde será abordado as ações que permitam agilizar a implementação do processo individual no módulo SIGDN-RH na Marinha.

Nas conclusões serão apresentados os resultados obtidos, identificar-se-ão os constrangimentos e a forma de agilizar a implementação do processo individual dos oficiais no ativo no módulo SIGDN-RH com eficácia.



1. Contexto, base conceptual e metodologia de investigação

Neste capítulo iremos abordar a revisão da literatura, o enquadramento do tema e a metodologia que foi adotada.

1.1. Contexto

A Defesa adotou em 2004 uma política integradora para responder a vários desafios, dos quais, incrementar a integração e interoperabilidade, melhorar a qualidade do serviço, reduzir custos, racionalizar recursos e permitir tratar o que é comum de forma congénere.

Os principais objetivos definidos foram, a implementação nos ramos e no MDN do mesmo sistema de gestão *Enterprise Resource Planning* (ERP) que integrasse as componentes financeira, logística e de recursos humanos, a instalação de um *back office* centralizado, com uma única equipa responsável pela sua gestão e manutenção, a utilização de um sistema integrado de comunicações, o estabelecimento de um interface com a Direção Geral do Orçamento (DGO) que permitisse a adoção do Regime de Administração Financeira do Estado (RAFE) no MDN e a definição de indicadores de gestão que permitissem ao MDN, CEMGFA, Chefes de Estado Maior e à Secretaria-Geral (SG) ter acesso a todas as informações que necessitassem, a qualquer momento e online.

Em janeiro de 2006, a Força Aérea e o Exército iniciaram a exploração dos módulos financeiros do SIGDN, tendo sido também em 2006 que o EMGFA e os três Ramos efetuaram através da solução SIG pela Secretaria Geral do MDN o Planeamento Orçamental.

No entanto o SIGDN só entrou em plena produção na Marinha em janeiro de 2008 devido a não contemplar algumas funcionalidades que existiam no Sistema Integrado de Informação Financeira e Abastecimento (SIIF-SAI) utilizado pela Marinha, cuja base tecnológica era semelhante à do SIGDN.

Numa fase inicial entrou em produção nas áreas de gestão financeira, logística e planeamento, tendo-se revelado desde a sua implementação uma ferramenta fundamental para a atividade da Marinha devido à fiabilidade e robustez da sua informação. Desde a sua adoção, o sistema, para além de consolidar e melhorar as funcionalidades nas áreas iniciais, a Marinha teve por base que o SIGDN deveria progressivamente abranger todas os processos associados à gestão de recursos com ligação cada vez mais sólida ao planeamento e gestão estratégica (Marinha, 2018a).

Neste âmbito da evolução deste sistema a Marinha adquiriu a atualização do *software* e arranque dos serviços de suporte ao SIGDN, ao abrigo da centralização n.º 06/AC-



UMC/2017², onde se inclui a implementação de diversas alterações legais do novo módulo de RH e Vencimentos do SIGDN para o universo da Defesa Nacional.

Nesta linha de ação, a Marinha (2018a) identificou como mais pertinente o módulo RH:

Relativamente à prevista evolução futura, o projeto mais relevante que está em implementação, ainda que sem data concreta para a entrada em produtivo nos Ramos, é o que permitirá que todo o universo da Defesa passe a efetuar a gestão dos recursos humanos e o processamento de vencimentos em SIG-DN (SIG-RHV). Para a Marinha este projeto é particularmente importante uma vez que o Sistema Integrado de Informação do Pessoal (SIIP) é de 1986 e, embora tenha sido migrado para uma nova tecnologia aquando do fecho do sistema de processamento central da Marinha, pouco evoluiu funcionalmente.

1.2. Base conceptual

Os principais objetivos na área de RH foram criar uma plataforma única/partilhada de gestão para a Defesa Nacional, integrar as áreas Financeira, Logística e RH, permitir o planeamento e a execução em cada área, apoiar a tomada de decisão com indicadores de gestão e permitir uma rápida acomodação das alterações legais e funcionais (Augusto, Cunha, Gaspar, & Terena, 2018).

Esta solução foi suportada pelo módulo *System Analysis and Program Development Enterprise Resource Planning* (SAP ERP) que é um pacote de software aplicacional que permite a uma empresa automatizar e integrar a maioria dos seus processos de negócio, de partilhar informação, produzir e aceder a informação num ambiente de tempo real. O SAP ERP, sendo uma aplicação de software Multi-Módulo, apresenta como vantagens o aumento da produtividade no sentido de obter vantagens competitivas, a redução de custos e a satisfação dos requisitos dos clientes SAP ERP (2018).

No decurso da fase exploratória e com o fim da pesquisa bibliográfica, identificou-se um conjunto de conceitos importantes para a presente investigação, a saber:

Modelos de dados: segundo (Rodrigues, 2011):

Os dados das pessoas e das entidades necessários à execução dos processos do SIGDN-RHV foram caracterizados em documentos denominados modelos de dados. Nos modelos de dados a informação está organizada por infotipos ou

² Contrato n.º 53/2017 de 28 de dezembro, celebrado entre o Estado Português/MDN, Superintendência das Tecnologias da Informação e a Novabase Business Solutions.



tipo de objeto, de acordo com o tipo de informação e com a dinâmica de manutenção da mesma no sistema. Em cada um dos modelos de dados pode ser consultada a estrutura de informação prevista para o SIGDN-RHV para a estrutura organizacional, gestão da formação e gestão da avaliação, bem como para o cadastro das pessoas, sendo identificado os respetivos campos por infotipo, bem como quais as regras de validação, obrigatoriedade e valores possíveis associados.

Business Blue Print (BBp): como refere (Rodrigues, 2011) BBp são:

Os documentos de projeto que descrevem os processos, modelos de dados e estruturas implementadas. São aprovados pelo organismo que definiu os requisitos que deram origem a cada projeto e constituem as especificações técnicas e funcionais que permitem iniciar o desenvolvimento e parametrização em SAP.

Macroprocessos: contemplam as ações e atividades (processos) que devem ser realizadas pelos diversos intervenientes para obter o resultado pretendido,

O módulo de gestão de RH é subdividido em vários sub-módulos que suportam vários macroprocessos, conforme refere (Rodrigues, 2011), ao nível do SIGDN-RHV foram identificados sete macroprocessos, 1 – Planear Necessidades e Despesas com Pessoal, 2 – Obtenção de Pessoal, 3 – Gestão de Pessoal (onde está incluído no 3.1 – Processo Individual), 4 – Gestão de Carreiras, 5 – Justiça e Disciplina, 6 – Vencimentos e no 7 – Procedimentos de Fecho.



Figura 1 – Macroprocessos do SIGDN-RHV

Fonte: Disponível em (Augusto et al., 2018)



Figura 2 – Macroprocessos/processos do SIGDN-RHV

Fonte: Disponível em (Augusto et al., 2018)



O macroprocesso Gestão de Pessoal é constituído pelos seguintes processos:

3. Gestão de Pessoal	
3.1	Processo Individual
3.2	Assiduidades
3.3	ADM - Gerir cadastro de beneficiários
3.4	Movimentos - Pessoal Militar
3.5	Mobilidades – Pessoal Civil
3.6	Gerir Cuidados de Saúde
3.7	Gerir Juntas Médicas
3.8	Gerir Despiste de Drogas e Alcool
3.9	Acidentes em serviço e doenças profissionais
3.10	Gerir Delegados Técnicos de SHT e ST
3.11	Auditorias e Inspeções Internas
3.12	Gerir Acção Social

Figura 3 – Processos associados ao macroprocesso Gestão de Pessoal

Fonte: Adaptado de SIGDN (Salvado, 2016b)

No âmbito deste trabalho apenas será analisado o processo “3.1 Processo Individual (PIND)” dos oficiais no ativo na Marinha. O PIND tem como objetivo integrar as atividades inerentes ao registo dos principais elementos de identificação e a situação dos militares, conforme modelos de dados próprios existentes, ou seja, representa a reunião de todos os dados relevantes para a gestão do percurso do militar na organização.

Desta forma, como refere (Salvado, 2016c), o PIND tem ligação com a maioria dos restantes macroprocessos, visto que não só contém informação relevante sobre o indivíduo necessária a esses processos e que é mantida no âmbito deste processo (por exemplo, dados pessoais ou morada) como recebe informação decorrente desses mesmos processos (por exemplo, o posto ou categoria do indivíduo, que decorre da Gestão de Carreiras), mais concretamente, pode-se considerar que este processo tem como *input* a informação proveniente dos macroprocessos:

- 2 – Obtenção de Pessoal
- 3 – Gestão de Pessoal
- 4 – Gestão de Carreiras
- 5 – Justiça e Disciplina



Em contrapartida, este processo serve como *input* também aos restantes processos pertencentes aos macroprocessos:

- 3 – Gestão de Pessoal
- 4 – Gestão de Carreiras
- 5 – Justiça e Disciplina
- 6 – Vencimentos
- 7 – Procedimentos de Fecho

O PIND tem englobado as atividades de abertura do processo, atualização de dados do PIND, contagem de tempo, emissão de documentação validada pelos dados do PIND e o encerramento do PIND.

A atividade abertura do processo está associada aos procedimentos inerentes aos registos iniciais e respetivo arquivo de documentação que ocorrem aquando da incorporação/admissão de um indivíduo, sendo realizada em obediência aos princípios estabelecidos no Artigo 8.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), sendo que o PIND surge no ato de incorporação.

Por sua vez, a atividade atualização de dados do PIND requer uma permanente atualização dos dados constantes nesse processo, resultantes das alterações que vão ocorrendo ao longo do percurso desse oficial, decorrendo esta atividade de uma forma transversal a toda a Organização.

A atividade contagem de tempo, irá englobar os cálculos de tempo/antiguidade necessários ao longo do percurso do oficial na organização, sendo consideradas as contagens de tempo de serviço (art.º 44.º do Estatuto dos Militares das Forças Armadas – EMFAR), tempo de Serviço Militar (art.º 45.º do EMFAR), tempo de Serviço Efetivo (art.º 46.º e 182.º do EMFAR), tempo de permanência no posto (art.º 47.º do EMFAR), antiguidade para efeitos de promoção (art.º 181.º do EMFAR), tempo de licença ilimitada, tempo na reserva na efetividade de serviço, tempo na reserva fora da efetividade de serviço e o tempo na posição remuneratória (Salvado, 2016c).

Já a atividade emissão de documentação validada pelos dados do PIND, contém informação necessária à emissão de diversos documentos e listagens relevantes no percurso do militar, dos quais se destacam a nota de assentamentos, folha de matrícula, nota de assentos, registo biográfico, ficha Individual Militar, currículo, carta patente, dados para emissão de BI militar ou renovação, declarações diversas, com informação sobre a identificação do militar (Salvado, 2016c).



Por último o encerramento do PIND ocorre quando o militar deixa a organização de forma definitiva, em termos de registo desta situação, este processo converge com os processos 4.9 Saídas de Pessoal Militar. Em termos do processo físico, compreendido por toda a documentação relevante que foi reunida ao longo do percurso do indivíduo, este é arquivado (e/ou destruído, de acordo com o teor da documentação em questão e o prazo estabelecido na organização) (Salvado, 2016c).

1.3. Metodologia de Investigação

Este trabalho de investigação teve por base o método científico elucidado no caderno “Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação” (Santos & Lima, 2016), tendo a investigação sido desenvolvida de acordo com o raciocínio indutivo, com uma estratégia de investigação qualitativa, num horizonte temporal transversal e um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso, foi cumprido um percurso metodológico com as fases exploratória, analítica e conclusiva.

Na fase exploratória foi efetuada uma revisão da literatura de forma a conhecer o “estado de arte” tendo sido feitas entrevistas ao adjunto do Coordenador-Geral do SIGDN na Marinha, Capitão-de-mar-e-guerra Silva Rocha (Apêndice C) e ao representante da Direção de Pessoal (DP) para o SIGDN, Primeiro-tenente Bastos Monsanto (Apêndice D). A recolha desta informação foi importante para a contextualização e definição do ponto de partida para a delimitação do objeto de estudo, definição da questão central e respetivas questões derivadas.

A fase analítica e de modo a ter uma visão abrangente do enquadramento legal e normativos aplicáveis de modo a integrar o módulo de SIGDN-RH na Marinha foram feitas entrevistas ao Secretário-geral Adjunto do MDN, Comodoro Alves Francisco (Apêndice A) e ao Coordenador-Geral do SIGDN na Marinha, Comodoro Manuel Domingues (Apêndice B).

Na fase conclusiva foram avaliados os resultados da investigação recolhidos através das entrevistas dando-se relevância ao ponto de vista dos entrevistados, com base na doutrina e legislação em vigor.

1.4. Síntese conclusiva

Os objetivos propostos neste capítulo foram abordar a revisão da literatura, o enquadramento do tema e a metodologia que foi adotada.



No que respeita á revisão da literatura, a documentação disponível nos portais internos da Defesa e da Marinha revelaram-se bastante profícuos e a informação aí disponível essencial para o enquadramento deste trabalho de investigação.

De realçar ainda a importância das entrevistas de carácter exploratório na definição dos objetivos específicos, a experiência e os conhecimentos dos entrevistados neste tema foram essenciais para dar resposta à questão central e às questões derivadas.

Também um ponto importante a mencionar foi a palestra ministrada por elementos da Secretaria-Geral do MDN no IUM (18DEZ2018) no âmbito da unidade curricular Gestão das Organizações com o tema “Sistema Integrado de Gestão” essencial para clarificar alguns aspetos, nomeadamente o enquadramento e a visão do projeto SIGDN.

Por último, a metodologia adotada será a mais propícia para identificar os constrangimentos na implementação do processo individual dos oficiais no ativo, bem como, explorar as ações que permitam agilizar a referida implementação.



2. Enquadramento legal e normativos aplicáveis

Ao nível do enquadramento legal e normativos aplicáveis, a implementação do Módulo de RH tem como referências a seguinte legislação (Salvado, 2016a):

Despacho 18885/MDN/2002, de 7 de agosto, (publicado no DR n.º 196, II Série, de 26 de agosto e ao abrigo do disposto na alínea f) do n.º 2 e n.º 3 do artigo 44º da Lei n.º 29/82, de 11 de dezembro), define as linhas orientadoras para o SIGDN de um SI, com incidência financeira, constituindo uma plataforma comum que imponha procedimentos normalizados.

O Despacho MEDN, de 1 de julho de 2004, em respeito pelo princípio da economia, eficiência e eficácia, e no exercício da discricionariedade legítima e fundamenta em análise específica suportada pela *Mckinsey & Company*, em relatório de 14 de junho de 2004, determinou como política a seguir em sede de implementação de uma aplicação no universo da Defesa, a opção por um sistema integrado, por considerar, em fase da investigação conduzida, ser a única forma de garantir um sistema funcionalmente eficaz e com custos suportáveis.

Pelo Despacho 196/MEDNAM/2004, de 4 de setembro, é adjudicado à SAP Portugal o licenciamento e a implementação do SIGDN.

O Despacho 224/MEDNAM/2004, de 29 de setembro, determina a criação da “equipa SIG” na dependência do Secretário-geral do MDN.

Através do Despacho conjunto MDN e MFAP 148/2005, de 23 de fevereiro, determina a utilização da solução SAP para implementar o Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) no MDN.

A 22 de junho de 2005 através do Despacho 47/SEDNAM/2005 é criada uma equipa destinada a definir a aplicação do Cadastro e Inventário dos Bens do Estado (CIBE) na Defesa.

Através do Despacho 2579/MDN/2006, de 18 de janeiro é criada a Comissão de Políticas e Auditoria do SI da DN (CPASI).

O Despacho 107/MDN/2006, de 13 de junho, designa a CPASI como entidade coordenação setorial da DN.

A 7 de setembro o Despacho 22981/MDN/2006 define a coordenação técnica e funcional do processo de implementação do Centro de Dados da Defesa Nacional (CDD).

Através do Despacho 246/MDN/2006, de 28 de novembro, cria a Coordenação dos SI/TIC (CSITIC).



A resolução de Conselho de Ministros n.º 39/2008, de 7 de fevereiro, define a implementação de uma política integradora para toda a área do SI/TIC da DN.

Através do Decreto-Lei n.º 154A/2009, de 6 de julho, atribui à SG competências para implementar uma política integradora para a área dos SI e TIC no universo da DN.

A Portaria n.º 1274/2009, de 19 de outubro, cria a Direção dos Serviços de Coordenação dos SITIC do SIG, atribuindo-lhe entre outras a competência para a gestão global do SIGDN.

Em 2011 é constituída, na Secretaria-Geral do MDN, a estrutura gestora central com competências no domínio da coordenação e da administração dos SI/TIC: Direção de Serviços dos Sistemas de Informação (DSSI) e Direção de Serviços do Centro de Dados da Defesa (DSCDD).

O Decreto-Lei n.º 122/2011, de 29 de dezembro, define a missão, atribuições e estrutura do MDN.

O Decreto regulamentar n.º 7/2012, de 7 de janeiro, define a missão, atribuições e tipo de organização interna da SG do MDN.

A Portaria n.º 86/2012 de 30 de março, estabelece a estrutura nuclear e o número máximo de unidades flexíveis do serviço e fixa as competências das respetivas unidades orgânicas.

A Resolução de Conselho de Ministros n.º 26/2013 de 11 de abril, publicada no Diário da República, 1.ª série, n.º 77 de 19 de abril de 2013, aprovou as linhas de orientação para a execução da reforma estrutural da Defesa Nacional e das Forças Armadas, designada por Reforma «Defesa 2020». Esta reforma definiu um novo modelo para a Defesa Nacional e estabeleceu umas Forças Armadas mais modernas, mais operacionais e sustentáveis, integradas num edifício conceptual e legislativo coerente e organizado, com os seus recursos otimizados e com um claro aumento de eficiência das estruturas. Ao nível dos recursos humanos, e considerando a análise estratégica dos quadros de empenhamento mais prováveis, a “Defesa 2020” previu a sua adequação a um efetivo máximo das Forças Armadas entre os 30.000 e 32.000 militares, incluindo os militares na situação de reserva na efetividade de serviço.

Através do Decreto-Lei n.º 183/2014, de 29 de dezembro, é aprovado a Lei Orgânica do MDN. No âmbito da Reforma “Defesa 2020”, a maior alteração foi o aprofundamento da reorganização dos serviços centrais através da fusão da Direção-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar com a Direção-Geral de Armamento, Infraestruturas e Equipamentos



de Defesa, dando origem à Direção-Geral de Recursos da DN. Ainda no mesmo âmbito, à Direção-Geral de Política de DN e à SG/MDN são agora atribuídas novas competências.

O Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro, aprova a Lei Orgânica da Marinha, no qual é reproduzido a reorganização da estrutura orgânica, tendo em conta as extinções, integrações e alterações de Comandos, Direções e Serviços conforme orientações da Reforma “Defesa 2020”.

O Decreto-Lei n.º 31/2015, de 4 de março, aprova a fixação dos efetivos das Forças Armadas para 2015. No n.º 1 do artigo 5.º (Procedimentos de previsão e fixação dos efetivos) onde é definido que a atualização dos quantitativos máximos de efetivos militares é feita anualmente por decreto-lei, ouvido o Conselho de Chefes de Estado-Maior.

O Decreto Regulamentar n.º 6/2015, de 31 de julho, veio aprovar a orgânica da Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional e Portaria n.º 290/2015, de 18 de setembro que fixou a estrutura nuclear da Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional e revogou a Portaria n.º 86/2012, de 30 de março.

Por último, foi através da Diretiva Setorial de RH da Marinha (2018b), nomeadamente através do Objetivo Setorial 5 que visa aperfeiçoar a eficiência nos processos e na gestão de recursos de pessoal, em articulação com as Linhas de Ação (LA5.01 e LA5.07) que visam otimizar os processos no âmbito da Gestão de Recursos Humanos (GRH), no sentido de incrementar a eficácia e melhorar a eficiência do Serviço de GRH da Marinha (SGRHM) e garantir o acompanhamento do desenvolvimento do módulo de RH e Vencimentos do SIGDN, tendo em consideração a sua implementação na Marinha, potenciando, desta forma, a sistematização e disponibilidade da informação, a automatização e gestão dos processos conexos, e a rentabilização dos recursos envolvidos, respetivamente.

2.1. Síntese conclusiva

Ao nível do MDN foram identificadas todas as referências legislativas e normativos aplicáveis para o enquadramento legal do módulo de RH do SIGDN.

Como resposta à QD1, “Qual é a base legal ou normativos aplicáveis para a integração do módulo SIGDN-RH na Marinha?” a única referência encontrada foi a Diretiva Setorial de RH, nomeadamente através do Objetivo Setorial 5 onde é definido a necessidade de garantir o acompanhamento do desenvolvimento do módulo de RH e Vencimentos do SIGDN, tendo em consideração a sua implementação na Marinha.



Conforme referido por COM M. Domingues, (entrevista presencial, 08 de novembro de 2018). Coordenador-Geral do SIGDN na Marinha, STI Edifício N°1, Lisboa, a Marinha não tem nenhuma norma no sentido doutrinário, a Marinha tem um conjunto de instrumentos tendo em vista a tomada de decisão para integrar o módulo RH, instrumentos esses para adaptação do módulo á realidade organizacional da Marinha e depois a sua exploração.

Por outro lado, existe um conjunto de ferramentas de monitorização do progresso, no âmbito da estrutura da STI, onde são feitas reuniões internas semanais, reuniões mensais com a SG e os Ramos para acompanhamento genérico do SIGDN e também reuniões internas da Marinha que antecedem estas últimas reuniões onde estão representantes da SF e SP onde são debatidos os vários assuntos que tem a ver com o SIGDN. Por último são feitas ainda duas vezes por ano reuniões bilaterais estratégicas onde estão a SG e os Ramos.

Como referido por CMG S. Rocha, (entrevista presencial, 30 de outubro de 2018). Adjunto do Coordenador-Geral do SIGDN na Marinha, STI Edifício N°1, Lisboa, a Marinha identificou há cerca de cinco anos as interfaces que necessitam de integração de modo a garantir a operacionalização das aplicações que atualmente tem em produção sem interrupção desses serviços. Em termos de normativo cada Superintendência tem os seu normativos publicados e divulgados na intranet.

3. Constrangimentos na implementação

O SIGDN-RHV é um caso paradigmático na Administração Pública de como se pode tratar o que é comum de forma congénere, no entanto, serão necessários garantir alguns pressupostos os quais iremos ver mais adiante. O estado atual SIGDN-RHV está representado na figura seguinte:

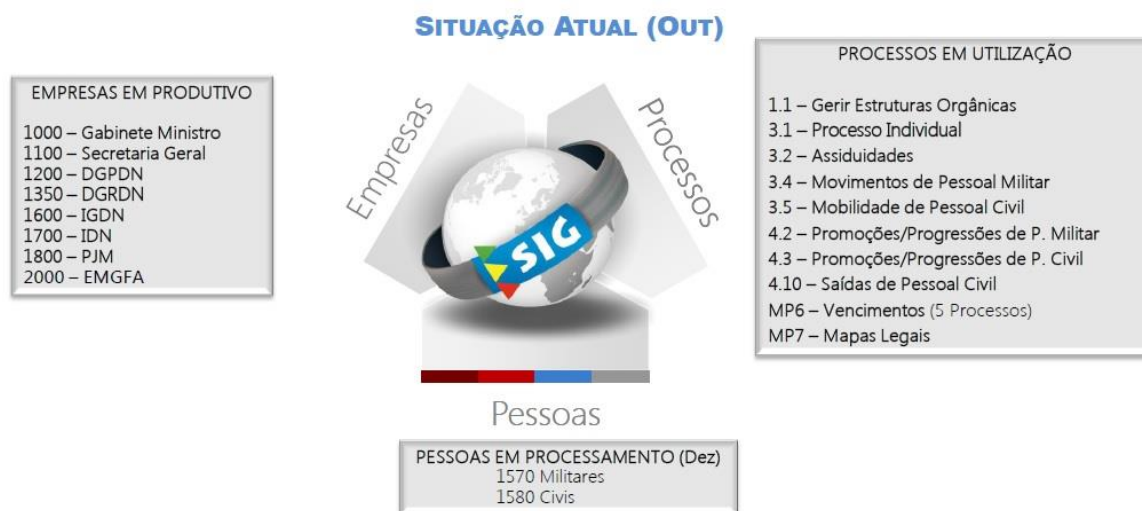


Figura 4 – Estado atual do SIGDN-RHV

Fonte: Disponível em (Augusto et al., 2018)

Está previsto em janeiro de 2019 que o número de empresas³ em produtivo passe de 8 para 10, que o número de processos em utilização passe de 10 para 16 e que o número de pessoas em processamento passe das atuais 3150 pessoas para aproximadamente 27000.

³ Órgãos na dependência do Ministério da Defesa Nacional

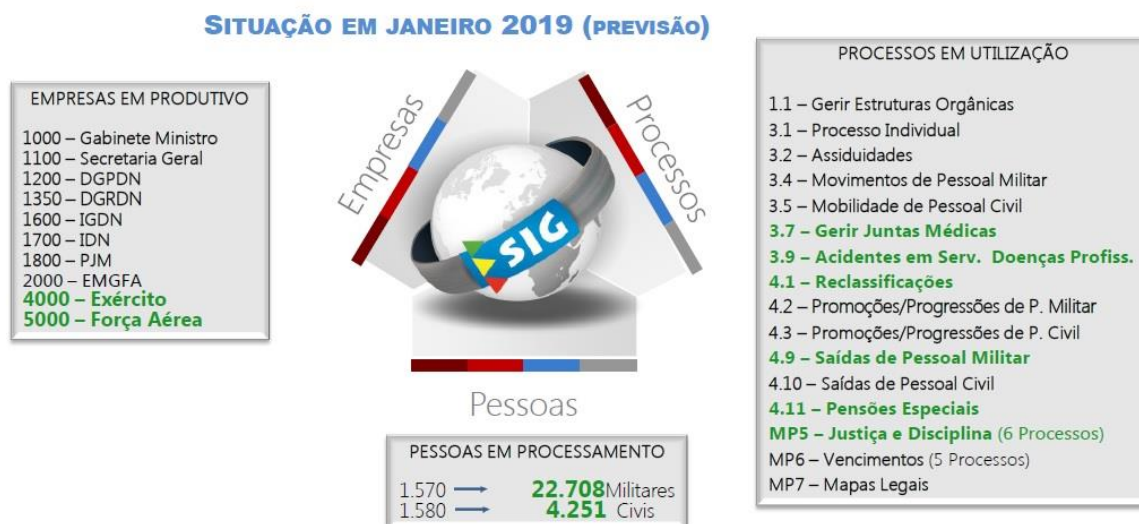


Figura 5 – Previsão do SIGDN-RHV em janeiro de 2019

Fonte: Disponível em (Augusto et al., 2018)

A entrada de novas empresas em produtivo (Exército e Força Aérea) e o acréscimo de processos em utilização associados a um aumento de cerca de 800% de pessoas em processamento irá originar um esforço enorme ao nível de recursos humanos.

Atualmente existem duas equipas de suporte (funcional e técnico), o suporte funcional é assegurado pelas equipas residentes na SG do MDN e têm como incumbência fazer a manutenção do sistema e dar o apoio necessário aos utilizadores, o suporte técnico é assegurado por uma equipa técnica da empresa Novabase, que faz as alterações do sistema. Como referência, referiu CMG S. Rocha (*op. cit.*), “houve uma fase no módulo de logística do SIGDN em que existiam três elementos da Empresa Novabase a trabalhar e atualmente existe apenas um elemento duas vezes por semana, meio dia”.

Como referido por COM A. Francisco, (entrevista presencial, 26 de outubro de 2018). Secretário-Geral Adjunto do MDN, Secretaria-Geral do MDN, Lisboa:

A Marinha pretende operacionalizar o sistema a 1 de janeiro de 2020, tendo identificado os processos que pretende implementar no momento da ativação do sistema (cerca de 40 processos), há determinadas funcionalidades, por exemplo ao nível do *Business Intelligence*, Secretaria Virtual, e outros Sistemas *Legacy* que terão que ser garantidos a continuidade do seu funcionamento, tendo sido criada uma equipa com representantes do MDN e do própria Marinha para a interoperabilidade desses Sistemas.

Conforme mencionou COM A. Francisco (*op. cit.*):



A Marinha terá que ficar capacitada a explorar o SIGDN-RH e assegurar a formação de formadores para garantir a disseminação interna dessa formação por todos os órgãos de gestão de pessoal. É importante que a Marinha coloque a 1 de janeiro de 2019, na equipa RH da SG, elementos experientes nas vertentes GRH e vencimentos e que simultaneamente crie internamente uma equipa a acompanhar o projeto de forma contínua com os poderes necessários para analisar soluções e tomar decisões técnico-funcionais.

Como referiu COM M. Domingues (*op. cit.*):

Os principais constrangimentos serão ao nível dos recursos humanos (com experiência e conhecimento na exploração dos sistemas). Da parte da STI terá que ser garantido que as interfaces do atual SIIP estão todos bem identificados e que as atuais capacidades continuem todas a funcionar.

Conforme mencionado por CMG S. Rocha (*op. cit.*):

O processo de desenvolvimento de novas funcionalidades no SIGDN é extremamente moroso, mesmo após o desenho do BBp a dificuldade é que este seja aceite e se dê início ao trabalho solicitado. Outro ponto menos positivo será o ambiente de utilização ser pouco amigável e pouco prático, por exemplo para efetuar um determinado processo obriga a abrir várias janelas, o que pode ser uma dificuldade.

Ainda segundo CMG S. Rocha (*op. cit.*):

Sendo o MDN o responsável pela sustentação do próprio sistema, a Marinha desenvolveu na plataforma de *Service Desk* os meios que permitem a abertura de um incidente, onde é gerado um *ticket* de pedido de ajuda ou reporte de um erro, o grande problema é que o serviço de suporte apenas funciona em dias úteis e nas horas normais de serviço.

Como referido pelo 1TEN B. Monsanto, (entrevista presencial, 02 de janeiro de 2019). Representante da DP para o SIGDN, Praça de Alcântara, Lisboa, “não estará salvaguardado a capacidade interna de sustentação do novo sistema na Marinha, na maioria dos testes efetuados, não foram obtidos resultados aceitáveis, devido a várias incoerências no carregados dos dados, originando resultados não coincidentes com o esperado”.

3.1. Síntese conclusiva

Respondendo à QD2, “Quais os constrangimentos na implementação do processo individual dos oficiais no ativo no módulo SIGDN-RH na Marinha?”, podemos concluir



que com o aumento exponencial do número de empresas⁴, processos e pessoas em processamento no módulo SIGDN-RHV, prevê-se que um dos maiores constrangimentos seja ao nível de recursos humanos para apoio funcional e técnico por parte da SG do MDN e da empresa Novabase respetivamente.

Existe a necessidade de garantir a continuidade do funcionamento e interoperabilidade dos Sistemas *Legacy* com os processos do SIGDN-RH que estão a operar na Marinha e assegurar a formação de formadores capacitados a explorar o SIGDN-RH de modo a garantirem a disseminação interna dessa formação por todos os órgãos de gestão de pessoal.

Apesar da Marinha ter disponível na plataforma de *Service Desk* a possibilidade de abertura de um incidente no SIGDN-RHV para pedido de suporte ou reporte de um erro, se o pedido for efetuado após as horas normais de serviço ou num dia não útil, só será atendido no dia útil seguinte.

Por último foi identificado que o ambiente de utilização do SIGDN ser pouco amigável e pouco prático, a título de exemplo foi referido que para efetuar um determinado processo obriga a abrir várias janelas, o que poderá ser um fator desmotivante e de complexidade na interiorização de novos processos.

⁴ Órgãos na dependência do Ministério da Defesa Nacional



4. Ações para agilizar a implementação

Como já referido o SIGDN assenta numa solução SAP a qual, como é sabido, em termos de interface é pouco intuitiva e, por outro lado implica licenciamento por cada cliente, neste âmbito está previsto a implementação de um portal que visa obstar essas limitações. Segundo COM A. Francisco (*op. cit.*), “a SG do MDN tem um curso o projeto “FIORY” que consiste na disponibilização de um novo interface do SAP com o utilizador, facilitando consequentemente a sua interação e experiência (este projeto deverá estar ativado no verão de 2019)”.

Por outro lado, é importante diferenciar os utilizadores que necessitam de aceder em modo de escrita dos que necessitam de apenas consultar informação (modo de leitura). A estratégia será dar acesso ao SAP (requer licença, logo custos associados) a quem necessita atualizar dados, designados por *Power Users*. Em relação aos restantes utilizadores, o objetivo será a utilização do Portal RH e de *Business Intelligence* para disponibilização de dados, seja em forma de *dashboards* para apresentação de indicadores ou relatórios para apresentação de informação em geral (não será necessárias licenças SAP). As funcionalidades do Portal RH deverão ir ao encontro das necessidades da Marinha facilitando a gestão do pessoal militar e adicionando concomitantemente capacidade à gestão do pessoal civil.

Outro ponto importante e que poderá ser um fator de sucesso na implementação do módulo SIGDN-RH, segundo COM M. Domingues (*op. cit.*):

Passará pela nomeação em tempo útil de quatro especialistas (dois na área de vencimentos e outros dois na área de RH) para fazerem parte da equipa funcional da SG e acompanhamento do projeto. É essencial que esses elementos tenham alguma estabilidade, salvaguardando antecipadamente as suas rendições, por elementos com experiência e com competências técnicas adequadas.

Por outro lado, o SIIP atualmente em produção na Marinha é um sistema que está completamente ultrapassado e que em termos de desenvolvimento utiliza a linguagem *Cobol*, que é uma linguagem que nasceu em 1956 e que tem uma sintaxe complexa e o universo de elementos que a dominam ser muito reduzido. Conforme referiu CMG S. Rocha (*op. cit.*):

A assistência técnica é assegurada pelo Centro de Dados da Defesa, mas ao nível de correções funcionais é a DITIC, tendo neste momento apenas um



único elemento civil com o *know how* do sistema. A grande vantagem seria aproveitar esta oportunidade para atualizar para um sistema mais eficiente e garantir uma maior uniformização dos processos entre os Ramos das Forças Armadas, eliminando assim, a atual dependência funcional.

Segundo referiu 1TEN B. Monsanto (*op. cit.*):

A Marinha não está a ter um empenhamento ativo face à exigência e importância deste novo sistema. O levantamento de processos para o SIGDN-RH que foi efetuado no passado está ultrapassado, passados alguns anos, a realidade é diferente. Deveria ter sido criado um grupo de acompanhamento, mas só com essa tarefa, o único fator de sucesso que possa vir a existir é haver formação intensiva muito antes do sistema entrar em produção.

4.1. Síntese conclusiva

Como resposta à QD3, “Como se poderá agilizar a implementação do processo individual no módulo SIGDN-RH visando a sua eficácia?”, está previsto a implementação do Portal RH no âmbito do projeto “FIORY”, prevendo-se que esteja operacional no verão de 2019. Este projeto irá melhorar a interação com o SIGDN e diminuir o número de licenciamento.

Atendendo às pretensões da Marinha em arrancar com o módulo SIGDN-RH em janeiro de 2020, é essencial nomear o mais rápido possível os quatro especialistas (dois na área de vencimentos e outros dois na área de RH) para fazerem parte da equipa funcional da SG e acompanhar desde já o projeto.

A Marinha classificou na sua Diretiva Sectorial de RH (Marinha, 2018a) que o projeto SIGDN-RHV era particularmente importante uma vez que o SIIP em produção desde 1986 e, embora tenha sido migrado para uma nova tecnologia aquando do fecho do sistema de processamento central da Marinha, pouco evoluiu funcionalmente. Dever-se-ia aproveitar esta oportunidade não só para uniformizar processos entre os vários órgãos da Administração Pública e eliminar a atual dependência funcional, mas também aproveitar esta oportunidade para a DP modernizar o seu trabalho e encontrar maior eficiência nos processos que executa.



Conclusões

Este trabalho de investigação teve por base o método científico elucidado no caderno “Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação”, tendo a investigação sido desenvolvida de acordo com o raciocínio indutivo, com uma estratégia de investigação qualitativa, num horizonte temporal transversal e um desenho de pesquisa do tipo estudo de caso, foi cumprido um percurso metodológico com as fases exploratória, analítica e conclusiva.

Na fase exploratória foi efetuada uma revisão da literatura de forma a conhecer o “estado de arte” para tal, recorremos a entrevistas para contextualizar e definir o ponto de partida, delimitação do objeto de estudo, definição da questão central e respetivas questões derivadas. Na fase analítica foram também feitas algumas entrevistas de modo a ter uma visão abrangente do enquadramento legal e normativos aplicáveis de modo a integrar o módulo de SIGDN-RH na Marinha. Por último, na fase conclusiva foram avaliados os resultados da investigação dando-se relevância ao ponto de vista dos entrevistados com base na doutrina e legislação em vigor.

O objetivo geral deste trabalho de investigação, foi analisar o modelo de implementação do processo individual dos oficiais no ativo no módulo SIGDN-RH na Marinha, para operacionalizar esse objetivo foram propostos os objetivos específicos: “Estudar o enquadramento legal e normativos aplicáveis de modo a integrar o módulo SIGDN-RH na Marinha”, “Identificar os constrangimentos na implementação do processo individual dos oficiais no ativo no módulo SIGDN-RH na Marinha” e “Explorar ações que permitam agilizar a implementação do processo individual no módulo SIGDN-RH visando a sua eficácia”.

Para a avaliação dos resultados obtidos, tendo em conta os objetivos específicos mencionados, foi definido como questão de partida “Qual o modelo de implementação do processo individual dos oficiais no ativo no módulo SIGDN-RH na Marinha?”.

De modo a encontrar uma resposta para o problema de forma mais consistente, surgiu a necessidade de a complementar com as seguintes Questões Derivadas (QD):

QD1, “Qual é a base legal ou normativos aplicáveis para a integração do módulo SIGDN-RH na Marinha?”, como resposta constatámos existirem apenas referências legislativas e normativos aplicáveis para o enquadramento legal do módulo de RH do SIGDN ao nível do MDN. Ao nível da Marinha, a única referência encontrada foi a Diretiva Setorial de RH, nomeadamente através do Objetivo Setorial 5. A Marinha não tem



nenhuma norma no sentido doutrinário, tem sim, um conjunto de instrumentos tendo em vista a tomada de decisão para integrar o módulo RH. Há uma orientação técnica que identifica as interfaces que terão que ser acauteladas, existindo também uma orientação interna da Superintendência das Tecnologias de Informação (STI) em acompanhar esses trabalhos.

QD2, “Quais os constrangimentos na implementação do processo individual dos oficiais no ativo no módulo SIGDN-RH na Marinha?”, podemos concluir que apesar de se prever um aumento exponencial do número de empresas⁵, processos e pessoas em processamento no módulo SIGDN-RHV, se não existirem constrangimentos financeiros o suporte técnico estará garantido, em relação ao suporte funcional terá que ser assegurado pelos Ramos o reforço das diversas equipas funcionais.

Será necessário garantir que os elementos que irão integrar a equipa de RH na SG tenham conhecimentos e experiência na área do RHV.

Foi identificado que apesar da Marinha ter disponível na plataforma de *Service Desk* a possibilidade de abertura de um incidente no SIGDN-RHV, se o pedido for efetuado após as horas normais de serviço ou num dia não útil, só será atendido no dia útil seguinte. Esta situação é preocupante uma vez que não existe alternativa ao Centro de Dados da Defesa.

QD3, “Como se poderá agilizar a implementação do processo individual no módulo SIGDN-RH visando a sua eficácia?”, o projeto “FIORY” irá melhorar a interação com o SIGDN e diminuir o número de licenciamento, sendo essencial diferenciar os utilizadores que necessitam de aceder em modo de escrita (*Power Users*) dos que necessitam de apenas consultar informação por exemplo, *dashboards* para apresentação de indicadores ou relatórios para apresentação de informação em geral.

Como resposta à questão de partida, depois de complementada com as questões derivadas, constatámos que o modelo de implementação do processo individual dos oficiais no ativo no módulo SIGDN-RH na Marinha deverá possuir mecanismos de monitorização para validação do progresso de implementação dos processos que a Marinha definiu, verificando se é necessário tomar ações corretivas para corrigir possíveis desvios.

Em termos de normativos, cada Superintendência tem os seus normativos publicados e divulgados na intranet, provavelmente alguns destes normativos terão que ser reajustados para a nova realidade indo ao encontro dos novos processos.

⁵ Órgãos na dependência do Ministério da Defesa Nacional



É essencial nomear com antecedência devida os quatro especialistas para fazerem parte da equipa funcional da SG e acompanhar o projeto de início, bem como, garantir a sua estabilidade, salvaguardando antecipadamente as suas rendições, por elementos com experiência e com competências técnicas adequadas.

Por último, dever-se-ia aproveitar esta oportunidade não só para uniformizar processos, mas também para a DP atualizar o seu trabalho e encontrar maior eficiência nos processos que executa.

Decorrente da investigação feita, este trabalho contribui para o conhecimento científico na medida em que as ações e medidas aqui elencadas irão permitir agilizar a implementação do Módulo RH na Marinha, bem como, as metodologias para a implementação de futuros módulos que venham a ser necessários interoperabilizar.

Sendo o SIGDN um sistema de informação é essencial a utilização ininterrupta dos seus serviços evitando a perda de dados e indisponibilidade do sistema, tal, só é possível com um sistema redundante. Para futuros trabalhos e de forma a dar continuidade a esta investigação recomenda-se o estudo de um sistema que possa ser alternativo em caso de disrupção ou falência do atual SIGDN residente no Centro de Dados da Defesa.



Bibliografia

- Augusto, S. P. R., Cunha, H. M. S., Gaspar, A. J. F., & Terenas, B. W. (2018, dezembro). Sistema Integrado de Gestão, *Curso de Promoção a Oficial Superior 2018/19 1ª Edição [Proferida pelo Ministério da Defesa Nacional no âmbito da Unidade Curricular de Comportamento Organizacional]*. Palestra organizada pelo Instituto Universitário Militar, Lisboa.
- Marinha Portuguesa (2018a). *Conhecer o SIG-DN*. Retirado de <https://intranet.marinha.pt/subportais/Colaborativos/SIGDN/Paginas/SIG-DN.aspx>
- Marinha Portuguesa. (2018b). Diretiva Setorial de Recursos Humanos 2018. Retirado de https://intranet.marinha.pt/organizacao/estrategia/diretivas/Documents/DSRH_2018.pdf
- NEP/INV – 003 (2018). Estrutura e regras de citação e referenciação de trabalhos escritos a realizar no DEPG e CISD. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Rodrigues, J. (2011). *Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional: SIG Recursos Humanos e vencimentos: Business Blueprint*. Retirado de <http://sig.defesa.pt/Documentao%20Tcnica%20%20SIGDN/Forms/AllItems.aspx>
- Salvado, A. (2016a). *Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional: Enquadramento Legal*. Retirado de [http://sig.defesa.pt/Documents/SIG_GERAL/Informação_Geral/2-Enquadramento Legal.pdf](http://sig.defesa.pt/Documents/SIG_GERAL/Informação_Geral/2-Enquadramento_Legal.pdf)
- Salvado, A. (2016b). *Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional: Lista geral de processos*. Retirado de <http://sig.defesa.pt/Documentao%20Tcnica%20%20SIGDN/Forms/AllItems.aspx>
- Salvado, A. (2016c). *Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional: Processo: 3.1 Processo Individual*. Retirado de <http://sig.defesa.pt/Documentao%20Tcnica%20%20SIGDN/Forms/AllItems.aspx>
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. V. (Coords.) *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Caderno do IESM, 8, Lisboa: Instituto de Ensino Superior Militar. Retirado de https://cidium.ium.pt/docs/pucliacoes/CADERNO_8.pdf
- SAP ERP. (2018). Retirado de https://www.researchgate.net/publication/268241375_Analysis_and_design_of_Enterprise_Resource_Planning_ERP_system_for_Small_and_Medium_Enterprises_SMEs_in_the_Sales_Business_Function_Area



Apêndice A - Entrevista ao Secretário-geral Adjunto do MDN

26-10-2018 20:35

Local – Secretaria-Geral do MDN (Centro de Informação Geoespacial do Exército).

AF: COM EMN Alves Francisco

Ent: 1TEN Fernando Fortaleza

Ent: **Boa Noite Sr. Almirante, fiz alguns contactos exploratórios com o Sr. Comandante Penim Garcia que faz parte do grupo de trabalho para implementação do Módulo SIGDN-RH na Marinha, constatei que havia algumas expetativas e preocupação em garantir a interoperabilidade com os diversos sistemas em produção na Marinha. A questão que lhe coloco Sr. Almirante é qual a estratégia definida pelo MDN para garantir essa integração com os atuais sistemas que a Marinha tem em produção?**

AF: No âmbito dessa integração está previsto que os Sistemas *Legacy* que estão a operar do lado da Marinha, se mantenham a operar, condição sem a qual não se efetuará essa expansão, não é suposto os Ramos percam funcionalidades por optarem pela implementação do Módulo SIGDN-RH como seu sistema de Gestão de RH (GRH). Este módulo em si, pelo conjunto de processos que irá substituir ou novos que integra, foi desenhado em conjunto com os Ramos, estamos a falar por exemplo em processos de gestão de carreiras, gestão de pessoal em geral, processos de disciplina, averiguações e processos de vencimentos, totalizando mais de 40 processos que irão estar operacionais. Todos estes processos vão ser implementados pelos Ramos de acordo com a sua capacidade, logo após a expansão que será a 1 de janeiro de um determinado ano, que ao nível da Marinha, o Ramo nos fez chegar que pretendia operacionalizar o sistema a 1 de janeiro de 2020. Nesse âmbito a Marinha identificou os processos que pretende implementar no momento da ativação do sistema, estamos a falar em cerca de 40 processos que a Marinha selecionou e que, em momento próprio do projeto de expansão, deverá revalidar. Há determinadas funcionalidades, por exemplo ao nível do *Business Intelligence*, Secretaria Virtual, e outros Sistemas *Legacy* que o Ramo não deve perder essa capacidade, tendo sido criada uma equipa com representantes do MDN e do próprio Ramo para a interoperabilidade dos Sistemas *Legacy*, de modo a desenvolver em conjunto os mecanismos necessários através de *web services* que permita que os sistemas *Legacy* sejam alimentados e seja garantida a continuidade do seu funcionamento.



Ent: A Marinha tem em produção o Sistema Integrado de Informação do Pessoal (SIIP) estando prevista a implementação do módulo SIGDN-RH, na sua opinião está salvaguardado a disseminação da formação e a implementação da capacidade interna de sustentação do novo sistema na Marinha?

AF: Cada Ramo será autónomo ao nível da exploração dos seus processos e é dono dos seus dados no sistema, a Secretaria-Geral (SGMDN) fará a gestão técnica necessária para garantir a contínua operacionalidade do sistema, por exemplo a gestão, manutenção e evolução dos *web services*, estando excluído o acesso aos dados por parte da SGMDN. Desta forma e outras a implementar será garantida a proteção dados pessoais, indo ao encontro dos requisitos do Regulamento Geral de Proteção de Dados. A Marinha irá ficar capacitada a explorar os SIGDN-RH, estando também assegurada a formação de formadores para garantir a disseminação interna dessa formação por todos os órgãos de gestão de pessoal. A Marinha apenas necessita de formação ao nível de utilizadores, a parte técnica será assegurada pela SGMDN.

Ent: O SIGDN-RH assenta numa solução SAP a qual, como é sabido, em termos de interface é pouco intuitiva e, por outro lado implica, licenciamento por cada cliente. No âmbito do projeto está previsto um Portal que visa obstar estas duas limitações. Nesse sentido, quais as principais funcionalidades que deveriam ser disponibilizadas pelo Portal, considerando as necessidades da generalidade dos utilizadores (que apenas pretendem consultar informação)?

AF: A SGMDN tem um curso o projeto “FIORY” que consiste na disponibilização de um novo interface do SAP com o utilizador, facilitando consequentemente a sua interação e experiência. Este projeto deverá estar ativado no verão de 2019. Por outro lado, e falando mais precisamente no módulo RH do SIGDN, é importante diferenciar os utilizadores que necessitam de aceder em modo de escrita dos que necessitam de apenas consultar informação (modo de leitura). A estratégia será dar acesso ao SAP (requer licença, logo custos associados) a quem necessita atualizar dados, designados por *Power Users*. Em relação aos restantes utilizadores, o objetivo será a utilização do Portal RH e de *Business Intelligence* para disponibilização de dados, seja em forma de *dashboards* para apresentação de indicadores ou Relatórios para apresentação de informação em geral. Ou seja, neste último caso, falamos num perfil de visualização, pelo que não será necessário licenças SAP. O módulo SIGDN-RHV tem uma componente SAP e uma componente não SAP, sendo que esta última tem duas vertentes, uma delas já aqui foi a florada que é o



Portal RHV (tecnologia *Sharepoint*) que permite a todos os utilizadores regulares consultar a sua informação de cadastro e vencimentos e consultar e atualizar a sua informação de assiduidade e férias. As funcionalidades do Portal RH objetivaram, numa primeira fase, o pessoal civil (a maioria das funcionalidades, de facto, é comum a civis e militares), visto que a SGMDN, que integra essencialmente pessoal civil, foi a primeira entidade a implementar o SIGDN-RH. Com a expansão aos Ramos, criámos uma equipa com pessoal interno e dos Ramos, no sentido de integrar outras funcionalidades no portal que deverão ir ao encontro das necessidades das Forças Armadas, facilitando a gestão do pessoal militar e adicionando concomitantemente capacidade à gestão do pessoal civil. A outra vertente do módulo RH é o *Business Intelligence* de recursos humanos (BI-RH), o qual, apesar dos seus produtos BI serem desenvolvidos em SAP, a sua projeção e visualização para efeitos de consulta por parte dos utilizadores não requererá licenciamento SAP, visto serem publicados no Portal RH.

Ent: Sr. Almirante, na sua opinião quais serão os fatores de sucesso na implementação do Módulo SIGDN-RH na Marinha?

AF: Os fatores de sucesso passam, em primeira mão, pela clara adoção, compromisso e patrocínio do SIGDN-RH por parte do topo da hierarquia da Marinha, sendo que dois sinais importantes desse desiderato são os seguintes:

1º Que no âmbito do modelo em vigor de expansão do módulo RH aos Ramos, a Marinha coloque residente na SGMDN, junto à equipa RH da SGMDN, o pessoal previsto, da área GRH e Vencimentos, com elevada experiência nessas áreas funcionais;

2º Que a equipa de projeto da Marinha lidere o processo interno ao Ramo de implementação do sistema, incluindo o relevante subprocesso de gestão da mudança e sua comunicação interna no Ramo;

Ao nível dos dirigentes intermédios de recursos humanos da Marinha, principalmente ao nível central e funcional da SP e DP, mas também ao nível local das unidades orgânicas, manterem-se informados sobre a expansão do sistema ao Ramo, dos seus objetivos e limitações e, em altura própria, ser-lhes administrada formação sobre as capacidades e funcionalidades de gestão RH do sistema. Por último, ao nível dos utilizadores, em geral, ter uma capacidade acrescida e melhorada de acesso à sua própria informação.

É importante que os Ramos se revejam no sistema, de modo a que este no futuro possa evoluir com novas capacidades e ir ao encontro das suas necessidades. Como referido, a condição inicial e base para que tudo isto possa ser uma realidade a 1 de janeiro



de 2020, reitero, é que a Marinha coloque a 1 de janeiro de 2019, na equipa RH da SGMDN, elementos experientes nas vertentes GRH e vencimentos e que simultaneamente crie internamente uma equipa a acompanhar o projeto de forma contínua com os poderes necessários para analisar soluções e tomar decisões técnico-funcionais. Os elementos da Marinha residentes na Secretaria-Geral terão duas funções fundamentais; primeiro, fazer a ponte entre as equipas da Marinha e da SGMDN e, em segundo lugar, aportar para o Ramo no fim do projeto, em que a maioria dos elementos retornam ao Ramo, o conhecimento mais profundo sobre o novo sistema de gestão de recursos humanos da Marinha, as suas limitações, mas também a sua capacidade de crescimento e evolução futura. Do nosso lado, o SIGDN-RH será visto como o módulo RH do SIGDN, cuja operacionalidade e evolução tecnológica é nossa responsabilidade, mas do lado da Marinha deve ser visto como o sistema de gestão de recursos humanos da Marinha, devendo ser transparente em termos tecnológicos e constituir-se um sistema GRH moderno que disponibilize todos os processos GRH relevantes com qualidade, indo ao encontro das expectativas da Marinha e dos utilizadores que são o seu objeto de gestão e a sua razão de existência.



Apêndice B - Entrevista ao Coordenador-Geral do SIGDN na Marinha

08-11-2018 17:26

Local – STI edifício n.º 1 (Praça do Comércio).

MD: COM ECN Manuel Domingues

Ent: 1TEN Fernando Fortaleza

Ent: **Boa tarde Sr. Almirante, pretendia colocar-lhe a seguinte questão, a Marinha tem alguma norma em vigor ou em execução para integrar o módulo SIGDN-RH?**

MD: Não, não tem uma norma no sentido doutrinário, a Marinha tem um conjunto de instrumentos tendo em vista a tomada de decisão para integrar o módulo, instrumentos esses, para adaptação do módulo a realidade organizacional da Marinha e depois a sua exploração. De uma forma muito sintética, o Exército e a Força Aérea têm o módulo em desenvolvimento com a expectativa de entrar em exploração a 1 de janeiro do próximo ano, a Marinha decidiu de uma forma consciente não ser o primeiro Ramo a explorar esse módulo, de uma forma mais cautelosa e de modo a verificar como é que as metodologias estão a ser desenvolvidas, a Secretaria-Geral (SG) gizou uma nova metodologia, diferente daquela que tinham aplicado para o EMGFA e na própria SG antes do EMGFA, metodologia que recorre a um reforço significativo da equipa própria que está na DCSI da SG com pessoas com conhecimentos dos processos das metodologias dos Ramos. No entanto a Marinha desfez essa opção cautelosa uma vez que houve uma demonstração prática do funcionamento deste novo modelo, comprometemo-nos que teríamos uma equipa que irá reforçar a DCSI na SG, está em processo das pessoas serem indigitadas, nomeadas e serem destacadas logo no início de janeiro, tendo o processo iniciado internamente e o Sr. Almirante CEMA tendo dado a sua concordância, a Superintendência das Finanças (SF) está consciente e apoia esta iniciativa, a Superintendência do Pessoal (SP) também está envolvida e vai obviamente acompanhar o desenvolvimento na parte que lhe diz respeito que é a parte maior que é o módulo RH que é a substituição do SIIP e temos a consciência que será uma tarefa grande que vamos ter todos durante o ano que vem, nós aqui internamente também garantirmos que os atuais interfaces do atual SIIP, futuro módulo RH para os outros SICA que a Marinha tem se mantêm e conseguirmos chegar ao fim do ano com esses interfaces todos garantidos. Há uma orientação técnica que identifica as interfaces que terão que ser acautelados, existe também uma orientação interna na STI em acompanhar esses trabalhos, bem como, a estrutura EPM que previa esse



desenvolvimento e manter atualizado todo os processos. Temos aqui um conjunto de ferramentas de monitorização do progresso, no âmbito da estrutura do STI temos reuniões internas semanais, também existem reuniões mensais com a SG e os Ramos para acompanhamento genérico do SIGDN, existem também reuniões internas da Marinha que antecedem estas últimas reuniões onde estão representantes da SF e SP onde são debatidos os vários assuntos que tem a ver com o SIGDN, temos ainda uma reunião duas vezes por anos que chamamos de reunião bilateral estratégica onde estão a SG e os Ramos. Existem vários mecanismos de monitorização para verificar se os progressos estão a seguir o planeamento ou se é necessário tomar ações corretivas para corrigir possíveis desvios.

Ent: **Considerando que este sistema será transversal a toda a organização e que implica uma grande mudança de paradigma, como deverá ser assegurada a gestão da mudança?**

MD: Como referido foram identificados os diversos interfaces e processos que vão ser operacionalizados e outros que não, por exemplo o apoio social, recrutamento e medicina não serão implementados neste módulo RH, temos também uma iniciativa de desmaterialização que esta associada a uma aplicação que é a secretaria virtual que á dois anos atrás não estava contemplado e que tem implementado várias funcionalidades que temos que acautelar nesta transição, pois não podemos perder essa capacidade, aplicação esta que atualmente está a falar com o SIIP queremos que fique a comunicar com o módulo SIGDN-RH, é mais um desafio que vamos ter ultrapassar. Os constrangimentos serão termos os recursos humanos e sobretudo termos os recursos humanos com experiência e conhecimento na exploração dos sistemas. Estou convencido que se conseguirmos ter as pessoas a tempo e com os conhecimentos e experiência certa conseguimos atingir os nossos objetivos. Da parte da STI termos que garantir que as interfaces do atual SIIP estão todos bem identificados e que as atuais capacidades continuem todas a funcionar.

Ent: **Por último Sr. Almirante, na sua opinião quais serão os fatores de sucesso da implementação do Módulo SIGDN-RH na Marinha?**

MD: O principal desafio é termos as pessoas na data certa, vamos ter quatro elementos a tempo inteiro na SG, dois elementos especialistas na parte dos vencimentos e outros dois mais especialistas na parte dos recursos humanos, as restantes pessoas são os elementos que estão cá na própria SP e SF que têm que identificar quais são os elementos da própria equipa que vão estar associados ao acompanhamento deste projeto em concorrência que as pessoas que atualmente têm, esses elementos vão continuar a



desempenhar as atuais funções nas diversas seções e garantir o acompanhamento deste projeto.

Vamos querer que as pessoas tenham alguma estabilidade, preferencialmente que não hajam rendições das pessoas que estão alocadas ou atribuídas a tarefas deste projeto, e que sejam pessoas com experiência e com competências técnicas nas áreas dos vencimentos e recursos humanos, serão estes os fatores que poderão contribuir para o futuro sucesso de implementação do módulo SIGDN-RH.



Apêndice C - Entrevista ao adjunto do Coordenador-Geral do SIGDN na Marinha

30-10-2018 15:33

Local – STI edifício n.º 1 (Praça do Comércio).

SR: CMG Silva Rocha

Ent: 1TEN Fernando Fortaleza

Ent: **Boa tarde Sr. Comandante, fiz alguns contactos exploratórios com o Sr. Comandante Penim Garcia que faz parte do grupo de trabalho para implementação do Módulo SIGDN-RH na Marinha, neste âmbito pretendia colocar-lhe a seguinte questão, a Marinha definiu normas para integrar o módulo SIGDN-RH?**

SR: O SIGDN-RHV é um processo que está agora a nascer, foi iniciado à cerca de sensivelmente três anos tendo sido implementado numa primeira fase na Secretaria-Geral do MDN, tendo nessa fase a preocupação incidido sobre o cadastro das pessoas, caracterização do seu vencimento e produção do próprio boletim de vencimentos e tudo o que é inerente ao rendimento anual, IVA, IRS. Foi identificado logo que os Ramos das Forças Armadas iriam necessitar de muitos mais processos para além da produção do boletim de vencimentos, nomeadamente recrutamento de pessoas, processos de justiça, mérito militar, etc. nesse âmbito as Forças Armadas teriam tempo para analisar questões de harmonização legislativa. No entanto houve a necessidade de processar os vencimentos dos militares que estavam colocados na Secretaria-Geral do MDN tendo sido feito as alterações necessárias de modo a incluir os pagamentos dos militares que estavam nessa situação. Mais recentemente, a partir de 1 de janeiro de 2018 foi implementado no EMGFA. Com a implementação do SIGDN-RHV na sua função do cadastro, caracterização dos vencimentos a Marinha teve a oportunidade da experiência das pessoas que estavam no HFAR (Lisboa e Porto) que criou uma diversificação enorme que permitiu uma melhor caracterização que um apuramento do sistema e correção de alguns problemas, após esta fase os Ramos acharam que estavam reunidas as condições mínimas para poderem avançar com o módulo SIGDN-RH.

A fase seguinte foi criar grupos de trabalho onde estiveram envolvidos para além dos Ramos, a Secretaria-Geral e os elementos da empresa Novabase para analisar todos os processos de implementação onde é definido o desenho do denominado *Business Blueprint* (BBp) onde está vertido todas as funcionalidades que o sistema deve ter ao nível de pormenores já bastante elevado. A Superintendência do Pessoal (SP) terá que dizer quais os macroprocessos que serão adotados, provavelmente serão todos à exceção do



Recrutamento do Pessoal por considerar-se que nessa plataforma não contempla as atuais necessidades da Marinha e que já se encontram atualmente disponíveis.

A Marinha identificou há cerca de cinco anos as interfaces que necessitam de integração de modo a garantir a operacionalização das aplicações que atualmente tem em produção sem interrupção desses serviços. Em termos de normativo cada Superintendência tem os seu normativos publicados e divulgados na intranet, provavelmente alguns destes normativos terão que ser reajustados para a nova realidade indo ao encontro dos novos processos.

Ent: Considerando que este sistema será transversal a toda a organização e que implica uma grande mudança de paradigma, como está a ser assegurada essa mudança?

SR: Esta mudança está a ser assegurada pela Superintendência Financeira (SF) e pela própria SP, principalmente nesta última uma vez que a primeira passará apenas pelos vencimentos. Quando este projeto nasceu a Marinha já tinha a prática da implementação da solução SIGDN para a Logística e Financeira tendo sido feito logo de início a identificação de todos os processos que iriam ser implementados bem como a identificação dos *Key Users*, tendo estes sido escolhidos dentro de cada uma das áreas. A SP envolveu todas as suas direções tendo dado início ao processo de desenvolvimento designado por testes integrados, os quais incluem a utilização do sistema afim de simular um determinado processamento, apesar da SF e SP terem um coordenador para acompanhamento do projeto, são os *Key Users* que validam os circuitos promovendo desta forma, dentro da sua organização alguma gestão da mudança interna, sendo um processo que está em desenvolvimento. O SAP R3 comparável com o SIIP não é uma ferramenta considerada amigável, também é muito importante ver que o SIGDN-RHV afeta muito a equipa da SP, afeta pouco ou nada os militares, considerando que irá existir um portal, como atualmente acontece por exemplo com a Secretaria Virtual (SV), as nossas necessidades perante a organização irão ser as mesmas, estando neste momento em elaboração um desenho do futuro portal do RHV onde se desconhece se as funcionalidades atuais da SV vão constar ou não neste novo portal, daí a necessidade de validar e acompanhar todas as funcionalidades de modo a poderem continuar a ser usadas.

Ent: Atendendo que o SIGDN-RH irá substituir o atual Sistema Integrado de Informação do Pessoal (SIIP) em produção há muitos anos na Marinha, em que moldes será feita a sustentação do novo sistema?



SR: Uma das vantagens do SIGDN é ser transversal a todas as entidades, a Secretaria-Geral do MDN é a entidade responsável pelo desenvolvimento do projeto e será o MDN a efetuar a sustentação do próprio sistema, a Marinha apenas fará suporte dos próprios sistemas não tendo custos de manutenção. Todas estas entidades têm vindo a desenvolver plataformas de *Service Desk* que irão permitir a abertura de um incidente, onde é gerado um “ticket” de pedido de ajuda ou reporte de um erro. Este serviço funciona apenas nas horas normais de serviço. Em termos de sistema informático não existe alternativa, esta situação torna-se preocupante, o ideal seria termos um centro de dados alternativo ao Centro de Dados da Defesa.

Ent: **Sr. Comandante, sendo o SIGDN-RH um sistema para a gestão do pessoal, e de todos os processos associados (obtenção, carreiras, formação, educação física, médica, apoio social, etc.), como é que a Marinha irá fazer essa desmaterialização?**

SR: Há que esclarecer alguns aspetos, os processos da área da saúde não estão previstos serem implementados no sistema, o único processo que irá existir no futuro será o da Junta Médica que é um processo de cariz administrativo, em relação ao processo de obtenção de recursos, como já foi referido irá ser utilizado o que está em produção na Marinha, em relação ao processo de apoio social, está fora dessa lista, pois a Direção de Apoio Social tem uma abrangência no âmbito do IASFA. Todos os restantes processos já foram previamente identificados, tendo havido troca de informação entre todas as partes de modo a garantir a futura operacionalização das interfaces.

Ent: **Da experiência que a Marinha tem da exploração do Módulo SIGDN, consegue identificar alguns aspetos menos positivos que poderiam ser melhorados?**

SR: O processo de desenvolvimento de novas funcionalidades no SIGDN é extremamente moroso, mesmo após o desenho do BBp a dificuldade é que este seja aceite e se dê início ao trabalho solicitado. Este *delay* deve-se ao facto de a equipa ser restrita e estar envolvida noutros projetos de fundo, pois a equipa que está no MDN é funcional e está incumbida para fazer a manutenção do sistema e dar o apoio necessário, a equipa técnica que faz as alterações do sistema é a empresa Novabase, só como referência houve uma fase que no módulo de logística do SIGDN existiam três elementos da Empresa Novabase a trabalhar e atualmente existe apenas um elemento duas vezes por semana, meio dia, sendo esta uma das maiores dificuldades. Outro ponto menos positivo será o



ambiente de utilização ser pouco amigável e pouco prático, por exemplo para efetuar um determinado processo obriga a abrir várias janelas, o que pode ser uma dificuldade.

Ent: **Por último Sr. Comandante, na sua opinião quais serão as mais valias da implementação do Módulo SIGDN-RH na Marinha?**

SR: Primeiro será o problema de substituir o SIIP que é um sistema que está completamente ultrapassado e que em termos de desenvolvimento utiliza a linguagem *Cobol*. Ao nível de assistência técnica é assegurado pelo Centro de Dados da Defesa, mas ao nível de correções funcionais é a DITIC, neste momento estamos dependes de um único elemento civil que tem todo o *know how* deste sistema.

Outra vantagem será a oportunidade da SP em modernizar o seu trabalho e encontrar maior eficiência nos processos que executa, por último será uma grande oportunidade para uniformização dos processos entre os Ramos das Forças Armadas.



Apêndice D - Entrevista ao representante da DP

02-01-2019 10:05

Local –Praça de Alcântara.

BM: 1TEN César Bastos Monsanto

Ent: CTEN Fernando Fortaleza

Ent: **Bom dia camarada Monsanto, quais são os dados relevantes que constituem o Processo Individual (PI) dos Oficiais no ativo?**

BM: O PI dos Oficiais é dividido em três partes, confidencial, não classificado e justiça, contendo:

Confidencial – Avaliações, mapas da junta, exames médicos anuais, condições especiais de promoção e graus de credenciação.

Não classificado – Documentos relativos à carreira militar, exposições e requerimentos, diplomas e certificados de habilitações literários e científicos, documentos relativos a assuntos de disciplina e documentos relativos a assuntos de saúde.

Justiça – Documentos relativos a assuntos de justiça.

Ent: **Atualmente como é feito a criação/atualização/arquivamento do PI dos Oficiais no ativo?**

BM: Os dados dos militares são informatizados/averbados em S.I.I.P. Os documentos em papel, são guardados manualmente em pastas de arquivo ficando os documentos confidenciais em arquivadores com fechadura.

Ent: **Quais são as dificuldades na gestão do PI dos Oficiais no ativo?**

BM: Todas as dificuldades inerentes ao arquivo manual: falta de espaço, más condições de armazenamento, processo moroso pois requer muita mão de obra, difícil consulta.

Ent: **A Marinha tem em produção o Sistema Integrado de Informação do Pessoal (SIIP) estando prevista a implementação do módulo SIGDN-RH, na tua opinião está salvaguardado a capacidade interna de sustentação do novo sistema na Marinha?**

BM: Não. A maioria dos testes não teve resultados aceitáveis, talvez devido aos dados carregados na base de dados não estarem corretos. Salienta-se o facto de algumas tabelas darem resultados não coincidentes com o esperado. Independentemente da procura e módulo em que se está a trabalhar, apesar de utilizarmos filtros para reduzir a procura, o tempo demorado é muito elevado.



Ent: Por último, na tua opinião quais serão os fatores de sucesso da implementação do Módulo SIGDN-RH na Marinha?

BM: Na minha opinião a Marinha não está a ter um empenhamento ativo face à exigência e importância deste novo sistema. O levantamento de processos para o SIGDN-RH foi efetuado no passado, agora anos depois a realidade é diferente. Embora tenha ocorrido algumas atualizações aos processos, algumas das pessoas que as fizeram já não estão diretamente relacionados com os processos. Na minha opinião deveria ter sido criado um grupo de acompanhamento, mas só com essa tarefa. Hoje em dia acontece que um indivíduo com várias tarefas acumula mais essa do SIGDN-RH e acaba por não dar a devida atenção que o processo de transição exige. O único fator de sucesso que possa vir a existir é haver formação intensiva muito antes do sistema entrar em produção.