

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



III

**O IMPACTO DA CENTRALIZAÇÃO DE VENCIMENTOS NA FORÇA
AÉREA**

**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.**

**Maria Filipa Pinto e Carvalho
CAP/ADMAER**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

O IMPACTO DA CENTRALIZAÇÃO DE VENCIMENTOS
NA FORÇA AÉREA

CAP/ADMAER Maria Filipa Pinto e Carvalho

Trabalho de Investigação Individual do CPOS FA 2018/19

Pedrouços 2019



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

O IMPACTO DA CENTRALIZAÇÃO DE VENCIMENTOS
NA FORÇA AÉREA

CAP/ADMAER Maria Filipa Pinto e Carvalho

Trabalho de Investigação Individual do CPOS 2018/19

Orientador: TCOR/ADMAER Nuno Alexandre Cruz dos Santos

Pedrouços 2019



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, Maria Filipa Pinto e Carvalho, declaro por minha honra que o documento intitulado Impacto da Centralização de Vencimentos na Força Aérea corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditora do CPOS FA 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, 28 de janeiro de 2019

Maria Filipa Pinto e Carvalho



Agradecimentos

Exprimo o meu agradecimento a todos os que contribuíram para tornar possível a concretização de mais uma etapa profissional e de enriquecimento pessoal, que culminou com a realização desta investigação.

Agradeço ao meu orientador, o Sr. Tenente-Coronel Nuno Santos, pelo acompanhamento, orientação e liberdade de ação que permitiu que esta investigação contribuisse para o meu desenvolvimento académico.

Agradeço à Sra. Tenente-Coronel Susana Santos e ao Sr. Tenente-Coronel Carlos Batalha, os conhecimentos que me disponibilizaram e o incansável e célere apoio para a elaboração deste trabalho.

Ao Capitão Carlos Pombeiro e Sargento-Ajudante Jorge Alves, agradeço a disponibilidade e apoio na recolha dos elementos de informação.

O meu agradecimento a todos os entrevistados, pelos conhecimentos e contributos para a fundamentação desta investigação, assim como a todos os processadores e verificadores de vencimentos, imprescindíveis à realização dos questionários, sem os quais, este estudo não teria sido possível.

Quero igualmente agradecer a todos os meus camaradas de curso, da Força Aérea, Marinha, Exército e Guarda Nacional Republicana, com os quais tive o privilégio de conviver nestes últimos cinco meses, pelas experiências vividas e momentos de companheirismo que me ajudaram a “voar” na rota.

À minha amiga Marlene Nogueira, obrigada pela tua presença, por me ouvires independentemente da hora e pela expressão da tua amizade e encorajamento.

À minha irmã Micaela, pelas suas palavras de força e encorajamento.

À minha Mãe pelo seu amor, incentivo e total disponibilidade, fundamental em cada dia do curso.

Ao meu pai, pelo seu pensamento crítico e exigente. Por me fazer voltar “à estrada principal”, sempre que andava perdida e por me fazer compreender o que era importante. Obrigada pelas sábias palavras!

Ao meu marido e às minhas três “pipocas” preciosas, porque sem o seu amor e sem o seu apoio incondicional, nada teria sido possível. O meu muito Obrigada!



Índice

Introdução.....	1
1. Estado da Arte, Modelo Conceptual e Metodologia.....	4
2. Processamento de Vencimentos na Força Aérea	7
2.1 Modelo Atual	7
2.2 Racionais da Descentralização.....	7
2.3 Análise da Eficácia do Modelo	8
3. Processos e Recursos Humanos nas Áreas de Processamento de Vencimentos.....	9
3.1. Processos ao Nível das Subunidades de Administração.....	9
3.1.1. Tipologia	9
3.1.2. Caracterização	10
3.1.3. Avaliação da Situação dos Processos	11
3.2. Recursos Humanos nas Subunidades de Administração	13
3.2.1. Caracterização	13
3.2.2. Avaliação da Situação dos Recursos Humanos.....	14
3.3. Caracterização dos processos e Recursos Humanos na Repartição de Abonos.....	17
3.3.1. Caracterização dos Processos	17
3.3.2. Caracterização dos Recursos Humanos	18
3.3.3. Avaliação da Situação	18
3.4. Análise da Eficiência do Modelo	19
4. Centralização de Vencimentos.....	21
4.1. Análise SWOT do Modelo Atual.....	21
4.2. Modelo Centralizado	22
4.3. Caracterização do Impacto na Organização.....	24
Conclusões	27
Referências Bibliográficas	30



Índice de Apêndices

Apêndice A –	Áreas de Processamento de Vencimentos
.....	Apd - A1
Apêndice B –	Apresentação do estudo
.....	Apd - B1
Apêndice C –	Resumo das Entrevistas
.....	Apd - C1
Apêndice D -	Sinopse das entrevistas aos Comandantes de Esquadra
.....	Apd - D1

Índice de Figuras

Figura 1 - Matriz SWOT	21
Figura 2 - Análise SWOT.....	22
Figura 3 – Funcionamento do Modelo Atual VS Modelo Centralizado	23



Resumo

O requisito de eficiência é um paradigma em qualquer organização, com maior exigência nas instituições que servem o bem público e são financiadas pelos contribuintes, como a Força Aérea Portuguesa. Igualmente, os recursos para o cumprimento da Missão serão sempre escassos, implicando a adoção de políticas e mecanismos organizacionais que permitam maximizar o seu potencial.

A investigação, numa lógica de eficiência, centrou-se no atual modelo de processamento de vencimentos, que se caracteriza por ser centralizado na efetivação do pagamento e, descentralizado em sede de execução nas Subunidades de Administração e na Repartição de Abonos da Direção de Finanças.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a centralização de vencimentos, ao nível dos processos e dos recursos humanos, visando a obtenção de eficiência organizacional.

Da análise realizada, com base em questionários aos processadores e verificadores, em dados dos sistemas de informação e em entrevistas às chefias de topo e intermédias, concluiu-se que a Força Aérea utiliza um modelo de processamento de vencimentos que é eficaz, em termos do serviço prestado, mas não eficiente do ponto de vista dos processos e dos recursos humanos.

Os resultados obtidos permitiram desenvolver um modelo centralizado cuja implementação obteria ganhos de eficiência no processamento de vencimentos.

Palavras-chave

Centralização de vencimentos, Eficácia, Eficiência



Abstract

Efficiency requirement has become the paradigm in every organization, with higher demand in Institutions which serve the public good and are financed by the tax payers, like the Portuguese Air Force. In addition, resources for Mission accomplishment will always be scarce, implying the adoption of politics and organizational mechanisms to allow maximizing its potential.

The investigation, on an efficiency logic, has centered itself in the actual model of salary processing which is characterized by being centralized on the payment execution and decentralized for processing in the Administration Subunits and Allowances Division Finance Directorate.

The goal of the present work is, to analyze processes and human resources for salary centralization in order to obtain organizational efficiency.

Based on processors and verifiers surveys, on information system data and intermediate and top rank head-staff interviews the analysis came to conclusion that the Air Force uses an effective salary processing model in terms of rendered service, but not efficient from the processes and human resources point of view.

The acquired results allowed the design of a centralized model whose implementation would result in efficiency gains in salary processing.

Keywords

Salary Centralization, Effectiveness, Efficiency



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

ADMAER	Administração Aeronáutica
AM1	Aeródromo de Manobra N.º 1 – Ovar
AT	Autoridade Tributária e Aduaneira
AT1	Aeródromo de Trânsito N.º 1 – Figo Maduro
AVENC	Áreas de Vencimentos
BA1	Base Aérea N.º 1 – Sintra
BA4	Base Aérea N.º 4 – Lages
BA5	Base Aérea N.º 5 – Monte Real
BA6	Base Aérea N.º 6 – Montijo
BA11	Base Aérea N.º 11 – Beja
CA	Comando Aéreo
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CFMTFA	Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
CGA	Caixa Geral Aposentações
CLAFA	Comando Logístico e Financeiro da Força Aérea
COBOL	<i>Common Business Oriented Language</i>
CORC	<i>Cornell Compiler</i>
CMDTESQ	Comandantes de Esquadra
CPOS	Curso de Promoção a Oficial Superior
CT	Campo de Tiro - Alcochete
DCSI	Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
DFFA	Direção de Finanças da Força Aérea
DGMFA	Depósito Geral de Material da Força Aérea
DGO	Direção-Geral do Orçamento
DINFA	Direção de Informática
DSIC	Direção de Serviço de Intendência e Contabilidade
EA	Esquadras de Administração
EPR	Entidade Primariamente Responsável
ER2	Estação de Radar N.º 2 – Paços de Ferreira
ER3	Estação de Radar N.º 3 – Montejunto
FA	Força Aérea
IGDN	Inspeção Geral de Defesa Nacional
IRS	Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares



MAPPER	<i>Maintain Prepare and Produce Executive Reports</i>
MDN	Ministério da Defesa Nacional
NIF	Número de Identificação Fiscal
ODCCR	Orçamento de Despesa com Compensação em Receita
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
PD	Pergunta Derivada
PI	Pergunta de Investigação
PVENC	Processamento de Vencimentos
REPABONOS	Repartição de Abonos
RGCPA	Repartição de Gestão de Contratos e Procedimento de Abonos
RH	Recursos Humanos
SADMIN	Subunidades de Administração
SAF	Serviço Administrativo e Financeiro
SAS	Secretariado e Apoio dos Serviços
SI	Sistema de Informação
SIGAP	Sistema de Informação de Gestão da Área de Pessoal
SIGDN-RHV	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional – Recursos Humanos e Vencimentos
SIPAV	Sistema de Informação e Processamento Automático de Vencimentos
SIPPO	Sistema de Informação de Planeamento e Prontidão Operacional
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>
TII	Trabalho de Investigação Individual
U/O/S	Unidades/Órgãos/Serviços
VIA	Verbete Individual de Alterações



Introdução

A Visão para a Força Aérea (FA)¹ centra-se na missão, envolvendo as pessoas numa força coesa, disciplinada e motivada, voltada para a sociedade, sustentável e eficiente.

Promover a otimização sistémica da organização, maximizando a gestão dos recursos é um dos objetivos de nível estratégico plasmado no Despacho do Chefe do Estado-Maior da FA (CEMFA) para o período compreendido entre 2017 e 2022, e pelo Ministério da Defesa Nacional² (MDN) para concretização em 2018. Considerando ainda que os recursos, sejam eles humanos, materiais ou financeiros são cada vez mais escassos, procura-se verificar, se a centralização de vencimentos poderia contribuir para a obtenção de ganhos de eficiência na FA.

O objeto da investigação é o “processamento de vencimentos” (PVENC), entendido como conjunto de tarefas mensais que permitem calcular o montante dos valores a pagar ao pessoal a título de remuneração, tendo em vista a pertinência da sua centralização ao nível dos processos e dos recursos humanos (RH), numa perspetiva de eficiência, considerando que o atual modelo assenta numa componente de execução ao nível das Subunidades de Administração (SADMIN) e Repartição de Abonos da Direção de Finanças (REPABONOS), designadas neste trabalho como áreas de vencimentos (AVENC) (Apêndice A).

A melhoria da gestão dos processos tendo como consequência ganhos de produtividade com reflexo na economia de recursos, pode ainda ser ampliada se inserida num cenário de oportunidades. Presentemente, estando em curso a inclusão de um novo módulo no Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional – Recursos Humanos e Vencimentos (SIGDN-RHV) para gestão de pessoal, no qual é contemplado o PVENC, configura-se como oportuna, adequada e exequível uma decisão sobre a centralização de vencimentos, tema do presente trabalho.

Neste trabalho, “processos” são entendidos como conjunto de tarefas realizadas pelos processadores e verificadores que concorrem para o processamento mensal de vencimentos. “RH” englobam os militares e civis com vínculo à FA, que desempenham funções ou atividades nas AVENC ou que, de qualquer outra forma, intervêm nos diversos processos relacionados com vencimentos.

¹ Despacho n.º 15/2017, de 24 de fevereiro, CEMFA.

² Nota explicativa OE 2018 do MDN.



Estas duas componentes assumem peculiar relevância na centralização em análise e onde se concentrou o foco do estudo, dadas as limitações espaciais definidas. Assim, não são abordadas outras vertentes, nomeadamente; a estrutura organizacional e reporte; abono de ajudas de custo, que embora processado pelas SADMIN não se reflete em vencimentos; e, a componente de pensões e o complemento de pensão, atualmente processados pela REPABONOS.

O presente Trabalho de Investigação Individual (TII) tem como objetivo geral (OG): Analisar a centralização de vencimentos na FA, relativamente aos processos e aos RH, numa perspetiva da eficiência organizacional”. Para atingir o OG concorrem os seguintes objetivos específicos (OE):

OE1: Examinar o atual modelo de PVENC na FA e a sua eficácia.

OE2: Analisar a eficiência do PVENC nas AVENC, quanto aos processos e RH.

OE3: Identificar melhorias processuais que permitam otimizar o PVENC no âmbito das AVENC da FA.

A pergunta de investigação (PI) que orienta o trabalho é: Qual o impacto da centralização de vencimentos na FA?

Da PI edificam-se as seguintes perguntas derivadas (PD):

PD1 – Em que medida é alcançado o objetivo do PVENC?

PD2 - Em que medida a organização dos processos e dos RH envolvidos no PVENC nas AVENC são eficientes?

PD3 – De que forma a centralização de vencimentos contribui para ganhos de eficiência organizacional ao nível dos processos e dos RH?

Este trabalho, adota uma estratégia de investigação, com recurso à metodologia qualitativa e assenta num raciocínio indutivo.

Considerando a particularidade do objeto de estudo, o desenho de pesquisa adotado é o de Estudo de Caso assumindo uma natureza fundamentalmente descritiva.

A especificidade do tema, limitada abrangência das áreas em análise e a necessidade de elementos concretos conducentes à obtenção de indicadores conduziram à realização de entrevistas, questionários e análise documental, em suporte papel e digital, como técnicas de recolha de dados.

O percurso metodológico aplicado à investigação compreendeu três fases: analítica; exploratória; e, conclusiva.

A estrutura do trabalho contempla a introdução, quatro capítulos e a conclusão. No primeiro capítulo alude-se ao estado da arte, ao modelo de análise e à metodologia adotada.



No segundo capítulo expõe-se o atual modelo de PVENC e apresentam-se as razões para a sua existência.

No terceiro capítulo, analisa-se o processamento de vencimentos ao nível das AVENC, no que concerne aos processos e aos RH.

No quarto capítulo aborda-se a questão da centralização de vencimentos, apresentando-se uma proposta de modelo a implementar e os previsíveis impactos que daí poderiam resultar.

Por fim, apresenta-se a conclusão resultante da investigação realizada, orientada para a apresentação dos resultados, implicações práticas e recomendações.



1. Estado da Arte, Modelo Conceptual e Metodologia

A revisão da bibliografia identificou dois trabalhos do Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) subordinados à temática dos vencimentos.

O trabalho realizado por Arede (2007) aborda o contributo da centralização do PVENC no MDN. O trabalho de Gaspar (2017), por sua vez, trata do PVENC na FA, no sentido de apurar uma possível reestruturação da REPABONOS, consequência da implementação do SIGDN-RHV.

Tendo em conta que o Estado da Arte (Santos, et al., 2016, p. 45) prevê a realização do processo de revisão da literatura, determinando o conhecimento existente na área ou tema em processo de investigação, e que, em nenhum dos trabalhos anteriormente mencionados foi investigada a temática da centralização de vencimentos na FA, é oportuno e pertinente que esta se constitua como objeto desta investigação. Para o efeito, “centralização” é entendida como a execução/concretização do PVENC por uma entidade central única, ou seja, concentrando num único local todas as tarefas e atividades que concorrem para o PVENC e que se encontram nas AVENC.

Numa lógica de uniformização e conhecimento de práticas procurou-se obter informação sobre o PVENC nos outros Ramos concluindo-se que possuem modelos centralizados recorrendo às suas unidades, exclusivamente, como veículo de prestação de informação³.

Considerando o objeto de estudo, a PI e as PD estabelecidas na introdução deste trabalho, elencam-se os conceitos estruturantes que serviram para a construção do modelo conceptual (Quadro 1):

- **Eficácia** – Grau com que se concretizam os objetivos, ou seja, executam-se as coisas certas, *doing the right things*. De acordo com Chievenato (2003, p. 23) eficácia “significa atingir objetivos e resultados”.

- **Eficiência** – Avaliada, em termos comparativos, em função da menor quantidade de recursos envolvidos na obtenção de resultados. Para Peter Drucker (2002, p. 11) a eficiência é, “*the ability to do things right.*”

A metodologia aplicada seguiu um raciocínio indutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa, com recolha de dados realizada através de entrevistas

³ Email do Major Figueiredo, 27 dezembro 2018, Chefe da Secção de Sistemas Integrados de Gestão e Apoio Jurídico do Exército e Email do Comandante Lopes Ribeiro, 28 dezembro 2018, responsável pelos Recursos Humanos – Remunerações e Formação, Estado Maior da Armada.



semiestruturadas e da análise de documentação em suporte papel e digital. Como garantia de maior robustez nos dados recolhidos foram realizados questionários abrangendo o universo de processadores e verificadores das AVENC, contendo perguntas abertas e fechadas. O carácter particular e a especificidade do estudo em causa conduziu ao Estudo de Caso, como desenho de pesquisa, na medida em que a recolha da informação por parte do investigador incidia sobre um fenómeno particular inserido no seu contexto (Santos, et al., 2016, p. 39).

A fase exploratória assentou em leituras preliminares e revisão bibliográfica, análise documental, realização de entrevistas exploratórias não estruturadas a elementos da especialidade de Administração Aeronáutica conhecedores da situação em análise, preparação de questionários e entrevistas.

A fase analítica centrou-se na recolha, tratamento, análise e apresentação de dados resultantes dos questionários, do Sistema de Informação e Processamento Automático de Vencimentos (SIPAV) e das entrevistas (Apêndice B).

Os questionários submetidos permitiram a seleção de uma amostra com 28 processadores das SADMIN e seis verificadores da REPABONOS, que representam a totalidade dos elementos existentes nas AVENC, obtendo-se a participação total do universo em causa.

As entrevistas foram transversais englobando as chefias de topo e intermédias (Apêndice C), nomeadamente, Diretor da Direção de Finanças (DFFA), chefes do Serviço Administrativo e Financeiro (SAF) e REPABONOS. Foram também entrevistados o chefe da Repartição de Gestão de Contratos e Procedimento de Abonos (RGCPA) e os Comandantes de Esquadra (CMDTESQ) do Campo de Tiro (CT), Base Aérea n.º 6 (BA6), Base Aérea n.º 1 (BA1) e Base Aérea n.º 11 (BA11), (Apêndice D).

Realizou-se também uma análise aos dados do SIPAV⁴ cobrindo os lançamentos efetuados pelas SADMIN entre janeiro de 2016 e julho 2018.

Por último, na fase conclusiva, foi sintetizada a avaliação e discussão dos resultados, com apresentação de conclusões, suas implicações na FA, contributos para o conhecimento e recomendações (Santos, et al., 2016).

⁴ Apoio da Direção de Comunicações e Sistemas de Informação (DCSI) na recolha de dados.



Quadro 1 – Modelo Concetual

Pergunta de Investigação	Perguntas Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Instrumentos		
<p>PI: Qual o impacto da centralização de vencimentos na Força Aérea?</p>	<p>PD1: Em que medida é alcançado o objetivo do PVENC?</p>	Eficácia	Força Aérea	PVENC Mensal	Análise Documental Entrevistas		
	<p>PD2: Em que medida a organização dos processos e os RH envolvidos no PVENC e nas AVENC são eficientes?</p>	Eficiência	Força Aérea Processos	Erros	Questionários Entrevistas		
				Ocorrências			
				Tempo de execução			
				Falta de uniformização			
				Alterações			
				Ações de verificação			
				Documentação em falta			
	<p>PD3: De que forma a centralização de vencimentos contribui para ganhos de eficiência organizacional ao nível dos processos e dos RH?</p>	Eficiência	Força Aérea RH	Limitações dos Sistemas de Informação	Questionários Entrevistas		
				Rotatividade			
				Disponibilidade			
				Grau de satisfação da passagem de serviço			
	<p>PD3: De que forma a centralização de vencimentos contribui para ganhos de eficiência organizacional ao nível dos processos e dos RH?</p>	Eficiência	Força Aérea Processos	Ações de formação	Questionários Entrevistas		
Probabilidade de ocorrências							
Ações de Uniformização							
Resposta a alterações							
<p>PD3: De que forma a centralização de vencimentos contribui para ganhos de eficiência organizacional ao nível dos processos e dos RH?</p>			Eficiência	Força Aérea RH		Ações de verificação	Questionários Entrevistas
						Documentos emitidos	
						Rotatividade	
<p>PD3: De que forma a centralização de vencimentos contribui para ganhos de eficiência organizacional ao nível dos processos e dos RH?</p>	Eficiência	Força Aérea RH	Disponibilidade	Questionários Entrevistas			
			Grau de satisfação da passagem de serviço				
			Ações de formação				



2. Processamento de Vencimentos na Força Aérea

O presente capítulo cobre o PVENC apresentando o seu modelo atual, as racionais que o mantiveram como componente descentralizada e sua avaliação.

2.1 Modelo Atual

A documentação estruturante coligida não permitiu fundamentar, em concreto, a racional subjacente ao atual PVENC, o que justificou a recolha da informação maioritariamente através de entrevistas.

A REPABONOS como entidade responsável, pelo PVENC, efetua o lançamento de certos abonos e descontos, zela pela verificação e inspeção do cumprimento da legislação aplicável, por forma a garantir a conformidade e a eficiência de todo o processamento⁵.

O modelo que permite o apuramento dos valores mensais a pagar aos militares e funcionários civis da FA assenta em três componentes que interagem: a primeira correspondente à ligação entre o Sistema de Informação de Gestão da Área de Pessoal (SIGAP) e o SIPAV; segunda, ao nível das SADMIN recolha, lançamento de dados e elaboração de verbetes individuais de alterações (VIA) e, na REPABONOS lançamento de dados; por último, cálculo de vencimentos centrado na REPABONOS e DCSI.

2.2 Racionais da Descentralização

O PVENC descentralizado nas SADMIN remonta ao período anterior aos anos 70, suportado pela Autonomia Administrativa que permite Orçamentos e Prestação de Contas próprias. Os vencimentos começaram a ser processados de forma individual e manual por cada uma das Unidades da FA, sendo responsáveis por lançar, calcular e efetuar o pagamento mensal de vencimentos aos seus militares e funcionários civis (P. Santareno, entrevista por *email*, 29 de outubro de 2018).

As racionais encontradas através das entrevistas, sendo complementares, conjugam-se criando a situação presente que pode resumir-se do seguinte modo:

– Sistema de Informação (SI) disponível. O SIPAV, idealizado com base num modelo descentralizado nas SADMIN, sofreu ao longo dos anos alterações necessárias e suficientes para garantir o pagamento dos vencimentos no cumprimento das imposições legais. A ativação do SIGDN-RHV justificou a manutenção em produtivo do SIPAV sob pena de descontinuidade no processamento e pagamento dos vencimentos.

⁵ RFA 303-10(A) (Força Aérea,2013), Competências da Repartição de Abonos da Direção de Finanças.



– Orientação para a missão. Assumido como conceito base na FA, ao induzir comportamentos direcionados para os objetivos e resultados, expressa-se em áreas especialmente sensíveis como o PVENC.

– Resistência à mudança. A lógica do “mudar para quê, se tudo funciona?” aplica-se ao PVENC realizado nas SADMIN, pois o modelo adotado alcança o objetivo estabelecido (P. Santareno, *op.cit.*).

– Receio das chefias em perder pessoal. Na DFFA e SAF, ao nível central, mantiveram-se os efetivos disponíveis. Também, nas SADMIN, os comandantes preocupados em garantir que tudo funcionasse localmente na perfeição procuraram reter o pessoal apesar da mudança sistémica verificada (P. Santareno, *op.cit.*).

– *Know-how* ao nível local. A descentralização tem sido sustentada na ideia de que as SADMIN devem possuir um vasto conhecimento que possa ser disponibilizado.

A considerar, que o *know-how* e *feedback* ao nível das SADMIN, defendido como facilitador da relação e motivador na proximidade ao cliente, tem vantagens quando na prestação do serviço existem qualidade e fiabilidade na informação recolhida ou disponibilizada.

2.3 Análise da Eficácia do Modelo

O PVENC evoluiu com o desenvolvimento das comunicações e da informática mantendo como objetivo garantir a receção dos vencimentos pelos militares e funcionários civis. O esforço, sempre concentrado nos resultados, foi o pagamento ao longo dos anos, todos os meses, no dia preconizado para o efeito.

A eficácia “significa atingir objetivos e resultados”, referindo de novo Chievenato (2003, p. 23). Neste sentido, o modelo atual utilizado pela REPABONOS permite realizar o PVENC com eficácia em função da elevada prioridade que lhe foi atribuída.

Embora compreensível o foco centrado nos resultados, pelo impacto significativo em caso de falha, não justifica por si um PVENC a qualquer custo.

Em consequência do exposto considera-se respondida a PD1 e cumprido o OE1.



3. Processos e Recursos Humanos nas Áreas de Processamento de Vencimentos

Neste capítulo, agrupados por proximidade e para facilidade de análise e apresentação, identificam-se, caracterizam-se e avaliam-se os processos (funcionamento, dependência externa e sistemas de informação) e os RH envolvidos (gestão e preparação) nas AVENC e avalia-se a sua eficiência.

3.1. Processos ao Nível das Subunidades de Administração

3.1.1. Tipologia

O processamento mensal de vencimentos ao nível SADMIN engloba:

- Lançamentos de abonos e descontos – Efetuados diretamente em SIPAV:

Quadro 2 – Lançamentos

Tipologia de trabalho	Categoria	Descrição
Trabalho Suplementar	Abonos	Trabalho prestado pelos funcionários civis fora do horário normal de trabalho, caso de trabalho realizado nas messes, transportes
Prestações Familiares	Abonos	Abonos de família, abonos de família pré-natal, bonificação por deficiência, subsídio mensal vitalício, bolsa de estudo, abono de assistência a terceira pessoa
Descontos Tipo II	Descontos Facultativos	Solicitações do próprio, tais como: alojamento, alimentação, quotas de clube, água, eletricidade, telefones, fardamento
Descontos Obrigatórios	Descontos Obrigatórios	Solicitações externas - penhoras, execuções fiscais e pensões de alimentos
Reposições Ajudas de custo	Abate	Acertos resultantes de regularizações de abonos de ajudas de custo recebidos indevidamente
Alteração Dados fiscais/Número de Conta Bancária (IBAN)	Inserção	Solicitado pelo próprio, com impacto no processamento de vencimentos

- VIA – Situações que provocam alterações aos valores a abonar num determinado mês. Implicam ação do processador com elaboração de verbetes e respetivo envio, para a REPABONOS, para validação e lançamento:

Quadro 3 – VIA

Tipologia de trabalho	Categoria	Descrição
Licenças com Impacto em Vencimentos	Abonos	Exemplo: licenças de parentalidade (gravidez de risco, licença parental inicial, licença para assistência a filhos menores e maiores de 12 anos), ausência de civis
Cessação de Funções	Abonos	Passagens à reserva
Prestações Após o Termo da Prestação do Serviço Militar	Abonos	Passagens à disponibilidade dos militares em regime de contrato
Isenções e Cessação de Isenções de Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS)	Abonos	Execução de missões humanitárias ou de cooperação, com direito a vencimento isento de IRS



- Outras situações – Adicionais que decorrem do processamento mensal:

Quadro 4 – Outras situações

Tipologia de trabalho	Categoria	Descrição
Guias de Reposição Abatidas e Não Abatidas	Regularizações	Regularização em vencimento por recebimentos indevidos
Processos de Certidão de Dívidas	Preparação documental da certidão de dívida	Processo para cobrança de dívida pela Autoridade Tributária caso o militar/civil não aceite pagar

3.1.2. Caracterização

O levantamento dos processamentos introduzidos ao nível das AVENC, de acordo com os dados expostos retirados do SIPAV, sendo em larga medida independente da estruturação do processo permite aferir o volume de trabalho realizado.

Da análise dos dados do quadro seguinte, pode concluir-se:

- O maior número de registos é realizado pela REPABONOS em virtude de esta ser responsável pelos lançamentos centrais da sua competência e de todos os VIA provenientes das SADMIN;
- A redução do número de registos, de 2016 para 2017, pode ser explicada pelo desaparecimento da taxa de redução remuneratória, que em termos de sistema, se traduz numa diminuição dos lançamentos;
- Aplicando o princípio de Vilfredo Pareto⁶ infere-se que as SADMIN com maior volume de trabalho são: a BA1, Base Aérea n.º 4 (BA4), Base Aérea n.º 5 (BA5), BA11 e SAF.

Quadro 5 – Número de Processos registados em SIPAV pelas SADMIN

Unidade	2016	2017	2018 (1º semestre)	Total
ER2	9	22	10	41
ER3	42	30	10	82
Lumiar	824	74	2	900
SAF (Reserva)	1161	769	211	2141
CT	1121	692	423	2236
DGMFA	1175	732	871	2778
AT1	1182	1141	547	2870
AM1	1580	1686	898	4164
CA	7110	2590	754	10454
BA6	8986	4976	2526	16488
CFMTFA	7655	7069	2760	17484
BA1	9820	6610	1823	18253
BA4	11326	9444	4562	25332
BA5	16582	6583	3236	26401
BA11	15056	16485	6762	38303
SAF	20380	14371	6794	41545
Total SADMIN	104009	73274	32189	209472
REPABONOS	120912	96500	24734	242146
TOTAL	224921	169774	56923	451618

⁶ 20% das ações geram 80% dos resultados.



Os dados obtidos permitem contabilizar a carga de trabalho das AVENC servindo como base para a formulação de um novo modelo PVENC.

3.1.3. Avaliação da Situação dos Processos

Neste contexto, com a realização das entrevistas, questionários e análise aos elementos processados no SIPAV identificaram-se pontos fracos na maioria das SADMIN, que de alguma forma comprometem a eficiência do PVENC, os quais foram agrupados em três áreas: funcionamento, dependência externa e sistemas de informação.

– Funcionamento

- Erros de lançamento – A necessidade de repetir trabalho, por erros de lançamento efetuados pelas SADMIN e detetados pelos verificadores, contraria um eficiente PVENC. Nestes casos, as SADMIN refazem novamente os VIA ou os lançamentos e, quando não o podem fazer porque foram detetados durante o cálculo de vencimentos é a REPABONOS a corrigi-las centralmente. Estas situações implicam duplicação de trabalho e de tempo de processamento representando menor produtividade aos dois níveis envolvidos.

- Ocorrência de situações esporádicas – A existência de situações muito específicas e não habituais, pode levar a que o processador nas SADMIN, não tenha conhecimento ou *know-how* para as resolver. Por exemplo, a atribuição do benefício complementar e do abono de educação especial.

- Tempo de execução de tarefas – O período que medeia entre a ocorrência de uma situação processada em vencimentos e a sua execução ou regularização é significativo. Por exemplo, a regularização das guias de reposição abatidas nos pagamentos.

- Desconhecimento sobre processos – As causas apontadas para o desconhecimento dos processos são, segundo os processadores, as seguintes:

Quadro 6 – Desconhecimento sobre processos

Causas para o desconhecimento dos processos	Nº Elementos
Falta de formação	20
Passagem de serviço deficiente	9
Alteração de legislação/procedimentos	8
Falta de divulgação e apoio por parte da Repartição de Abonos	5
Situações ocorrem esporadicamente	13
Outros	1



A falta de formação é apontada como principal justificativa para a existência do desconhecimento de alguns processos, seguindo-se as situações que ocorrem esporadicamente.

– Dependência externa

- Falta de uniformização – Ocorrem falhas de uniformização em processos pontuais apesar das circulares existentes e de instruções emanadas pela REPABONOS. Significa que uma situação pode ser tratada de forma diferente, consoante a unidade onde ocorra, nomeadamente em casos dependentes de interpretação da legislação. A considerar ainda as diferentes formas como trabalham as SADMIN, concretamente, na disponibilização e envio dos VIA processados.

A uniformização de procedimentos apresentou-se diferentemente percebida sendo considerada positiva por 13 dos 28 processadores. Através de uma pergunta aberta obtiveram-se como causas ou justificações da falta de uniformização as seguintes:

Tabela 1 – Falta de Uniformização

Razões para a falta de uniformização
Ausência de ações de formação por parte da DFFA
Ausência de manuais
Ausência de instruções processuais no que respeita à forma de efetuar registos em sistema e elaboração de mapas finais para despacho
Ausência de modelos para realização de cálculos externos ao sistema
Verificadores têm diferentes métodos e formas de trabalhar
Alterações da legislação
Desconhecimento das normas
Pouca motivação para a função
Passagem de serviço deficiente

- Documentação de apoio. Constitui-se como fragilidade percebida ao nível dos CMDTESQ. A informação e documentação disponibilizada deveria ser recebida em tempo, ser suficiente e adequada para o desempenho das tarefas, estar completa e atualizada.

Contudo, a maioria dos processadores considera que a informação disponibilizada é suficiente e atualizada. Para além da informação disponibilizada pela REPABONOS os processadores consultam outro tipo de informação, como legislação, guiões da segurança social, etc.

- Inconsistência da informação – A informação necessária para o processamento de vencimentos e oriunda de outros Serviços, apresenta lacunas nos dados e no *timing* de apresentação, não sendo, por vezes os adequados. Esta situação foi agravada



com as alterações sofridas pelos sistemas e redução da informação disponibilizada. Exemplo, nas Ordens de Serviço deixaram de constar dados respeitantes a licenças e ausências, úteis às AVENC para confirmação e validação de dados.

- Alterações do enquadramento normativo – Os procedimentos e regras aplicáveis são frequentemente alterados, fruto das imposições legais que vão ocorrendo criando instabilidade e obrigando a atualizações constantes.

- Sistema de Informação

- Sistema informático desajustado – O desenvolvimento do SIPAV, utilizando novas tecnologias, permitiu operacionalizar os processos existentes, revolucionando a forma como se processavam os vencimentos. Posteriormente, o sistema deixou de ter atualizações, assimilando apenas algumas melhorias específicas fruto de alterações legislativas necessárias ao correto pagamento de remunerações, na perspetiva da sua desativação com a entrada do SIGDN-RHV.

- Ferramentas de apoio – O SIPAV não disponibiliza todas as tarefas necessárias, existindo cálculos que são externos ao sistema e que podem originar valores diferenciados consoante quem os efetua. Em paralelo, algumas das ferramentas não possuem qualquer controlo de qualidade.

3.2. Recursos Humanos nas Subunidades de Administração

O trabalho realizado pelos RH, altamente dependente do conhecimento e experiência, contribui primordialmente para a maior ou menor eficiência das organizações, sendo relevante a sua afetação, adaptação, formação e rotatividade, pois influenciam, positiva ou negativamente, a produtividade e qualidade dos resultados.

3.2.1. Caracterização

A quantificação dos RH presentes nas 14 SADMIN, a sua disponibilidade e preparação para o desempenho da função permitiu contabilizar o universo envolvido e o grau de satisfação das necessidades. O número de processadores varia entre um e quatro, sendo a média, de dois por unidade:

Quadro 7 – Unidade de Colocação

Unidade de Colocação	Nº Elementos
CT; AM1; ER2; ER3;	1
BA1; BA5; BA6; BA11; CA; DGMFA; AT1	2
BA4; CFMTFA	3
SAF	4



No efetivo dedicado, a maioria são sargentos (21) tendo 15 desempenhado a função de processadores há mais de três anos e 13 há menos de três:

Quadro 8 – Desempenho na função

Tempo de desempenho da função de processador de vencimentos	Nº Elementos
Menos de 1 ano	3
Entre 1 e 3 anos	10
Mais de 3 anos	15

Releva-se que dos 28 processadores, 19, realizam outro tipo de tarefas em acumulação com os vencimentos:

Quadro 9 – Afetação à função

Afetação à função de processador de vencimentos	Nº Elementos
Exclusividade na Secção de Vencimentos (80% a 100% do tempo)	19
Parcialmente na Secção de Vencimentos (40% a 80% do tempo)	4
Parcialmente na Secção de Vencimentos (Menos de 40% do tempo)	5

3.2.2. Avaliação da Situação dos Recursos Humanos

Tendo por base os questionários e entrevistas realizados analisou-se a duração da passagem do serviço e a sua relação com a satisfação/avaliação, conhecimentos transmitidos, adaptação ao serviço e o tempo de permanência na função. Destacam-se algumas fragilidades que de alguma forma comprometem a eficiência, no que respeita a gestão e preparação dos RH:

– Gestão dos RH

- Rotatividade – Vista por Chiavenato (1999, p. 59) como “fluxo de entradas e saídas de pessoas da organização, ou seja, entradas de pessoas para compensar as saídas”. Nos últimos três anos, quatro das cinco unidades observadas, tiveram entradas e saídas de militares e civis, assim como rotações entre secções dentro das próprias SADMIN. A intensidade da rotatividade pode induzir falta de experiência, perda de conhecimentos, propensão para o erro e conseqüente duplicação de tarefas para a sua correção.

- Disponibilidade de RH – Apenas uma das cinco unidades considera que o número de elementos afetos aos vencimentos é insuficiente. Uma das unidades identifica como problemática a existência de um único elemento.

Para que haja eficiência dos processos é necessário garantir que pelo menos dois elementos em cada unidade saibam efetuar vencimentos, mesmo que não estando em



permanência nessas funções, sob pena do processamento ser interrompido, no mínimo, por férias ou doença.

– Preparação dos RH

- Passagem de serviço – A percepção relativa à passagem de serviço é sempre circunstancial, porque depende do elemento que passa o serviço e a forma como o faz. No caso de existir um único processador, a influência e importância da passagem de conhecimento é fundamental. Por outro lado, nas SADMIN com pouco volume de trabalho algumas situações podem não ser abordadas por serem esporádicas.

A duração média da passagem de serviço tem sido inferior a uma semana, o que para uma área tão específica e abrangente, constitui-se como uma fragilidade em termos de eficiência. O grau de satisfação dos processadores não permite definir um período específico para esta duração:

Quadro 10 – Duração da Passagem de Serviço

Duração aproximada da passagem de serviço	Nº Elementos
≤ 1 semana	14
> 1 semanas ≤ 2	4
> 2 semanas ≤ 3	1
> 3 semanas ≤ 4	3
> 4 semanas	6

Quadro 11 – Grau de Satisfação

Duração da Passagem de Serviço	Avaliação da Passagem de Serviço	Nº de Unidades
Menos de 1 semana	Insuficiente	9
	Satisfatória	4
	Completa e Abrangente	1
Até 2 semanas	Insuficiente	1
	Satisfatória	3
	Completa e Abrangente	1
Até 3 semanas	Insuficiente	1
	Satisfatória	2
	Completa e Abrangente	1
Até 4 semanas	Insuficiente	1
	Satisfatória	2
	Completa e Abrangente	1
Mais de um mês	Insuficiente	2
	Satisfatória	3
	Completa e Abrangente	1



Relativamente aos conhecimentos transmitidos e consequente implicação no trabalho posterior obtiveram-se opiniões divergentes entre os processadores:

Quadro 12 – Avaliação da Passagem de Serviço – Lançamentos

Indique o seu grau de concordância com a seguinte afirmação: “Na passagem de serviço foram-lhe transmitidos todos os conhecimentos necessários para efetuar os lançamentos referidos na Secção B – PVENC (Lançamentos).”	Nº Elementos
Concordo totalmente	2
Concordo	8
Concordo um pouco	6
Não concordo, nem discordo	1
Discordo um pouco	3
Discordo	2
Discordo totalmente	6

Quadro 13 – Avaliação da Passagem de Serviço – VIA

Indique o seu grau de concordância com a seguinte afirmação: “Na passagem de serviço foram-lhe transmitidos todos os conhecimentos necessários para a elaboração dos VIA constante na Secção C – PVENC (VIA)”	Nº Elementos
Concordo totalmente	1
Concordo	7
Concordo um pouco	5
Não concordo, nem discordo	2
Discordo um pouco	4
Discordo	1
Discordo totalmente	5
NS/NR	3

A maioria dos processadores (dez) demorou entre três a seis meses para se adaptar ao serviço enquanto quatro nunca se adaptaram:

Quadro 14 – Adaptação ao Serviço

Duração aproximada da adaptação ao serviço	Nº Elementos
Até 1 mês	1
Entre 1 mês e 3 meses	5
Entre 3 meses e 6 meses	10
Mais de 6 meses	8
Nunca	4

O tempo de permanência considerado necessário para exercer em pleno a função foi de mais de seis meses:

Quadro 15 – Tempo de permanência na função

Tempo de permanência na função necessário para exercer a função de processador de vencimentos em pleno	Nº Elementos
Até 1 mês	0
Entre 1 mês e 3 meses	3
Entre 3 meses e 6 meses	8
Mais de 6 meses	16
NS/NR	1



- Formação – Considerada como aspeto crucial para a eficiência de uma organização. Da análise aos questionários, verifica-se que 23 processadores não receberam formação inicial e nenhuma formação foi ministrada a 27 processadores desde a colocação. A aprendizagem foi adquirida, na sua maioria, *on job training*. Esta situação é considerada como uma fragilidade.

Os registos inseridos em SIPAV pelas SADMIN foram relacionados com os dados recolhidos dos questionários específicos comparando-se os tempos médios despendidos pelos processadores para realizar as suas tarefas. Da análise efetuada para o universo de referência de 24 processadores (Apêndice B) destaca-se:

- A subsistir uma alocação exclusiva (100%) da mão-de-obra seriam necessários apenas 19;
- Para a concretização dos lançamentos, que se traduziram neste estudo em 92% dos processos mapeados, seriam necessários 11 processadores em exclusividade.

Verifica-se uma utilização ineficiente dos RH, resultante da descentralização do PVENC nas SADMIN.

3.3. Caracterização dos processos e Recursos Humanos na Repartição de Abonos

3.3.1. Caracterização dos Processos

A REPABONOS é responsável por parte significativa da execução do PVENC e por garantir a sua conformidade e eficiência, conforme descrito no segundo capítulo. Elabora os seguintes processos:

Quadro 16 - Tipologia de trabalho

Tipologia de trabalho	Categoria	Descrição
Licenças com Impacto em Vencimentos	Abonos	Exemplo: licenças de parentalidade (gravidez de risco, licença parental inicial, licença para assistência a filhos menores e maiores de 12 anos), ausência de civis
Cessação de Funções	Abonos	Passagens à reserva
Prestações Após Termo de Serviço Militar	Abonos	Passagens à disponibilidade dos militares em regime de contrato
Isenções e Cessação de Isenções de IRS	Abonos	Execução de missões humanitárias ou de cooperação, com direito a isenção de IRS
Suplemento de Residência	Abonos	Por deslocação da zona de residência e da Unidade de preferência
Promoções	Abonos	Militar indigitado ao posto seguinte
Instituto de Ação Social das Forças Armadas (IASFAS) Assistência da Doenç�a aos Militares (ADM)/Associados	Descontos	Desconto facultativo para conjuge de militar
Guias de Reposição Abatidas e Não Abatidas	Regularizações	Regularizações por vencimentos recebidos indevidamente



3.3.2. Caracterização dos Recursos Humanos

A secção de vencimentos da REPABONOS valida a informação remetida pelas SADMIN e efetua a sua inserção em SIPAV, em paralelo com informação recebida de outras entidades. Igualmente, divulgam junto de entidades externas a informação resultante do processamento. A secção é constituída por seis sargentos, quatro colocados há mais de três anos:

Quadro 17 – Tempo de desempenho de função

Tempo de desempenho da função de processador de vencimentos	Nº Elementos
Menos de 1 ano	1
Entre 1 e 3 anos	1
Mais de 3 anos	4

Os elementos da secção assumem ainda um papel importante para as SADMIN, enquanto elementos de informação e esclarecimento de dúvidas:

Quadro 18 – Esclarecimento de dúvidas das SADMIN

Esclarecimento de dúvidas relativas a processos	Nº Elementos
Consulta de normativos vigentes	19
Contacta elementos da Subunidade de Administração	15
Contacta outras Unidades	13
Contacta a Repartição de Abonos	24
Outras	1

A dupla função de processadores/verificadores de que estão investidos sendo uma fragilidade identificada internamente e apontada pela auditoria realizada pela Inspeção Geral de Defesa Nacional (IGDN), em 2013 e subsequente *follow-up* em 2015, aguarda atribuição de recursos específicos.

3.3.3. Avaliação da Situação

Os dados obtidos nas entrevistas, os questionários aos processadores da SADMIN e aos processadores/verificadores da REPABONOS permitiram identificar fragilidades na Repartição que de alguma forma comprometem a eficiência do PVENC, em três áreas: funcionamento, gestão e preparação de RH.

– Funcionamento

- Ausência da função verificação – Do ponto de vista técnico o papel atribuído à REPABONOS deveria ser, conforme referido por Lobão (entrevista presencial, 23 de outubro de 2018), Gaspar (entrevista presencial, 26 de outubro de 2018) e Sousa (entrevista por *email*, 29 de outubro de 2018), validação, verificação e supervisão do processamento e não incluir funções de processador.



- Documentação orientadora – Segundo Lobão (*op.cit.*), a REPABONOS deveria dedicar-se mais ao estudo da própria doutrina, publicação de circulares e normas técnicas, devido à necessidade premente de ter informação atualizada, em matérias específicas, como os vencimentos, permitindo responder às solicitações de forma consistente e bem fundamentada.

- Gestão dos RH

Processadores/verificadores em dupla função – A concentração de todas as funções num mesmo elemento, contrária ao princípio da segregação de funções, deve ser limitado para permitir a redução de erro e da fraude. Esta situação é justificada pela ausência de RH em quantidade suficiente.

- Preparação dos RH

De acordo com o Quadro 5, da página 10, constata-se que os seis processadores da REPABONOS inserem cerca de 54% do número total dos dados no sistema.

Nesta vertente, releva-se a passagem de serviço, com uma duração média aproximada, superior a um mês, sendo “apenas satisfatória” para a maioria dos processadores. A transmissão de conhecimentos necessários para a realização do serviço foi percecionada de forma diversa, tendo apenas dois, considerado satisfação total. Igualmente, o período de adaptação ao serviço foi superior a seis meses para a maioria dos processadores/verificadores e um nunca se adaptou. Foi considerado consensual, que o período de permanência na função, necessário para que esta seja exercida com um nível aceitável, é de mais seis meses.

Dos seis processadores colocados apenas dois receberam formação inicial e formação posterior desde a colocação. O seu conhecimento foi adquirido, na maioria, *on job training*. O desconhecimento de processos foi justificado por situações esporádicas e alterações da legislação/procedimentos.

3.4. Análise da Eficiência do Modelo

Considerando os vários processos que decorrem nas SADMIN verifica-se que o seu funcionamento está fragilizado pela influência negativa que lhe conferem a dependência externa e os SI na execução do PVENC. A REPABONOS, não responde na sua totalidade às suas responsabilidades de funcionamento no PVENC, relativamente à função verificadora e elaboração de documentação orientadora para o processamento, não satisfazendo aspetos de dependência externa para funcionamento das SADMIN.

Relativamente aos RH atribuídos ao atual modelo PVENC verifica-se que, em termos de gestão de pessoal, as SADMIN detêm o efetivo suficiente enquanto que o da



REPABONOS se encontra com limitações. A passagem de serviço e a formação apresentam-se como fragilidades ao nível de preparação dos RH em ambas as áreas.

Os questionários aos processadores e verificadores, como as entrevistas aos CMDTESQ (Apêndice D) demonstram que o modelo adotado não responde à realidade existente nas SADMIN para a concretização do PVENC. Ficam assim, reforçados os pontos 3.1.1 e 3.1.2 deste capítulo, onde se identificaram fragilidades que colocam em causa a eficiência do modelo implementado e confirmam que o PVENC não está otimizado sendo possível reduzir o desperdício de tempo e os esforços e recursos envolvidos.

Ainda, segundo Sousa (*op.cit.*), “o atual modelo de processamento é funcional mas apresenta fragilidades”, o que reitera a análise e conclusão de que o modelo atual de processamento já se encontra desadequado face aos recursos disponíveis, em concordância com as restantes chefias entrevistadas.

Face ao exposto considera-se que está colocada em causa a eficiência do modelo atual, e neste sentido foi respondida a PD2 e cumprido o OE2.



4. Centralização de Vencimentos

Neste capítulo apresenta-se um modelo de processamento de vencimentos centralizados para a FA, com ganhos de eficiência e caracteriza-se o seu impacto.

4.1. Análise SWOT do Modelo Atual

O PVENC e respectivos RH foram analisados nos capítulos anteriores, concretamente o seu funcionamento, dependência externa das AVENC, SI e gestão e preparação do pessoal. Igualmente foram equacionadas as vantagens da descentralização e da centralização (Quadro 1 - Apêndice B) que, no conjunto permitiram a obtenção de elementos para, utilizando como ferramenta de análise a matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT), apresentar os pontos fracos e fortes (análise interna) e as oportunidades e ameaças (análise externa) do atual PVENC:

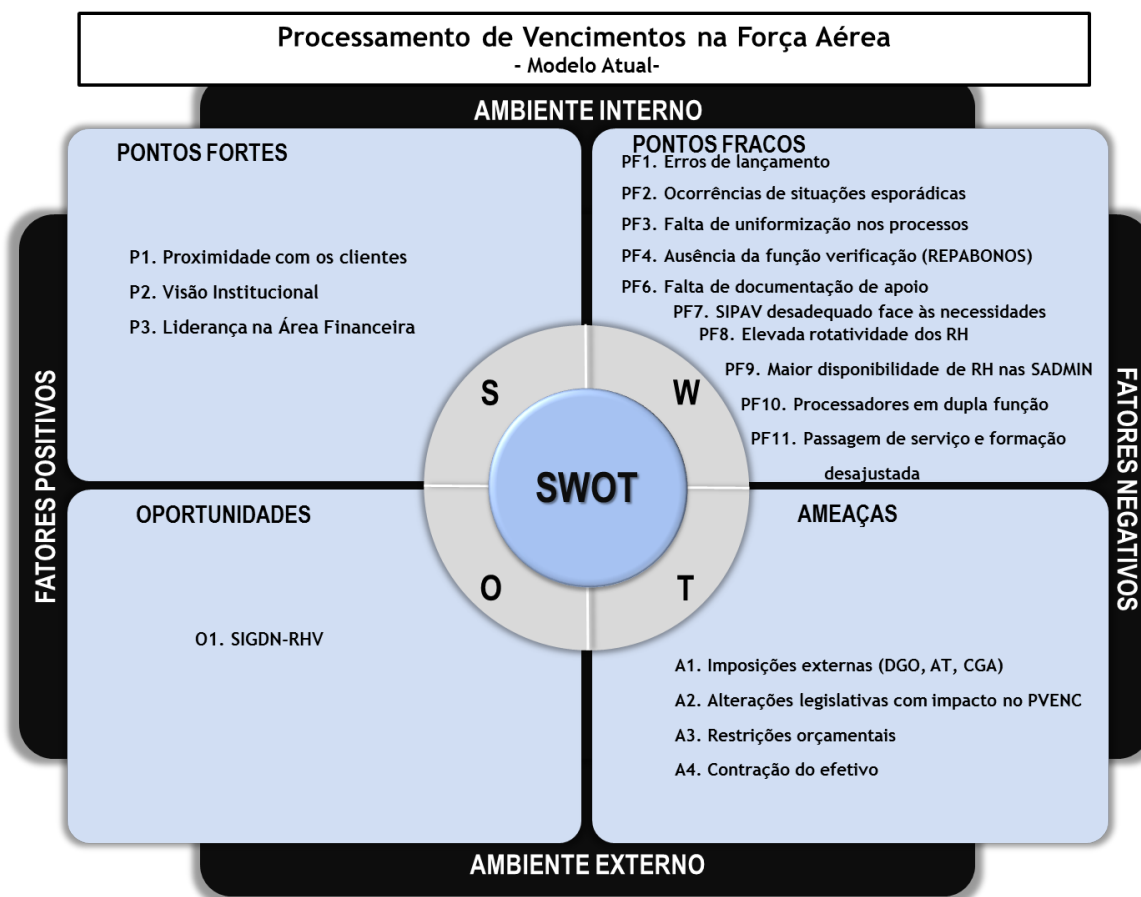


Figura 1 - Matriz SWOT

Com base na matriz SWOT foram correlacionados os pontos fortes e fracos com as oportunidades permitindo delinear um plano de ações a considerar para o desenvolvimento de um novo modelo (Figura 2). Este, baseando-se na centralização de vencimentos e suportado por tecnologias de comunicação e informação já disponíveis, apresenta-se como



opção adequada, exequível e oportuna que indicia ganhos de eficiência para o PVENC ao nível dos processos e designadamente na utilização dos RH



Figura 2 - Análise SWOT

4.2. Modelo Centralizado

O modelo que se preconiza centra no SAF a responsabilidade pelo processamento de todos os vencimentos enquanto as SADMIN ficariam com a responsabilidade ao nível da comunicação e disponibilização da informação gerada pela unidade, nomeadamente os “processos que careçam de entrega/receção de documentação aos/dos militares/civis” (Sousa, *op.cit.*). A REPABONOS passaria a “centrar-se na validação, verificação e reporte” (Sousa, *op.cit.*), na elaboração de normativos, dedicando maior atenção à uniformização e acompanhamento transversal ao PVENC.

Na figura 3 apresenta-se o funcionamento dos modelos, atual e centralizado, que ao centrar-se na Visão da FA vai ao encontro do pensamento das chefias de topo, nomeadamente, Diretor da DFFA, Chefe do SAF e da REPABONOS, que são unânimes em considerar a centralização como opção viável e adequada para a busca de maior eficiência.

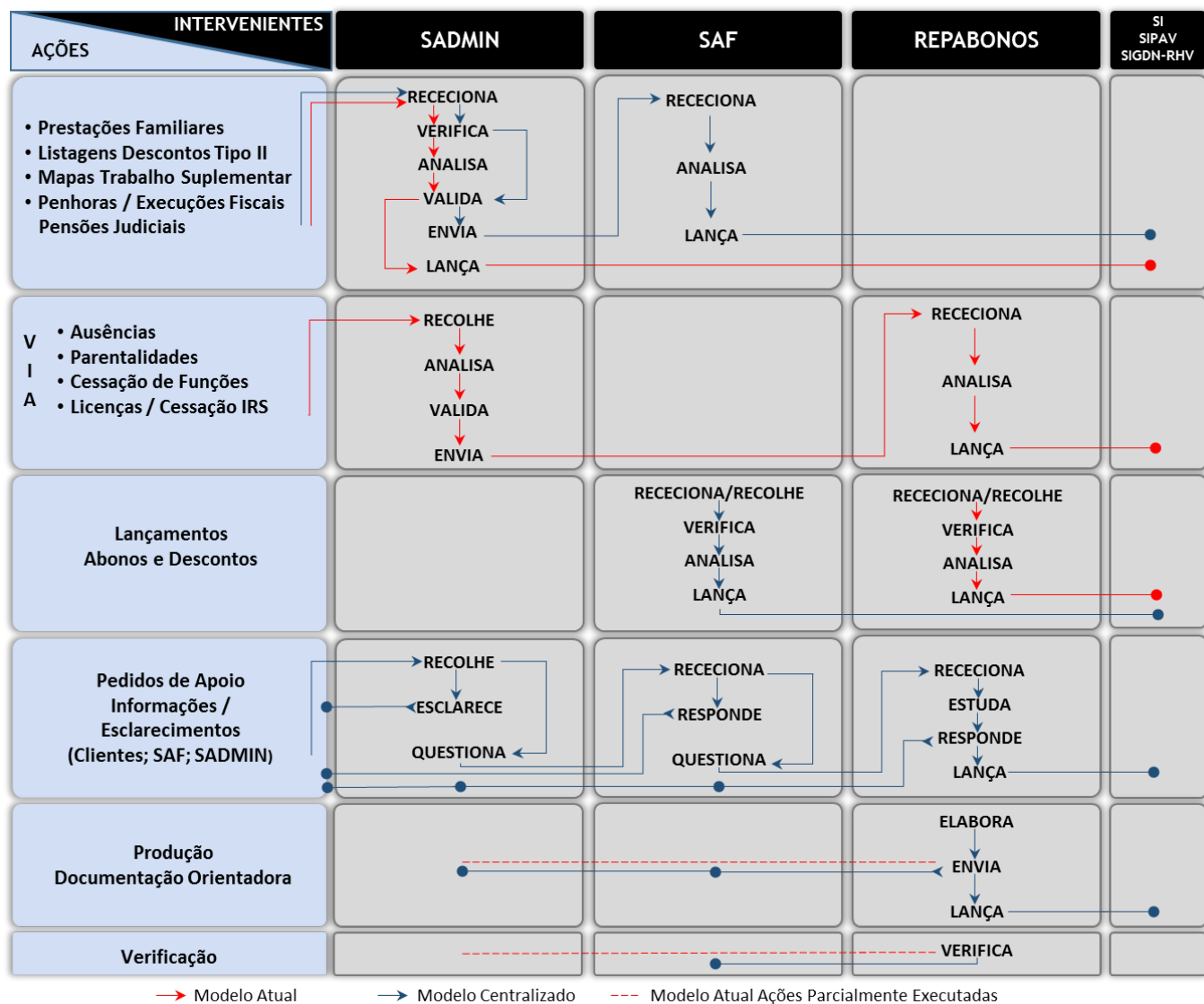


Figura 3 – Funcionamento do Modelo Atual VS Modelo Centralizado



4.3. Caracterização do Impacto na Organização

A centralização de vencimentos contribuiria para ganhos de eficiência, pela aglutinação num único serviço da mão-de-obra qualificada para executar as diferentes tarefas necessárias ao PVENC. Esta concentração, sendo quantitativa num primeiro momento, teria potencial qualitativo crescente pelo conhecimento transversal e experiência disponível que iria receber e acumular. Estas sinergias conducentes a um maior empenhamento e resultados, por via do nivelamento do volume de trabalho e da mitigação dos tempos de vazio, poderiam gerar mais-valias no funcionamento, nos sistemas de informação e na gestão e preparação dos RH.

– Funcionamento

- Reforço da Uniformização – Realização do trabalho tendo como princípio que as regras, procedimentos, modelos, decisões e soluções seriam aplicados por todos da mesma forma.

- Alterações do enquadramento normativo – A rapidez de resposta e transmissão da informação sai reforçada pela concentração (incluindo proximidade geográfica REPABONOS–SAF), permitindo que as imposições legais ou decorrentes de entidades externas, como a Direção Geral do Orçamento (DGO), Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) e IGDN, sejam difundidas.

- Ocorrência de situações esporádicas – A dimensão da subunidade está inversamente relacionada com o volume de trabalho e com a variação da tipologia dos processos, sendo para as mais pequenas, maior a probabilidade de ocorrerem situações pouco frequentes. A centralização garante que todas as situações seriam tratadas no mesmo local possibilitando o conhecimento geral quando as mesmas ocorressem.

- Lições aprendidas – A centralização torna-se facilitadora e garante que lições identificadas seriam aprendidas por via da alteração/ajustamento de procedimentos ou processos.

- Diminuição de erros – A “acumulação de serviço leva a que os elementos processadores nas SADMIN dediquem menos tempo ao processamento e à manutenção dos conhecimentos na área de vencimentos, originando mais erros no processamento” (Sousa, *op.cit.*). Se os processadores realizassem exclusivamente funções no âmbito dos vencimentos, por via da sua especialização, a probabilidade de ocorrência de erros seria menor.



- Duração da execução das tarefas – Ganhos de tempo são expectáveis pela especialização nos assuntos e pela redução do número de correções a realizar pelos diversos intervenientes.

- Disponibilidade para a função verificação – Segundo Lobão (op.cit.) a “REPABONOS teria condições para realizar mais verificações.”. Segundo Sousa (op.cit.) a “principal vantagem é a segregação de funções e consequente garantia de verificação plena dos processos efetuados por outras entidades.”, em linha com as recomendações da IGDN.

- Elaboração de normativo e procedimentos – A concentração de pessoal e *know-how* gera condições ao estudo da própria doutrina e publicação de circulares e normas técnicas pela REPABONOS em ligação ao SAF.

- Proximidade com o “cliente” – Identificado como ponto fraco do modelo centralizado, é expectável que seja sentido ao nível das unidades. As SADMIN deveriam receber formação adequada para esta alteração de funções ficando aptas a dar resposta às situações que lhes fossem colocadas. Em alternativa a ativação de sistemas de consulta no novo módulo de SIGDN-RHV, o contacto para o SAF ou para REPABONOS, deveria garantir a necessidade de informação para que o interesse das pessoas fosse salvaguardado.

- Sistemas de Informação

SIGDN-RHV – Em 2019 a ativação do módulo de vencimentos do SIGDN-RHV substituirá o SIPAV, com ganhos expectáveis para o PVENC.

- Gestão RH

- Rotatividade – Considerada de difícil controlo, contudo, deveria ser acautelada, pelo facto da “elevada rotatividade provocar uma diminuição da qualidade do trabalho pois demora algum tempo até o novo elemento estar totalmente capacitado” (Sousa, op.cit.). O impacto da rotatividade nas SADMIN ou a um nível central é diferente, pela concentração da massa crítica que permite maior e melhor capacidade de resposta à mudança, não se perdendo *know-how*. O efeito negativo tem maior influência num universo menor, caso da SADMIN, relativamente a um núcleo único central.

- Processadores nas SADMIN – Para garantir e assegurar a continuidade do PVENC nas SADMIN são necessários pelo menos dois elementos qualificados que executem ou possam ser chamados a processar vencimentos. O impacto da ausência de um elemento numa SADMIN não se dilui de forma correspondente a uma entidade central onde estaria residente a maioria dos RH disponíveis.



- Disponibilização de recursos – A centralização, segundo Gaspar (*op.cit.*) traria “vantagens porque os RH disponíveis hoje são escassos e claro ficarão libertos para outras tarefas”, permitindo ganhos de eficiência ao trabalho desenvolvido nas SADMIN.

- Preparação RH

- Passagem de serviço – A concentração do conhecimento no mesmo local e um maior número de elementos disponíveis podem garantir que o serviço seria passado de forma mais eficiente, uma vez que o conhecimento necessário seria transversal a todos os RH. Neste sentido informações e esclarecimento de dúvidas estariam disponíveis em permanência.

- Formação – “Maior acompanhamento dos processadores de forma a manter esses elementos com a formação adequada e, também, com um maior número de elementos a trabalhar próximo com funções similares permite que exista uma cultura de desenvolvimento conjunto e partilha de conhecimento.” Sousa (*op.cit.*). Sendo uma componente basilar e fundamental contribui para a motivação dos RH.

- *Know-how* disponível – A centralização origina e potencia ganhos de *know-how*, que não se perderia, mantendo-se atualizado e sempre disponível no SAF para prestação de informação.

Salienta-se então, que o PVENC nas SADMIN com grande dependência externa ao ser centralizado num local beneficiaria o seu funcionamento global. A utilização do SIGDN-RHV anularia as fragilidades do SIPAV.

A gestão dos RH seria simplificada, carecendo de menos elementos em termos globais com redução real dos efetivos atribuídos ao processamento. A sua preparação seria facilitada, possibilitando melhor desempenho com ganhos de produtividade, melhoria da qualidade dos serviços prestados e aumento da sua motivação.

Para implementação do modelo seria necessário que o SAF fosse dotado do pessoal correspondente, considerando Sousa (*op.cit.*) que “os RH são claramente insuficientes pois as Horas-Homem necessárias não permitem tratar tudo. Para um modelo de processamento totalmente centralizado, sem qualquer processamento efetuado nas restantes SADMIN, o SAF teria de ser significativamente reforçado”.

Considerando os aspetos apresentados pode considerar-se que a centralização do PVENC traria vantagens a vários níveis, gerando ganhos de eficiência organizacional nos processos e RH, ficando respondida a PD3 e cumprido o OE3.



Conclusões

O sucesso de uma organização depende consideravelmente dos níveis de eficiência obtidos com os processos implementados e RH envolvidos. Nesta lógica incumbe à FA procurar formas de, face aos constrangimentos orçamentais e financeiros, em linha com as melhores práticas, prosseguir com eficiência nos âmbitos operacional e de funcionamento em consonância com a Visão estabelecida.

O objeto de estudo desta investigação foi o PVENC, tendo como OG a análise da sua centralização, no que respeita aos processos e RH, numa perspetiva de eficiência organizacional e de aproximação aos outros Ramos.

Desse modo, no primeiro capítulo foi analisado o estado da arte, elaborado o modelo conceptual e identificada a metodologia. A destacar a realização de questionários aos processadores e verificadores, assim como às chefias intermédias, que foram essenciais na aferição do estado atual do modelo de vencimentos, permitindo a identificação das preocupações, fragilidades existentes e a sua confirmação. As entrevistas realizadas permitiram também lobrigar sobre a visão da chefia de topo sobre o tema, nomeadamente, a implementação de um modelo centralizado de vencimentos com possíveis ganhos organizacionais.

No segundo capítulo, observou-se e caracterizou-se o modelo utilizado na FA para processar os vencimentos. Identificaram-se as circunstâncias e racionais subjacentes à sua adoção e questionou-se a eficácia. Concluiu-se que o modelo descentralizado de processamento de vencimentos é eficaz atingindo o objetivo e os resultados esperados que se traduzem no apuramento, em tempo, do valor mensal a ser pago em sede de remunerações aos seus militares e funcionários civis. Responde-se assim à PD1 atingindo o OE1.

No terceiro capítulo analisaram-se especificamente os processos e os RH envolvidos verificando-se a existência de determinadas fragilidades que foram agrupadas por proximidade em cinco conjuntos para facilidade de análise e apresentação: funcionamento; dependência externa; e SI, relativas aos processos; gestão; e preparação, no âmbito RH.

O modelo descentralizado apresenta fragilidades quanto à forma como os processos são efetuados, identificando-se, nas SADMIN, as situações seguintes: no âmbito do funcionamento, erros de lançamento, ocorrência de situações esporádicas, tempo de execução de tarefas e, desconhecimento sobre processos; de dependência externa, falta de uniformização, documentação de apoio, inconsistência da informação e alterações do enquadramento normativo; nos SI, SIPAV desajustado e ferramentas de apoio.



Quanto aos RH, nas SADMIN, foram observadas fragilidades no âmbito da gestão, pela rotatividade, disponibilidade e reduzida permanência, que tem afetado o pessoal colocado nos vencimentos. Por ser uma área sensível e específica, requer elevado grau de conhecimento sofrendo impacto significativo quando se verificam alterações não programadas. Em termos de preparação dos RH, apresentaram-se como fragilidades a passagem de serviço e formação.

Ao nível da REPABONOS, e em termos de funcionamento, constatou-se a insuficiência da documentação orientadora de suporte ao PVENC e ausência de uma componente específica de verificação, uma vez que os verificadores estão vocacionados para a execução de outras tarefas e procedimentos, ao invés de validarem e verificarem o trabalho das SADMIN. Esta situação já anteriormente identificada, foi reafirmada pela inspeção da IGDN, que alertou para a ausência de segregação de funções, assim como para a falta de RH.

A análise da eficiência do PVENC incidiu concretamente nos processos e na utilização dos RH envolvidos, verificando-se que em ambos os casos, a sua aplicação não é a mais racional e produtiva possível, permitindo dar resposta à PD2.

Numa perspetiva do modelo atual descentralizado concluiu-se que, devido às fragilidades que apresenta, não é eficiente, concretizando, assim, o OE2.

No quarto capítulo efetuou-se uma análise recorrendo à matriz SWOT, que aferindo os pontos fortes e fracos, assim como as ameaças e oportunidades do atual modelo descentralizado, derivou num plano de ações a seguir pela organização, para mitigar os aspetos referidos, que conduz à centralização do PVENC. Apresentou-se uma proposta de modelo de funcionamento a implementar na FA, e as contribuições que poderia trazer para a organização, concluindo-se que poderiam ser obtidos ganhos a vários níveis, uma vez que tanto os processos como os RH estariam concentrados num único local, o que possibilitaria maior eficiência dos mesmos, relativamente à uniformização, diminuição de erros, lições aprendidas, ocorrência de situações esporádicas, tempo de execução das tarefas, passagens de serviço, rotatividade, formação e *know-how*. Neste sentido, completa-se a resposta à PD3.

Como aspeto a salvaguardar para o sucesso do novo modelo foi identificada a manutenção de proximidade com o “cliente” que deveria ser garantida. É fundamental que os militares e civis continuem a sentir que os seus problemas e preocupações, são igualmente preocupação da Instituição FA, garantindo e mesmo melhorando o acesso à prestação de esclarecimentos e clarificação de dúvidas no que aos vencimentos diz respeito. Completa-se o OE3.



O modelo atual descentralizado, implementado há sensivelmente três décadas está ultrapassado e desadequado, embora eficaz, não cumpre os requisitos de eficiência organizacional. Com o decorrer da investigação foi possível concluir que na conjuntura atual e perspectivas futuras, a situação vivida nas SADMIN, poderia evoluir positivamente com a implementação de um modelo centralizado para o PVENC em linha com a Visão da FA e concordância das chefias responsáveis pela área.

Respondidas as PD, finaliza-se com a resposta à PI, “Qual o impacto da centralização de vencimentos na Força Aérea?”, identificando as consequências da implementação do modelo centralizado e que são ganhos de eficiência para a organização: nomeadamente, no âmbito do funcionamento redução dos erros e da duração de execução das tarefas com aumento de produtividade; melhoria da qualidade dos serviços prestados; função de verificação ativa e disponibilidade para elaboração de normativos. Gestão de RH simplificada com redução real dos efetivos atribuídos e preparação facilitada, possibilitando melhor desempenho com aumento da motivação.

As implicações práticas deste estudo prendem-se essencialmente com a tomada de consciência para a necessidade de atualização do processamento de vencimentos na FA, no que respeita à sua concretização, redesenho dos processos que o compõem e RH envolvidos. A implementação conduzirá a uma melhoria do serviço, nas próprias tarefas e ações que lhe dão corpo, mas também na relação com os “clientes”.

Pelos resultados obtidos nesta investigação e conclusões aferidas recomenda-se à DFFA que seja equacionada a implementação do modelo centralizado para o PVENC preconizado e apurado o efetivo necessário à ativação bem sucedida do modelo. O aproveitamento, por um lado, dos RH que ainda detêm *know-how* nesta temática e a introdução do módulo de SIGDN-RHV com a nova facilidade de PVENC, são oportunidades que potenciariam a utilização eficiente dos recursos.

Os grandes desafios do presente ocultam, quase sempre, a importância de algumas rotinas. O pagamento dos vencimentos não foi notícia, nem preocupação, porque todos os meses ao longo de muitos anos uma equipa sólida, resiliente, com prazos de resposta, por vezes ínfima, trabalhou de forma equilibrada, rigorosa e prudente.

Este trabalho é um pequeno contributo para a eficiência que desejamos, e uma oportunidade, para homenagear as mulheres e homens que nos habituaram a receber o nosso salário sempre e a tempo e horas. Obrigado.



Referências Bibliográficas

- Arede, P. G. B. d. R. (2007). *Modernização da Administração Pública: o contributo da centralização do processamento de vencimentos no MDN*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda.
- Chiavenato, I. (2003). *Teoria Geral da Administração*. (7ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Despacho N.º 15/2017. *Objetivos de nível estratégico da Força Aérea 2017-2022*. Lisboa: Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.
- Ducker, P. F. (2002). *The Effective Executive*. Nova Iorque: Harpercollins Publishers Inc.
- Força Aérea (2013). *RFA 303-10(A) Organização e Normas de Funcionamento da Direção de Finanças da Força Aérea*. Lisboa: Estado-Maior da Força Aérea.
- Gaspar, N. M. H. (2017). *Processamento de Vencimentos na Força Aérea*. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Ministério da Defesa Nacional (2015). *Processo de Processamento e Pagamento de Remunerações certas e permanentes. Projeto de Relatório do Follow-up da Auditoria à Força Aérea*. Lisboa: Inspeção Geral de Defesa Nacional.
- Ministério da Defesa Nacional (2018). *Nota Explicativa do OE 2018*. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Santos, L. A. B., Garcia, F. M. G. P. P., Monteiro, F. T., Lima, J. M. M. V., Silva, N. M. P., Silva, J. C. V. F., Afonso, C. F. N. L. D. (2016). *Orientações Metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares.



Apêndice A – Áreas de Processamento de Vencimentos

As áreas de vencimentos (AVENC) são as entidades processadoras de vencimentos e englobam as Subunidades de Administração (SADMIN) e a Repartição de Abonos da Direção de Finanças (REPABONOS).

As SADMIN são as áreas que contribuem de forma descentralizada para o processamento mensal de vencimentos. As SADMIN consideradas são as abaixo descritas:

Quadro 1 – Áreas responsáveis pelos vencimentos nas SADMIN

UNIDADE	ENTIDADE RESPONSÁVEL PELO PROCESSAMENTO DE VENCIMENTOS		
SAF	SETOR DE VENCIMENTOS E OUTROS ABONOS	SECÇÃO DE VENCIMENTOS E OUTROS ABONOS	REPARTIÇÃO DE GESTÃO DE CONTRATOS E PROCESSAMENTO DE ABONOS
CA	SECÇÃO DE VENCIMENTOS	ESQUADRA DE ADMINISTRAÇÃO E INTENDÊNCIA	GRUPO DE APOIO
AT1	SETOR DE VENCIMENTOS	ESQUADRILHA DE ADMINISTRAÇÃO E INTENDÊNCIA	ESQUADRA DE APOIO
ER2	ÁREA ADMINISTRATIVA	ÁREA DE APOIO	COMANDO
ER3	ÁREA ADMINISTRATIVA	ÁREA DE APOIO	COMANDO
AM1	SETOR DE VENCIMENTOS	ESQUADRILHA DE ADMINISTRAÇÃO E INTENDÊNCIA	ESQUADRA DE APOIO
BA1	SECÇÃO DE VENCIMENTOS	ESQUADRA DE ADMINISTRAÇÃO E INTENDÊNCIA	GRUPO DE APOIO
CFMTFA	SECÇÃO DE VENCIMENTOS	ESQUADRA DE ADMINISTRAÇÃO E INTENDÊNCIA	GRUPO DE APOIO
BA4	SECÇÃO DE VENCIMENTOS	ESQUADRA DE ADMINISTRAÇÃO E INTENDÊNCIA	GRUPO DE APOIO
BA5	SECÇÃO DE VENCIMENTOS	ESQUADRA DE ADMINISTRAÇÃO E INTENDÊNCIA	GRUPO DE APOIO
BA6	SECÇÃO DE VENCIMENTOS	ESQUADRA DE ADMINISTRAÇÃO E INTENDÊNCIA	GRUPO DE APOIO
CT	SETOR DE VENCIMENTOS	ESQUADRILHA DE ADMINISTRAÇÃO E INTENDÊNCIA	ESQUADRA DE APOIO
BA11	SECÇÃO DE VENCIMENTOS	ESQUADRA DE ADMINISTRAÇÃO E INTENDÊNCIA	GRUPO DE APOIO
DGMFA	SECÇÃO DE VENCIMENTOS	ESQUADRA DE ADMINISTRAÇÃO E INTENDÊNCIA	GRUPO DE APOIO



Apêndice B – Apresentação do estudo

A presente investigação está sustentada nos resultados de dois questionários, aplicados aos processadores das SADMIN e aos processadores/verificadores da REPABONOS, por entrevistas a especialistas no âmbito deste estudo e por dados extraídos do SIPAV. Foram transcritos, exclusivamente, os dados relevantes das entrevistas e questionários.

1. Questionários - Processadores de vencimentos das SADMIN

1.1. Enquadramento

A realização dos questionários aos processadores de vencimentos nas SADMIN, permitiu recolher dados sobre os RH disponíveis para a concretização do processamento mensal de vencimentos, o volume de trabalho respetivo e obter o seu *feedback* sobre os processos, que se constituíram como elementos caracterizadores da situação. Foi selecionado um universo de 28 elementos, correspondente à totalidade dos processadores existentes na FA, tendo a amostra correspondido a esse número. A aplicação do questionário decorreu nos dias 11 e 12 de outubro de 2018, aproveitando uma ação de formação realizada pela REPABONOS, na qual participava a maioria da amostra. Os três elementos que não se encontravam presentes receberam via *groupwise*.

O objetivo do TII e a importância do contributo dos intervenientes para a investigação foram explicados aquando da entrega dos questionários sendo garantida a salvaguarda da confidencialidade.

1.2. Apresentação e Análise de Dados

O questionário aplicado, constituído por seis secções, englobou os aspetos seguintes:

- **Secção A - Dados Gerais:** Permitiu caracterizar os elementos da amostra;
- **Secção B - Processamento de Vencimentos (Lançamentos na Unidade):** Determinação do tempo despendido e do número de lançamentos efetuados com o processamento de diversos abonos e descontos. Para essa contabilização foi considerada a receção dos documentos, a sua análise e a introdução dos dados necessários em sistema;
- **Secção C - Processamento de Vencimentos (VIA):** Determinação do tempo despendido com a elaboração dos (VIA) e respetivo envio para a REPABONOS. Para essa contabilização foi considerada a receção dos documentos, a sua análise e a elaboração do respetivo VIA;
- **Secção D - Preparação e Desempenho da Função:** Avaliação dos componentes facilitadores da execução da função, como a formação, passagem de serviço e adaptação ao serviço.
- **Secção E - Apoio Documental à Função:** Identificação e contabilização da disponibilidade e utilização da documentação de apoio;
- **Secção F - Centralização de Vencimentos:** Efetuado o levantamento sobre uma eventual centralização de vencimentos. Neste caso, foram utilizadas perguntas abertas respeitantes às vantagens e desvantagens da centralização e às vantagens da descentralização.

De acordo com os dados recolhidos e respetiva análise foi possível resumir as respostas que sustentam a existência de vantagens, tanto ao nível da descentralização como da centralização, de acordo com o quadro da página seguinte:



Quadro 1 – Vantagens da Descentralização e da Centralização

Vantagens	Análise	Excerto do questionário
Descentralização	Proximidade com as pessoas; Especificidades; Maior coordenação para o processamento dos descontos Tipo II e trabalho suplementar; Produção e tratamento de informação ocorre no mesmo local; Manutenção de posto de trabalho.	"Proximidade com as pessoas resolve certas situações"; "Mais facilidade em identificar situações pontuais referentes à nossa Unidade"; "Apenas para eventuais consultas"; "Especificidade"; "Melhor conhecimento do pessoal colocado na Unidade"; "Proximidade para tratamento dos assuntos"; "Maior proximidade com a fonte de informação de suporte"; "Só em algumas situações mais pontuais, mas de um modo geral a centralização seria o ideal"; "A filtragem no primeiro contacto dos militares/civis com questões relativas a vencimentos"; "O processamento dos descontos tipo II, bem como as horas suplementares serão mais fáceis de coordenar dentro da Unidade"; "Eventual demora na chegada de documentos ao nível central"; "A informação e a entidade processadora estarem em Unidades distintas"; "Esvaziamento de funções"; "Manter o módulo de militares na Unidade"; "Será mais benéfico para os trabalhadores e processadores de vencimentos tanto na base de obtenção de informação como no auxílio mais preciso e justo de cada caso particular"
Centralização	Maior uniformização; Diminuição de erros; Disponibilidade para a afetação a outras funções; RH mais qualificados; Ganhos de tempo a corrigir erros; Eliminação da duplicação de tarefas; Informação centralizada; Comunicação e explicação de novos procedimentos e legislação de forma mais adequada e expedita.	"Maior uniformização dos critérios usados pelas Unidades"; "Existe uniformização no procedimento, diminuição de erros e de tempo de processamento"; "Uma vez que há falta de RH na minha Unidade, liberta tempo para as restantes 7 funções"; "Uniformização do método de processamento"; "Assim deixa de haver tratamentos diferentes para o mesmo assunto"; "Falta de preparação dos processadores"; "Maior eficácia e eficiência nos resultados"; "Redução de desperdício de tempo com correções"; "Não acredito que haja vantagens"; "Fazia com que todos os procedimentos se tornassem uniformes e a nível dos RH seriam otimizados"; "Verifico vantagem, devido ao facto de muitos dos processos chegarem primeiro à DFFA, e sendo assim, se o processo for centralizado, ficará mais célere na sua resolução, bem com deixarmos de duplicar trabalho realizado"; "A informação estar centralizada num só sítio. A comunicação de novos procedimentos e nova legislação ser mais expedita"; "Considero que o processamento centralizado não tem desvantagens, muito pelo contrário. Pois seria a forma de uniformizar procedimentos"; "Não verifico qualquer desvantagem, bem pelo contrário, desde que a DFFA tenha na posse todos os documentos necessários para o processamento de vencimentos dos militares/civis das Unidades"; "Haverá uma maior facilidade e rapidez de tratamento dos mais variados casos e com maior igualdade porque a tomada de decisão estará concentrada"



2. Questionários – Processadores/Verificadores de vencimentos da REPABONOS

2.1 Enquadramento

No âmbito da REPABONOS considerou-se relevante a realização de um questionário para aferir qual o volume de trabalho realizado em sede de processamento mensal de vencimentos, assim como obter dados relacionados com a adaptação ao serviço, formação e conhecimentos e a perceção, existente a este nível, sobre o trabalho efetuado pelas SADMIN. Para o efeito foi selecionada uma amostra de seis elementos, correspondente à totalidade dos processadores/verificadores existentes na Secção de Vencimentos da FA, tendo sido obtidas respostas para todo o universo em causa.

A aplicação do questionário decorreu entre 23 de outubro e 6 de novembro de 2018. O questionário foi explicado presencialmente e seguidamente enviado via *groupwise*. O objetivo do TII e a importância do contributo dos intervenientes para a investigação foi relevado e salvaguardada a confidencialidade.

2.2 Apresentação de Dados

O questionário submetido, constituído por cinco secções, foi idêntico ao dos processadores das SADMIN, exceto no que se refere ao PVENC específico da REPABONOS.

As respostas permitiram determinar o tempo despendido e o número de lançamentos efetuados com o processamento de diversos abonos e descontos. Para essa contabilização foi considerada a receção dos documentos, a sua análise e a introdução dos dados necessários em sistema. Permitiu igualmente, aferir a opinião dos mesmos relativamente à situação existente na REPABONOS no que respeita aos processos e aos recursos humanos.

3. Entrevistas

As entrevistas tiveram como finalidade aferir a perspetiva dos diferentes intervenientes relativamente à situação nas áreas de administração no que respeita aos processos, RH e às vantagens e desvantagens de uma possível centralização de vencimentos. As entrevistas que se resumem em apêndice, foram realizadas pela autora e incluíram o Diretor da DFFA, o Chefe do SAF e o Chefe da REPABONOS (Apêndice C). Foram também entrevistados o Chefe e ex-Chefe da RGCPA do SAF (4) e ao CMDTESQ da BA1 (7), BA6 (8), BA11 (6) e CT (5) (Apêndice D).

4. Análise comparativa de tempos e registos

A partir dos dados fornecidos pela DCSI, registados nas diferentes SADMIN, obtiveram-se os tempos de execução dos processos registados. De seguida foram verificados os dados dos inquéritos aos 28 processadores, designadamente no que concerne à alocação do seu trabalho diário a tarefas conexas com o PVENC, bem como ao tempo de execução de cada processo.

Correlacionaram-se 92% dos processos com os dados dos inquéritos aos processadores, sendo a presente análise alusiva a esta percentagem mapeada.

Para assegurar resultados conservativos foram adotados os seguintes pressupostos de análise:

(1) Três níveis de alocação diária da mão-de-obra (20%, 40% e 100%), com base na média da informação individual de cada processador, por SADMIN;

(2) Aferição dos tempos de execução dos processos considerando o nível superior da média dos processadores de cada SADMIN;



(3) No cálculo da disponibilidade de mão-de-obra foram consideradas seis horas de trabalho diário e 35 dias de não trabalho, por homem (férias, folgas, etc.).

Pela análise da tabela resumo, (Quadro 2) pode observar-se grande disparidade de volume de trabalho entre SADMIN, e igualmente, a ausência de nivelamento da mão-de-obra face a este volume, verificando-se em alguns casos uma disponibilidade quase total da mesma. No caso da BA11, uma utilização superior à disponibilidade teórica. Este facto, impossível na prática, pode dever-se a dois fatores: elevado volume de processos e sobrevalorização, por parte dos processadores, do tempo de execução de cada um.

Não obstante constata-se que, em média, 51% das horas homem potencialmente disponibilizadas pelos processadores de cada SADMIN se encontram em vazio, indiciando uma utilização ineficiente dos RH que resulta da descentralização da execução do PVENC.

Comparando especificamente a disponibilidade de mão-de-obra (horas homem) com as necessidades reais anuais (referentes a 92% dos processos), constata-se que os 24 processadores em análise disponibilizam mão-de-obra equivalente a 19 elementos em exclusividade. Por outro lado, decorrente dos tempos aferidos por via dos inquéritos e dos dados da DCSI, apura-se que, no máximo e apenas para o ano de 2016, seriam necessários 11 processadores para a execução do volume anual de processos (versus os atuais 24). Este número possui como pressuposto o nivelamento da carga laboral e o aproveitamento do potencial de mão-de-obra em vazio, algo somente praticável num modelo centralizado de processamento.

Os dados disponibilizados pela DCSI permitem verificar que a tipologia de processos com maior número de registos nas SADMIN são os descontos Tipo II, onde se incluem, entre outros, os descontos de alojamentos, quotas de clubes, água e luz. No CT, DGMFA, Aeródromo de Manobra nº1 (AM1) e Aeródromo de Trânsito nº1 (AT1) a tipologia de processos com maior número de registos é o trabalho suplementar. No caso da ER2, a tipologia com maior ocorrência são descontos obrigatórios, respeitantes a penhoras e execuções fiscais.

Quadro 2 – Análise da mão-de-obra de registos efetuados nas SADMIN

Unidade	2016				2017				2018(1S)				TOTAIS				Mão de Obra
	Processos	Processos (T)	Tempo (M)	% Vazio	Processos	Processos (T)	Tempo (M)	% Vazio	Processos	Processos (T)	Tempo (M)	% Vazio	Processos	Processos (T)	% Mapeado	Tempo (Horas)	Disponível (HH/ANO)
BA1	6402	9820	84930	9%	6539	6611	81895	12%	1823	1823	27850	40%	14764	18254	81%	3244,58	1548
BA4	9918	11326	51615	74%	9014	9444	46560	77%	4408	4562	22815	77%	23340	25332	92%	2016,50	3354
BA5	11583	16582	64795	58%	6174	6583	35450	77%	2900	3236	17355	78%	20657	26401	78%	1960,00	2580
BA6	8036	8986	153730	1%	4949	4976	90150	42%	2504	2526	45510	41%	15489	16488	94%	4823,17	2580
BA11	14826	15056	238525	-54%	13119	16485	211065	-36%	6755	6762	109385	-41%	34700	38303	91%	9316,25	2580
OTA	6674	7655	130555	16%	6323	7655	123340	20%	2623	2760	50900	34%	15620	18070	86%	5079,92	2580
CA	6553	7110	66145	57%	2515	2590	25375	84%	2515	2590	25375	67%	11583	12290	94%	1948,25	2580
AT1	1157	1182	11585	85%	1131	1141	11310	85%	547	547	5470	86%	2835	2870	99%	472,75	1290
ER3	17	42	85	99%	30	30	150	99%	10	10	50	99%	57	82	70%	4,75	258
ER2	7	9	70	100%	22	22	295	98%	10	10	130	98%	39	41	95%	8,25	258
AM1	1486	1580	7925	90%	1674	1686	8930	88%	898	898	4765	88%	4058	4164	97%	360,33	1290
CT	753	1121	4435	94%	630	692	3500	95%	391	423	2225	94%	1774	2236	79%	169,33	1290
DGMFA	1027	1175	5135	94%	729	732	3665	96%	870	871	4470	90%	2626	2778	95%	221,17	1548
TOTAL	68439	81644	819530	42%	52849	58647	641685	55%	26254	27018	316300	56%	147542	167309	92%	29625,25	23736

Quadro 3 – Comparação da mão-de-obra potencial e efetiva

	Mão de obra			
	Disponibilidade	Necessidade		
		2016	2017	2018 1S
Horas.Homem	23736	13658,833	10694,75	5271,667
Homens	19	11	9	9



Apêndice C – Resumo das Entrevistas

1. Diretor da Direção de Finanças da FA (DFFA), Brigadeiro General Guilherme Lobão. Presencial, 23 de outubro 2018.

1.1. Deveria a REPABONOS exercer o papel de verificação? E o SAF ficaria como órgão processador? R: Atualmente na REPABONOS são realizadas todas as tarefas. O SAF deveria realizar as funções de órgão processador.

É uma situação que é aconselhável, do ponto de vista técnico e do ponto de vista da segregação de funções, sendo que cada vez mais temos de caminhar nesse sentido, porque é uma área crítica. Se o processamento passar a ser feito pelo SAF, sendo criada uma estrutura que passe a ter uma doutrina comum, traduzir-se-ia no facto das mesmas situações serem tratadas de igual forma. A REPABONOS passaria assim a realizar mais verificações e até dedicar-se mais ao estudo da própria doutrina e publicação de circulares, normas técnicas. Porque têm sido feitas algumas, mas podiam ter sido feitas muitas mais. É importante ter essa informação atualizada porque também é uma matéria que sofre alterações todos os anos. O PVENC tem muitas especificidades. O que se verifica é que este tipo de matéria (ordenamento jurídico na área salarial e dos direitos laborais) têm várias especificidades. É uma legislação que é transversal, havendo situações em que para uma determinada pessoa que tem uma determinada condição, terá determinados direitos face a outra. Assim permitiria que houvesse mais conhecimento para efeitos de verificação e até para publicação das diretivas, normas técnicas que publicamos de interpretação ou até de estudo de situações particulares que nos são colocadas, que podiam ser respondidas com mais profundidade.

1.2. Antevê na centralização de vencimentos, uma contribuição para uma maior eficiência da organização, no que respeita os RH? E quanto a processos? R: Poderemos considerar que no limite se traduzirá em melhor eficiência porque poderá permitir a diminuição do número de elementos a fazer o processamento. Eficiência em termos numéricos. Por outro lado, também se conseguiria uma eficiência em termos de tratamento, pelo facto das pessoas fazerem a mesma coisa, processarem da mesma maneira. Diminuiriam os erros.

Em termos de processos melhorava. A centralização poderá traduzir-se em melhoria dos processos.

1.3. Na sua opinião pensa que se poderia usar a loja do militar para prestação de esclarecimentos, ou dever-se-ia manter nas Esquadras de Administração (EA), alguém para esse efeito? R: A área do PVENC, pelas especificidades existentes, não deverá ficar na loja do militar. Repare que a loja do militar não tem conhecimento para dar resposta a algumas questões. A não ser que fosse só para receber a documentação. As variáveis, as situações e as particularidades são tantas que não têm conhecimento acumulado que permita dar resposta.

Por isso deveria manter-se essa capacidade nas EA. O militar teria as suas funções na EA e adicionalmente teria mais a função de enviar a documentação e de prestar os esclarecimentos adequados.

1.4. Caso seja implementada a centralização de vencimentos, qual o impacto que antevê ao nível das SADMIN? R: Repare que o local nas unidades onde todos os elementos vão fazer perguntas ou tirar dúvidas é às EA. E se voltarem a ter dúvidas passados uns dias, voltam lá. Com a centralização de vencimentos, teríamos de manter alguém capaz de esclarecer essas dúvidas na Unidades. Caso contrário criaria uma situação de desconforto aos nossos militares.

1.5. Caso seja implementada a centralização de vencimentos, qual o impacto que antevê ao nível do SAF? Precisaria de uma grande reestruturação? R: Não. Em termos organizacionais traduz-se na inserção de alguns elementos na estrutura já existente. Até porque o SAF já tem uma componente grande de PVENC. Era só crescer em tamanho. Era necessário realizar o ajustamento face ao número de horas de trabalho necessário, para responder ao volume de trabalho adicional. Não era necessário fazer nenhum reajustamento do ponto de vista da organização. Era somar ao que está, o número de elementos necessários para ter capacidade de trabalho. Considerando a proximidade física da REPABONOS qualquer situação mais complexa que possa surgir, facilmente seria resolvida, com o *know-how* disponível na Repartição.



2. Chefe do Serviço Administrativo e Financeiro, Coronel David Gaspar. Presencial, 26 de outubro 2018.

2.1. Considerando que o modelo de vencimentos tem uma componente centralizada e descentralizada, como caracteriza o PVENC na FA? R: Considero que o atual SIPAV está a funcionar. Foi-se adaptando às várias realidades ao longo dos anos. A REPABONOS deveria ter uma função mais de controlo, supervisão e menos de execução. Porque não pode estar a executar e a seguir a controlar o trabalho que fez, portanto isso é um contrassenso. Mas tem vindo a funcionar bem ao longo dos anos.

Quanto ao projeto futuro, mantenho a mesma opinião que deve ser descentralizado, avaliado o que fica nas Unidades e o que fica centralizado aqui no SAF e o que fica na REPABONOS. Defendo do meu ponto de vista que esta deve ficar basicamente com a supervisão do trabalho executado pelas Unidades e nada de execução.

2.2. Caso seja implementada a centralização de vencimentos, qual o impacto que antevê ao nível da REPABONOS? R: O trabalho que hoje é feito na REPABONOS será no futuro completamente diferente. Considerando que hoje têm uma grande parte de execução, que deixará de ter. Neste momento terá pouca supervisão e terá que se reinventar de modo a que o papel principal seja o de inspeção e verificação de todo o processo.

2.3. Antevê na centralização vencimentos, uma contribuição para uma maior eficiência da organização, no que respeita os RH? E quanto a processos? R: Vejo uma grande vantagem ao nível do processo, nomeadamente dos vencimentos em que o erro poderá ser muito menor. Ao nível do PVENC tenho a certeza que irá melhorar ao longo do tempo.

2.4. E ao nível das SADMIN, considera existir vantagens na centralização? R: Sim vejo vantagens, porque teremos de dar menos formação, os erros que irão cometer serão nulos, porque também não vão efetuar lançamentos. Terão que trabalhar a informação e documentação que terão de enviar para o nível central, neste caso para o SAF.

Por outro lado, para as Unidades haverá vantagens porque os recursos humanos disponíveis hoje em dia são escassos e claro que ficarão libertos para outras tarefas.

2.5. Então considera que se deve manter o PVENC nas Unidades? R: Acho que se deve manter a maioria aqui no SAF, tendo em consideração a falta de recursos genéricos da FA e acho que tudo o que tem a ver com vencimentos devia ser centralizado aqui no SAF.

2.6. Considera existirem fragilidades que surgem no PVENC realizado nas SADMIN? Quais? R: Existem. Existem muitas fragilidades derivado à rotatividade das pessoas. Normalmente é só uma pessoa que está nas Secções de Vencimentos. Não faz só a parte dos vencimentos, pois faz muitas outras coisas. Por outro lado, às vezes também são militares de outras especialidades, que não Secretariado e Apoio dos Serviços (SAS), que são colocados, em que não têm muita apetência para os números e vão para aquela área, não sendo uma área que gostem, de modo a que acaba por ser uma fragilidade.

2.7. Tem conhecimento se é ministrada formação aos processadores/verificadores de vencimentos? Ao analisar os questionários realizados aos processadores, um dos aspetos que referiram foi a falta de formação. Considera que de alguma forma deveríamos contribuir com mais formação? R: Sim. Dever-se-ia dar formação a todos os militares e civis que trabalham na área de vencimentos. Deveria ser repetida de dois em dois anos. Devia ser realizado um refrescamento porque atualmente a sensação que tenho é que na área dos vencimentos, as pessoas vão aprendendo “*on job training*”. E se o antecessor cometia erros, o novo elemento que o vai substituir cometerá mais erros ainda. Ou seja, comete os mesmos erros e ainda vai cometer outros. Isto associado a que muitas vezes as pessoas não querem trabalhar nesta área, porque não se sentem motivadas. O erro é iminente.

2.8. Considera que o número de efetivos afetos à área de vencimentos nas SADMIN é adequado para o PVENC? R: Não. Daí defender que deve ser centralizado e nas Unidades deve ficar os recursos necessários e suficientes a fazerem chegar a informação adequada ao SAF

2.9. Pensa que seria necessário a Unidade com competência para dar resposta aos militares que se dirigem à SADMIN para resolver algumas situações ou esclarecer alguma dúvida? R: Não. Na Unidade deve ficar alguém com capacidade para contactar o SAF, informar-se acerca dos processos que lhe estão a questionar. Qual o ponto de situação ou se há algum erro. Ou



seja, responder à necessidade do militar mas não é necessário que tenha uma formação profunda sobre o assunto.

2.10. Qual a viabilidade atual para afetar mais RH à área de vencimentos, para a implementação de um modelo centralizado de vencimentos? R: Penso que não é muito viável, tendo em consideração a falta de RH na FA, que é transversal a todas as especialidades e naturalmente à especialidade de SAS, em concreto sargentos SAS. Tendo em consideração que estão a sair muitos e que a renovação não está a ocorrer ao mesmo ritmo, logo não vai ser fácil aumentar o número de recursos nesta e noutras áreas.

3. Chefe da Repartição de Abonos (REPABONOS), Major Paulo Sousa. Email. 29 de outubro 2018.

3.1. Considera o atual modelo de processamento de vencimentos (descentralizado) adequado? R: O atual modelo de processamento é funcional mas apresenta fragilidades que resultam da dificuldade na formação contínua do pessoal processador nas SADMIN. Têm-se identificado diversos erros de processamento que derivam da pouca experiência de algum pessoal processador e também pelo empenho desse pessoal noutras tarefas e funções, o que prejudica a qualidade do trabalho desenvolvido. Por outro lado, a REPABONOS sendo um órgão de direção não deveria processar abonos e descontos, apenas deveria efetuar os registos centrais necessários ao processamento descentralizado e focar a sua ação nas funções de gestão centralizada, especialmente a função controlo. Face ao exposto, considero que o modelo atual de processamento já se encontra desadequado face aos recursos disponíveis.

3.2. Neste novo modelo as competências da REPABONOS manter-se-iam as mesmas? R: Não, as competências da REPABONOS tenderão para retirar qualquer processamento das suas Secções e centrar-se na validação, verificação e reporte. Reforço o facto de essas competências não serem prontamente alteradas com a adoção do SIGDN pois como não foi possível o reforço de pessoal no SAF, algumas das competências de processamento ainda se manterão na REPABONOS até que o sistema fique em exploração plena.

3.3. Antevê na centralização plena de vencimentos, uma contribuição para uma maior eficiência da organização, no que respeita os RH? E quanto a processos? R: Sim, um dos principais objetivos da centralização é a melhoria da eficiência e maior uniformização de processos.

3.4. Considera que a centralização é uma mais-valia para a organização? Em que medida(s)? R: Sim, considero a centralização como uma mais-valia para a organização uma vez que permite uma maior e melhor uniformização de processos e procedimentos e liberta a REPABONOS para se focar na validação e verificação, atividades que foram identificadas como insuficientes no modelo atual.

3.5. Uma eventual centralização dos processamentos realizados atualmente nas Unidades poderá trazer vantagens? Quais? R: A centralização trará muitas vantagens ao nível da eficiência dos processos, na melhoria da qualidade dos processamentos e maior segregação de funções, com o conseqüente aumento da garantia da conformidade legal através do incremento das tarefas de validação e verificação.

3.6. Considera que o número de efetivos afetos à área de vencimentos nas SADMIN e na REPABONOS é adequado para o PVENC? R: Nos últimos anos, com a redução significativa nos RH, especialmente nas SADMIN, assiste-se à acumulação de funções pelo pessoal que aí presta serviço. Esta acumulação de serviço leva a que os elementos processadores nas SADMIN dediquem menos tempo ao processamento e à manutenção dos conhecimentos na área de vencimentos, originando mais erros no processamento. No caso da REPABONOS, os efetivos têm sido mantidos o que tem possibilitado a manutenção dos níveis de processamento e verificação.

3.7. Considera existir elevada rotatividade dos militares afetos à área de vencimentos? Quais as principais implicações desta situação? R: Nas SADMIN, em especial as situadas fora do complexo de Alfragide, existe alguma rotatividade do pessoal afeto ao PVENC. Sendo uma área complexa e que obriga ao conhecimento de diversa legislação e de sistemas de processamento antigos (SIPAV), a elevada rotatividade provoca uma diminuição da qualidade do trabalho pois demora algum tempo até o novo elemento estar totalmente capacitado.



3.8. De que forma o processamento centralizado de vencimentos, poderia levar à diminuição dessas fragilidades? R: O processamento centralizado permitiria um maior acompanhamento dos processadores de forma a manter esses elementos com a formação adequada e, também, com um maior número de elementos a trabalhar próximo com funções similares permite que exista uma cultura de desenvolvimento conjunto e partilha de conhecimento.

3.9. Que vantagens e inconvenientes identifica caso esta Repartição se dedicasse na sua plenitude a realizar tarefas no âmbito da verificação de vencimentos? R: A principal vantagem é a segregação de funções e conseqüente garantia de verificação plena dos processos efetuados por outras entidades.

3.10. Considera que atualmente o SAF tem capacidade, no que respeita os RH, para processar todos os vencimentos da FA? Qual o impacto previsível? Quais os ajustamentos necessários? R: Não, em virtude de todos os procedimentos e processamentos necessários os RH são claramente insuficientes pois as Horas-Homem necessárias não permitem tratar tudo. Para um modelo de processamento totalmente centralizado, sem qualquer processamento efetuado nas restantes SADMIN, o SAF teria de ser significativamente reforçado. Esse estudo ainda não foi efetuado mas estimo que seria necessário aumentar o efetivo do SAF para mais do dobro dos elementos atualmente colocados. Implicaria também um ajustamento na estrutura e cargos previstos e, conseqüentemente, uma reestruturação da estrutura das restantes SADMIN com redução do pessoal previsto. "..."

3.11. Na sua opinião, considera existirem fragilidades que surgem no processamento de vencimentos realizados nas SADMIN? Quais? R: Sim, existem fragilidades na descentralização do processamento, que resultam da elevada rotação de pessoal nas funções e na falta de formação específica na área, o que possibilita a existência de processadores nalgumas SADMIN que não têm a formação adequada para responder às diversas solicitações.

3.12. O que poderá ser feito para a melhoria do PVENC? No âmbito dos RH e dos processos? R: Na minha opinião o modelo tem de ser repensado e retirar competências das Unidades/Órgãos/Serviços (U/O/S) e aumentar as competências de nível centralizado. Assistimos à redução significativa de RH nas U/O/S, o que implica a acumulação de funções nas SADMIN e, conseqüentemente, a redução do empenho e do aprofundamento de conhecimentos dos elementos responsáveis pelo PVENC. A resposta a esta realidade passará por diminuir a responsabilidade das Seções de Vencimentos, limitando-a a procedimentos mais simples e perfeitamente enquadrados por guiões e manuais. Ao nível central, deverá aumentar-se os RH no SAF, para permitir que este órgão acumule as funções e tarefas retiradas das restantes U/O/S. Na REPABONOS, os RH atualmente disponíveis serão suficientes para desenvolver as tarefas de validação e verificação dos processamentos, tarefa essencial para garantir a conformidade processual e legal de todos os processamentos na FA.

3.13. Considera que o número de efetivos afetos à área de vencimentos nas SADMIN e na REPABONOS é adequado para o PVENC? R: Nos últimos anos, com a redução significativa nos RH, especialmente nas SADMIN, assiste-se à acumulação de funções pelo pessoal que aí presta serviço. Esta acumulação de serviço leva a que os elementos processadores nas SADMIN dediquem menos tempo ao processamento e à manutenção dos conhecimentos na área de vencimentos, originando mais erros no processamento. No caso da REPABONOS, os efetivos têm sido mantidos o que tem possibilitado a manutenção dos níveis de processamento e verificação.

3.14. No caso de se adotar um modelo de centralização de vencimentos, qual a entidade que considera vir a ser responsável por processar toda a componente que estava descentralizada nas SADMIN? R: Na minha opinião, a centralização dos registos deverá ser uma atribuição do SAF com validação, verificação e reporte na REPABONOS.

3.15. Em que medida é que a centralização de vencimentos vai alterar o volume de trabalho realizado na REPABONOS? R: Penso que o volume de trabalho será semelhante, apenas com um foco diferente. Quanto aos processadores/verificadores, irão transferir a sua ação para a verificação que até aqui tem recebido menos Horas de trabalho. Também irão receber mais trabalho ao nível do reporte para entidades externas. Ao nível da Chefia da Repartição implicará um conjunto de novas tarefas que anteriormente eram responsabilidade da DCSI, como sejam as rotinas de processamento final e produção dos mapas legais e de reporte.



4. Tenente-Coronel Paulo Santareno (ex-Chefe da Repartição de Gestão de Contratos e Procedimento de Abonos (RGCPA). Email, 29 de outubro 2018.

4.1. Como se pode caracterizar a evolução do PVENC na FA? R: Para melhor responder a esta questão, convém lembrar o enquadramento histórico do processo de centralização de vencimentos na atual DFFA.

No começo da década de 70 a Direção de Serviço de Intendência e Contabilidade (DSIC), com a colaboração da Central Mecanográfica dos Vencimentos, iniciou a elaboração dos vencimentos dos Oficiais; as informações eram recolhidas das Ordens de Serviço, que todas as Unidades remetiam à DSIC. Em 1975 o processo contemplava os Oficiais do Continente e parte dos Sargentos e Civis. Este foi o início do processo de centralização da elaboração dos vencimentos, com o respetivo apoio informático para o seu processamento.

Para tentar normalizar a recolha descentralizada das informações individuais, foi criado o VIA, onde as Unidades recolhiam as informações sobre alterações aos vencimentos (por exemplo, datas de promoções, bem como todos os factos relevantes que constassem do processo individual do militar ou civil, que em suporte de papel, estava na posse das Unidades, contendo cópias das Ordens de Serviço e correspondência com entidades externas), e os remetiam à DSIC mensalmente (através de uma relação de VIA, tudo em papel), cuja Repartição de Vencimentos procedia à respetiva codificação, para o processamento centralizado. Quando o militar ou civil era transferido, o seu processo individual transitava, por correio militar, entre Unidades.

A eficiência final do processamento de vencimentos esteve sempre dependente da proficiência de quem recolhia os dados para alterações de vencimentos e descontos nas Unidades, e produzia os respetivos VIA.

Passou o envolvimento ativo da Direção de Pessoal na atualização permanente do SIGAP e da Direção de Informática na manutenção e desenvolvimento do SIPAV e SIGAP, bem como da Direção de Finanças na atualização permanente dos requisitos face às alterações legais e controlo do sistema, a fazer parte de um verdadeiro “sistema integrado” de vencimentos, em que várias aplicações informáticas na mesma base de programação e funcionamento (MAPPER), concorreram para uma maior eficiência, dentro duma política de centralização progressiva dos processamentos, poupando recursos e reduzindo gradualmente o natural erro humano.

Relembrando essas responsabilidades: do SIGAP são recolhidos posto/categoria, escalão, situação, colocação, Número de Identificação Fiscal, etc (dados individuais); a então D.F.CLAFA, EPR do SIPAV, recolhia de forma centralizada somente o abono de alimentação em numerário, e os descontos para o ex-Fundo de Pensões, Companhias de Seguros, e similares. Assim, as subunidades de administração, descentralizadamente, recolhiam diretamente para o SIPAV os abonos de ajudas de custo, abono de família, prestações complementares e horas extraordinárias, bem como os “descontos facultativos e fracionários” (pensões judiciais, penhoras judiciais a prestações, sindicatos, acertos por abonos indevidos de ajudas de custo, etc., mais os descontos para os Clubes de Militares e Civis, e os que revertiam para os então ODCCR das Unidades e Órgãos, vulgo ex-“Fundos Privativos”: eletricidade e água das residências, alojamentos, refeições não abonadas pelo Estado, etc; a tipologia dos descontos variava entre Unidades, consoante o tipo de serviços que prestavam aos Militares e Civis nos seus Bairros Residenciais, Alojamentos, Messes, Escolas, Lavandarias, Padarias, explorações Agropecuárias, etc.).

4.2. Tendo em consideração o referido anteriormente, por que razão o processamento de vencimentos não ficou todo centralizado na DFFA e alguns abonos (ex: trabalho suplementar) e descontos (Tipo II) continuam a ser processados pelas Unidades? R: Assim, com todos estes “processos históricos” a tenderem para a progressiva centralização, quer por necessidades organizativas endógenas à FA, quer por pressões exógenas, poderei elencar três ordens de razões para que alguns abonos e descontos continuem a ser processados pelas Unidades: “usos e costumes”, “sistemas informáticos em funcionamento” e “réstia de *know-how* nas Subunidades de Administração”. Passo a explicitar:

- Na atual terminologia da gestão organizacional, a expressão “resistência à mudança” é, na minha opinião, demasiado ponderosa. A questão fulcral neste tipo de temáticas, e com base na minha experiência profissional, é a seguinte: “mudar para quê, se tudo funciona”? É na sequência deste raciocínio que prefiro utilizar a expressão “usos e costumes”.



- Quanto aos “sistemas informáticos em funcionamento”, basicamente estamos a falar do SIPAV, com todas as suas sub-rotinas anexas, mas também as ainda necessárias ligações ao SIPPO e CORC que, já tendo sido “parcialmente desativados” com a entrada em produtivo do SIGDN, têm de manter em aberto algumas rotinas, de forma a permitir que o SIPAV funcione em pleno. Desde 2006 que a então DINFA (atual DCSI) insistia na necessidade de “descontinuar” os Sistemas “Legacy” da área financeira, e a DFFA justificava a necessidade de alguns desses Sistemas se manterem em produtivo, sob pena da descontinuidade no processamento e pagamento dos vencimentos (abonos e descontos). Como sempre tenho recebido a pensão de reserva a tempo e horas, concluo que a DCSI continua com a sua proficiência na manutenção de toda esta programação em MAPPER (com algumas rotinas que ainda vêm dos tempos do COBOL!!!), apesar da dificuldade demonstrada em manter pessoal técnico de informática com este “*know-how*” do século passado. Assim, continua a recolha descentralizada nas SADMIN a ser tecnicamente possível.

- Quanto à “*réstia de know-how* nas SADMIN”, direi resumidamente o seguinte: na década de 90, quando estes sistemas MAPPER da área logística e financeira funcionavam no seu auge, e o Grupo de Trabalho dos “Sistemas de Informação da Área Logística”, na dependência funcional direta do C.CLAFA, era considerado como prioritário, existiam ações de formação e sensibilização aos utilizadores, prestadas localmente nas Unidades com a deslocação ao local de trabalho de cada utilizador, do grupo dos “Delegados de Informação” de cada área, sempre com acompanhamento de oficiais programadores da DINFA (Abastecimento, Transportes, Manutenção Aeronáutica, e Finanças: Vencimentos, Controlo Orçamental, Contabilidade Analítica, etc.). Desta forma, sentiam-se as questões colocadas pelos utilizadores diretos dos sistemas, tiravam-se dúvidas, transmitia-se “*know-how*”, e recolhia-se “*feedback*” para atualização e melhoria dos sistemas. Foi essa geração de utilizadores MAPPER (Militares e Civis) que esteve na transição para o SIGDN (2006), com a necessária bagagem de experiência profissional para se adaptar às novas metodologias, mantendo o conhecimento das antigas, e passando o “*Know-how*” aos recém-chegados, à sua maneira”



Apêndice D - Sinopse das entrevistas aos Comandantes de Esquadra

Quadro 1 – Entrevistas aos Comandantes de Esquadra – PD2

	Perguntas	Indicador	Análise	Excerto da entrevista
PD2: Em que medida a organização dos processos e os RH envolvidos no PVENC nas AVENC são eficientes?	Considera o atual modelo de processamento de vencimentos (descentralizado) adequado?	N/A	Considera-se que o modelo poderá não ser o mais adequado. Apesar de responder ao objetivo de contribuir para o processamento de vencimentos, apresenta algumas fragilidades, nomeadamente: falta de experiência, falta de formação, maior propensão ao erro, duplicação de tarefas e perdas de tempo.	"Modelo de processamento de vencimentos adequado e funcional. Obviamente existem fragilidades" (4); "O atual modelo tem respondido às necessidades existentes. É contudo, passível de melhorias. (5)"; "O modelo descentralizado poderá não ser o mais eficiente" (7); "Não considero o modelo adequado... quem está colocado nas Unidades não tem o nível de experiência e formação que só se consegue com <i>"in job training"</i> . Esta falta de experiência faz com que, depois de efetuados os cálculos e enviados para a RA para validação, eles regressem para corrigir. Este processo, que muitas vezes repete-se mais do que uma vez por cada processo, origina perdas de tempo e duplicação tarefas." (6)
	Identifica necessidade de existir alteração a nível dos processos de vencimentos nas Subunidades de Administração?	Falta de uniformização	Verifica-se a necessidade de uniformizar processos por forma a que todas as SADMIN trabalhem da mesma forma e origem processamentos iguais para a mesma situação.	"importa uniformizar os processos de vencimentos""um manual de procedimentos, que implique a realização dos trabalhos da mesma forma, por todas as Subunidades de Administração, sem lugar a diferentes interpretações." (4)
	Na sua opinião, considera existirem fragilidades que surgem no processamento de vencimentos realizados nas Subunidades de Administração? QUAIS?	Falta de uniformização	Verifica-se a necessidade de uniformizar processos por forma a que todas as SADMIN trabalhem da mesma forma e origem processamentos iguais para a mesma situação.	"a uniformização de procedimentos é essencial, para que a mesma tarefa seja executada da mesma forma, seguindo os mesmos critérios." (4)
		Ocorrências	Existência de procedimentos muito específicos que acontecem esporadicamente, o que leva a que os processadores não saibam resolver o problema.	"Existem situações referentes ao cálculo e processamento de alguns descontos e abonos sobre os vencimentos dos militares e civis (VIA), que ocorrem raramente, o que leva à falta de experiência..."; "Insuficiente número de pessoal qualificado nas Subunidades, que muitas vezes têm mais de uma seção para gerir " (6); "há situações que surgem apenas uma vez por ano" (5)
		Documentos em falta	Dificuldades ao nível do acesso a informação esclarecedora; documentação; ferramentas de apoio.	"inexistência de ferramentas de apoio, certificadas pela REPABONOS da DFFA, que facultem aos processadores uma maior capacidade de transparência e argumentação." (7);
		Documentos em falta	Área suportada em legislação a qual é constantemente alterada.	"Algumas relacionadas com a falta de informação ou atualização legislativa." (8)
		Ações de formação	Verifica-se que há falta de formação administrada e de conhecimentos.	"Julgo que a falta de formação é a principal fragilidade." (4); "Falta de formação do pessoal existente." (6); "Noto por vezes, alguma falta de formação/conhecimento." (5)
		Disponibilidade	Verifica-se que os RH são insuficientes.	"Insuficiente número de pessoal qualificado nas Subunidades, que muitas vezes têm mais de uma seção para gerir." (6); "por haver apenas uma pessoa com conhecimentos na área, pode também ser considerado uma fragilidade." (5)
		Passagem do serviço	Verifica-se deficiente passagem de serviço.	"as competências adquiridas advêm do testemunho que é passado, por vezes insuficiente." (5)
		Rotatividade	Verifica-se rotatividade quando os elementos já detêm conhecimentos.	"as transferências costumam ocorrer quando o pessoal começa a ficar eficiente nestes serviços." (6)



Quadro 1 – Entrevistas aos Comandantes de Esquadra – PD2 (Continuação)

	Perguntas	Indicador	Análise	Excerto da entrevista
PD2: Em que medida a organização dos processos e os RH envolvidos no PVENC nas AVENC são eficientes?	O que poderá ser feito para a melhoria do processamento de vencimentos no âmbito dos RH e dos processos?	Limitações dos sistemas de informação	Verificam-se lacunas ao nível dos processos, nomeadamente no que respeita à forma como a informação, necessária ao processamento de vencimentos (informação oriunda de outras secções) chega às secções de vencimentos; Verifica-se que existem cálculos que são realizados fora do sistema, sendo que uma das possíveis soluções passaria por automatizar alguns deles.	"Conhecer de forma exaustiva o processo e mitigar as tarefas que não acrescentem valor ao resultado pretendido." (7); " uma melhoria no circuito da informação/dados, que são recebidos pelas Esquadras/Esquadrilhas de Pessoal..." (5); "Fazer o cálculo e processamento dos VIAS de todos os descontos e abonos que têm de ser aplicados aos vencimentos dos militares a nível central, o que teria como consequências: Recursos humanos muito mais qualificados devido a "in job training", maior aproveitamento dos recursos humanos qualificados pois é uma área muito específica e de elevada responsabilidade, eliminação da duplicação de tarefas no cálculo dos VIAS." (6); "Com a mudança de paradigma das Ordens de Serviço, há muita informação que agora não flui, sendo a Secção de Vencimentos que tem de procurar saber/andar à procura da informação que precisa junto da Esquadrilha de Pessoal."; "Automatizar cálculos no sistema..." (8)
		Ações de formação	Uma das possíveis soluções para o problema dos vencimentos, passa pela administração de formação.	"Formação dos RH" (7) (5)(8); "Refrescamento"(8)
	Tem conhecimento se é ministrada alguma formação aos processadores/verificadores de vencimentos?	Ações de formação	Constata-se que não é ministrada formação das AVENC, sendo que a aprendizagem vai sendo realizada "on job training".	"...a formação que existia era muito assente no modelo on job training." (4) (5); "...e caso a caso junto dos verificadores de cada Unidade..." (5)
	Quantos militares foram transferidos de e para a área de vencimentos, nos últimos 3 anos?	Rotatividade	Verificou-se que nos últimos três anos, das cinco Unidades observadas, em quatro delas, existiram entradas e saídas de militares e civis, assim como rotações dentro das Esquadras de Administração.	"Nos últimos 3 anos foram colocados 3 militares (1 oficial, 1 sargento e 1 praça) na área de vencimentos do SAF, que colmataram outras tantas saídas (1 oficial e 2 praças)." (4); "...tivemos a saída, por transferência ou rotação dentro da EAI, de 3 elementos; recebemos, vindos de outras Unidades, ou por rotação dentro da EAI, outros 3 elementos." (7); "Nenhum militar mas 1 civil foi substituída por outra." (8); "...3 Militares que foram colocados e 2 deles foram entretanto transferidos ou realocados dentro da Unidade." (6)
	Considera existir elevada rotatividade dos militares afetos à área de vencimentos? Quais as principais implicações desta situação?	Rotatividade	Constata-se que as grandes implicações da rotatividade são a falta de experiência, perda de conhecimentos, propensão para o erro e consequente duplicação de tarefas.	"E as implicações são falta de experiência, perda de conhecimentos nos processos legais." (6); "...são a natural perda de conhecimento associado aos operadores que saem..." (7); "...implicações na perda de conhecimento e prática que demoram a entrar na rotina e traduzir-se em erros e enganões que levarão à duplicação da tarefa." (8)
	Considera existir elevada rotatividade dos militares afetos à área de vencimentos? Quais as principais implicações desta situação?	Rotatividade	Das Unidades em análise apenas uma considera que o número de pessoas afetas ao processamento de vencimentos é insuficiente. Uma das Unidades ressalva a situação de só existir uma pessoa que processa vencimentos, o que pode trazer consequências negativas para o processamento.	"...como apenas existe uma pessoa com conhecimentos nesta área nesta Unidade, a sua ausência (p.e. férias) pode acabar por atrasar o processamento" (5); " Considero o número de efetivos militares afetos à área de vencimentos insuficiente para o cumprimento correto da missão." (6)



Quadro 2 - Entrevistas aos Comandantes de Esquadra – PD3

	Perguntas	Indicador	Análise	Excerto da entrevista
PD3: De que forma a centralização de vencimentos contribui para ganhos de eficiência organizacional ao nível dos processos e dos RH?	De que forma o processamento centralizado de vencimentos, poderia levar à diminuição dessas fragilidades?	Erros Falta de uniformização	Verifica-se que se obteriam ganhos de eficiência ao centralizar os vencimentos, uma vez que existiria uniformização de procedimentos e conhecimentos, em virtude de existir pessoal especializado a realizar as tarefas, levando consequentemente à diminuição de ocorrências de erros e ao processamento mais rápido.	"O processamento centralizado de vencimentos permitiria juntar todos o processos e todos os intervenientes numa área comum. Tal permitiria ter mão de obra especializada, fruto de formação comum, a trabalhar segundo procedimentos uniformes. Tal facilitaria também a função de auditoria/controlo interno exercido pela Repartição de Abonos." (4) ; "Havendo maior massa crítica no cumprimento de determinada tarefa é natural que, ao longo do tempo, as soluções que visem a resolução dos problemas que eventualmente surjam com maior acuidade." (7); "...a centralização do processamento de vencimentos minimiza o erro, evita interpretações distintas da legislação e das diretivas superiores, reduz o tempo de processamento dos dados." (5); "A centralização facilita a uniformização dos procedimentos, padronização do conhecimento e ausência de necessidade de correção ou repetição da tarefa." (8); "...a centralização destas tarefas implicaria que o pessoal que faria o cálculo e as processaria teria mais experiência (mais tempo de colocação e maior número de processos num único local) e mais formação (<i>in job training</i>). Teria como resultado a especialização de alguns militares em vez de muitos militares dispersos e com pouca experiência. Colmatação de lacunas em tempo de férias ou outras ausências não programadas, pois os cálculos destes descontos têm períodos temporais de ação bastante apertados." (6)
	Qual o impacto da reafetação do pessoal colocado nas áreas de vencimentos das Unidades, na lógica de colocação central, no EMFA?	Disponibilidade	Verifica-se que em regra o pessoal afeto aos vencimentos na sua maioria contribui também para outras tarefas nas AVENC, o que significa que esse pessoal não deverá ser reafetado, para o nível central, uma vez que os recursos nas Unidades são escassos.	"...existe pessoal afeto aos vencimentos que partilham as tarefas em mais do que uma área nas Subunidades de Administração." (6); "...traria particulares dificuldades na questão da sobreposição de tarefas..." (7);
	Antevê na centralização plena de vencimentos, uma contribuição para uma maior eficiência da organização, no que respeita aos recursos humanos? E quanto a processos?	Ações de uniformização	De forma generalizada, é entendimento que a centralização trará ganhos de eficiência, no que respeita aos RH e aos processos. Por um lado os RH são cada vez mais escassos, logo haverá uma melhor rentabilização dos mesmos e consequente aumento da sua proficiência. Ao nível dos processos passará a existir uniformização de procedimentos, assim como uma diminuição dos intervenientes no processo de vencimentos.	"Por um lado não haverá dispersão de procedimentos, ou seja, cada Subunidade a trabalhar de forma distinta. Por outro lado, permitirá uma melhor rentabilização de recursos humanos e um aumento da sua proficiência". (4); "...a falta de pessoal que se tem feito sentir na Organização nos últimos tempos, a centralização pode contribuir para uma maior eficiência na mesma. Do ponto de vista dos processos, considerando que existem menos intermediários, a centralização também pode contribuir para uma maior eficiência." (5)
	Considera que a centralização é uma mais-valia para a organização? Em que medida(s)?	N/A	Existe a opinião generalizada que a centralização será uma mais valia, principalmente ao nível do aproveitamento dos RH.	"Considero. Na medida em que poderá fazer-se um aproveitamento mais racional dos parcos RH." (7); "Ganhos na eliminação da duplicação de tarefas." (6);
	Uma eventual centralização dos processamentos realizados atualmente nas Unidades poderá trazer desvantagens? Quais?	N/A	A principal desvantagem apresentada, é a falta de proximidade com o "cliente".	"Talvez no que respeita à não proximidade com o cliente e à menor rapidez com que se obtenha a informação pertinente para efeitos de vencimentos." (8); "A centralização plena do processamento de vencimentos reduz a proximidade com as pessoas." (5); "A maior desvantagem será a distância entre o processador e o "utente". As dificuldades que hoje existem na explicação de algumas correções a vencimentos, serão certamente amplificadas por essa distância." (7); "As desvantagens que possam ocorrer terão a haver com a falta de proximidade para com os militares das Unidades Base." (4);



Quadro 2 - Entrevistas aos Comandantes de Esquadra – PD3 (Continuação)

	Perguntas	Indicador	Análise	Excerto da entrevista
PD3: De que forma a centralização de vencimentos contribui para ganhos de eficiência organizacional ao nível dos processos e dos RH?	<p>Uma eventual centralização dos processamentos realizados atualmente nas Unidades poderá trazer vantagens? Quais?</p>	<p>Erros Falta de uniformização</p>	<p>No que respeita aos RH, verifica-se que as vantagens apontadas estão sobretudo associadas à maior eficiência na utilização dos RH disponíveis e maior experiência dos mesmos. No que respeita aos processos, as vantagens passam pela redução do tempo de processamento, eliminação de alguns erros e consequente eliminação da duplicação de tarefas. Eliminação de interpretações díspares no que respeita à legislação e diretivas emanadas superiormente e normalização de procedimentos, eliminação de redundância nos procedimentos, automatização dos processos, centralização do arquivo.</p>	<p>"A centralização do processamento de vencimentos, reduz o número de intermediários, reduz o tempo de processamento dos dados, minimiza o erro e evita interpretações distintas da legislação e das diretivas superiores. A centralização do processamento de vencimentos pode levar a uma maior confiança no processamento, por via da automatização (SIGDN-RHV)." (5); "Maior eficiência devido à maior experiência do pessoal; Eficiência na utilização dos recursos humanos disponíveis por eliminação da duplicação de algumas tarefas; Eliminação de muitos erros de processamento." (6); "Sim. Ganhos de eficiência, adaptação à realidade de falta de RH, e centralização do arquivo." (8); "...normalização de procedimentos administrativos e contabilísticos em consonância com a legislação vigente aplicável, a integração de alterações legislativas num curto espaço de tempo, a eliminação da redundância nos procedimentos, a redução de custos com pessoal e de tempo despendido nos processos e a desmaterialização e automatização de processos." (4)</p>
	<p>Na sua opinião quais as vantagens/argumentos para manter o modelo de processamento de vencimentos na Unidade?</p>	<p>N/A</p>	<p>O argumento para manter o processamento de vencimentos nas AVENC prende-se com a proximidade com os "clientes".</p>	<p>"A única vantagem que vejo em manter o atual modelo, prende-se com a proximidade, não apenas física, mas igualmente de trato/relacionamento entre o processador e o militar/civil." (7); "Proximidade com o cliente." (8)</p>
	<p>Caso seja implementada a centralização plena de vencimentos, qual o impacto que antevê ao nível das subunidades de administração?</p>	<p>N/A</p>	<p>Da análise às entrevistas infere-se que a maioria assume que terá de haver uma reafetação e aproveitamento do pessoal das secções de vencimentos para outras áreas das Subunidades de Administração e para o nível central. Por outro lado, poderá levar ao desaparecimento das secções de vencimentos.</p>	<p>"No curto prazo, as Secções de Vencimentos das Subunidades de Administração deixarão de existir. Nas Unidades que distam de Lisboa, o pessoal deverá manter-se nas Esquadras de Administração, sendo recolocado nas Secções de Contabilidade e Orçamento, por forma a aproveitar as suas competências profissionais. Nas Unidades próximas de Lisboa, o pessoal deverá ser transferido para os serviços centrais de processamento de vencimentos, pois estes serviços terão obrigatoriamente que ser reforçados em matéria de recursos humanos." (4); "Libertação de pessoal afeto ao processamento de vencimentos, mas menor proximidade com as pessoas." (5); "Libertação de alguns dos executantes da área de processamento que tenham de ter atualmente funções em mais do que uma secção. Diminuição do número de pessoal afeto aos vencimentos, eventualmente realocados para a RA." (6); "Redução do efetivo e comprometimento da existência das Secções de Vencimento da EAI." (8)</p>