



ACADEMIA MILITAR

Direção de Ensino

Mestrado em Administração Militar

Relatório Detalhado de Atividade Profissional

Tema Selecionado para Discussão:

**“O CONTROLO INTERNO E A IMPLEMENTAÇÃO DE
AUDITORIAS ONLINE NO SAFE_x EM CONTEXTO DE E-
GOVERNANCE: TECNOLOGIAS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES”**

Autor: Tenente-Coronel AdMil Luís Miguel Gonçalves

Supervisor: Tenente-Coronel AdMil Henrique Manuel Martins Veríssimo

Lisboa, Novembro de 2015



ACADEMIA MILITAR

Direção de Ensino

Mestrado em Administração Militar

Relatório Detalhado de Atividade Profissional

Tema Selecionado para Discussão:

**“O CONTROLO INTERNO E A IMPLEMENTAÇÃO DE
AUDITORIAS ONLINE NO SAFE_x EM CONTEXTO DE E-
GOVERNANCE: TECNOLOGIAS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES”**

Autor: Tenente-Coronel AdMil Luís Miguel Gonçalves

Supervisor: Tenente-Coronel AdMil Henrique Manuel Martins Veríssimo

Lisboa, Novembro de 2015

Dedicatória

Às minhas filhas Helena, Laura, Sofia e à minha esposa, por todo o amor e momentos de felicidade proporcionados.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao supervisor deste trabalho, Sr. Tenente-Coronel AdMil Henrique Veríssimo e ao Sr. Major AdMil David Rosado, ilustres e distintos oficiais de Administração Militar, por toda a dedicação, inextinguível apoio, disponibilidade e valiosos contributos, prestados na estruturação e elaboração deste Relatório Detalhado de Atividade Profissional.

Não me poderia esquecer de todas aquelas brilhantes pessoas próximas ou anónimas, que comigo privaram e comigo se cruzaram, ao longo da vida pessoal ou profissional e que de uma forma direta ou indireta, clara e inequivocamente contribuíram para as minhas reflexões, pertinências, questões, ideias, pensamentos, visões, saberes e conhecimentos. A todos eles o meu muito obrigado.

As palavras são sempre insuficientes para descrever os sentimentos, contudo, gostaria de agradecer à minha família e amigos, pelo apoio, compreensão, motivação e confiança que sempre me transmitiram, em especial à minha esposa e às minhas filhas, a quem dedico este trabalho.

Luís Miguel Gonçalves, Tenente-Coronel AdMil

Resumo

O presente Relatório Detalhado de Atividade Profissional é apresentado no âmbito da obtenção do Grau de Mestre dos Oficiais do Exército licenciados pré-Bolonha pela Academia Militar na Área específica de Administração Militar. A sua redação e estruturação tem por base o definido na NEP 520 e NEP 517/1ª da AM, para esta tipologia de trabalhos, tendo o autor, optado por desenvolver um tema no âmbito da sua atividade profissional, considerado como pioneiro e inovador.

O Tenente-Coronel de Administração Militar do Exército Português, Luís Miguel Gonçalves, nasceu a 25 de Novembro de 1971. Do seu percurso académico e formativo, consta frequência pré-Universitária, em estabelecimento militar de ensino, no Instituto Militar dos Pupilos do Exército, na área de Contabilidade e Administração; a Licenciatura em Ciências Militares, na especialidade de Administração Militar, pela Academia Militar, em 1995, com a Classificação final de 13,58 valores; o tirocínio para Oficiais de Administração Militar, com a nota final de 15,38 valores; o Curso de Operações Irregulares, tendo obtido a classificação de 17,67 valores; o Curso de Promoção a Capitão, com 16,63 valores; e o Curso de Promoção a Oficial Superior do Instituto de Altos Estudos Militares, com a classificação final de 14,50 valores. No âmbito da formação de pós-graduação, tem averbado créditos no módulo de Metodologia de Investigação Científica, pela Academia Militar, no Ano Letivo 2013/14, com a classificação final de 16,00 valores. Para além destes, o Environmental Course For Portugal – NATO School/ SHAPE; formação em Gestão de Projetos/ Exército - Microsoft Enterprise Project Management; o Curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores do Instituto de Emprego e Formação Profissional, com Homologação das Competências Pedagógicas; e vários certificados de formações no âmbito da Contabilidade, Administração, Finanças Públicas e Auditorias Financeiras, atribuídas pela Direção de Finanças do Exército e pelo Instituto de Gestão e Administração Pública do Porto.

Ao longo dos 25 anos de serviço prestado ao Exército Português, como Oficial de Administração Militar, desempenhou diversos cargos e funções de Comando e Chefia, em várias UEO, nas áreas setoriais e funcionais, da formação, da instrução, da componente operacional, da logística, do pessoal, das finanças públicas, das inspeções e auditorias, da gestão e da Administração Militar. Atualmente o Tenente-Coronel Miguel Gonçalves, desempenha as Funções de Comandante de Batalhão na Escola dos Serviços.

Para além dos cargos e funções averbadas no seu Curriculum Vitae detalhado, constituiu em 1996 o Núcleo Logístico de Projeção, Implantação, Acompanhamento e Ajuda Técnica no âmbito do emprego dos meios táticos e operacionais da Área de Responsabilidade FND/ IFOR na Bósnia-Herzegovina (Jugoslávia). Tem publicado na Revista da Administração Militar, vários artigos no âmbito da logística operacional, na função de combate Apoio de Serviços. Na área da formação, foi orientador e supervisor de vários trabalhos, individuais e de grupo aos cursos de promoção a capitão; e constitui-se como elemento primariamente responsável pelo planeamento e implementação dos primeiros cursos no Exército, com formação certificado pela Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional, I.P., do Sistema Nacional de Qualificações, certificação inserida no Catálogo Nacional de Qualificações. Na área Inspetiva, integrou várias equipas de Inspeção-Geral do Exército, como inspetor responsável pelas áreas de Logística e Finanças, bem como as de Inspetor, para a área dos recursos humanos – Despesas com Pessoal, nas equipas de inspeção do Comando do Pessoal do Exército. No desempenho das funções de Auditor Financeiro do Centro de Finanças do Comando do Pessoal, realizou diversas auditorias financeiras às UEO do Comando do Pessoal, na sua dependência, tendo desenvolvido e implementado um sistema pioneiro e inovador de monitorização e controlo interno, de auditorias “*Online*” com análise e reporte mensal, às contas das UEO do Comando do Pessoal, tendo em vista a validação das Demonstrações Financeiras para a Conta de Gerência Anual do Exército.

A escolha do tema, “*O Controlo Interno e a implementação de Auditorias Online no SAFEx em contexto de e-Governance: Tecnologias, desafios e oportunidades*” surge na sequência da implementação destes procedimentos pelo autor, numa altura em que o Exército entrava em operativo com o Sistema Integrado de Gestão (SIG/DN), tendo sido à data reconhecido publicamente pelo TGEN Comandante do Pessoal do Exército, como sendo um procedimento inovador, com notáveis vantagens para a eficiência e eficácia do sistema administrativo-financeiro do Comando do Pessoal e consequentemente do Exército.

Palavras-Chave: Administração, Controlo, Finanças, Exército, Tecnologias

Abstract

The Detailed Professional Activity Report is presented to obtain a Army officers pre-Bologna Master's Degree on Military Administration Area. Its wording and structure was based on defined in NEP 517 / 1st of AM , specific to this type of work , and the author chose to develop a theme as part of their professional activity, regarded as a pioneer and innovator.

Luís Miguel Gonçalves, born on the 25th November 1971, TCor of Military Administration of Portuguese Army, attended the pre-university education at the Military Institute of the Pupils Army with final classification of “Good”. Graduated in 1995 from Military Academy in Military Sciences with the specialty of Military Administration, with a final score of 13,58; Attended practical training for officials in their specialty, with the final classification of 15,38; Irregular Army Operations Course, with the final score of 17,67; Captain Promotion Course, with the final score of 16,63; Superior Officer Promotion Course in the IAEM, with the final grade of B – 14,50. Under the postgraduate training, has endorsed credits in Scientific Research Methodology module, the Military Academy, the Academic Year 2013/14, with the final classification of 16,00. Attended the Course Environmental Course For Portugal - NATO School / SHAPE and his CV holds several specific training and competing in Management, Public Finance and Military Administration; Training in Army Project Management - Microsoft Enterprise Project Management; Teacher Training Course Initial IEFP Trainers, with the Pedagogical Skills Certificate, and various formations licenses under, Administration, the Public Finance and Accounting and Financial Audit, assigned by Army finance department and the Institute of Management and Public Administration of Porto.

Over its 25 years of professional service for the Portuguese Army as Administration Military Officer, held various positions in UEO, in the areas of command and higher-State, management and leadership, in areas of operational, training, logistics, personnel, public finance, Military Administration, inspections and audits.

TCor AdMil Miguel Gonçalves is currently the Battalion commander in the School of Services. In addition to Curriculum Vitae, in 1996 constituted the Logistics Projection, Implementation, Monitoring and Technical Assistance in the employment of tactical and operational means of Quartermaster the Area of Responsibility FND/ IFOR in Bosnia Herzegovina (Yugoslavia). Joined the committee Technical Evaluation Materials

Stewardship, for the retraction of the National System of the device forces the FND / IFOR, in that same theater of operations. Published several articles in the Military Administration Journal related to operational logistics and the use of devices in combat function Support Services. In the area of training, were advisor and supervisor of several research papers, individual and group courses for promotion to captain of Combatants Arms and Services; joined the working group and was constituted as primarily responsible for the planning element and implementation of the first courses in the Army. Certified training by the National Agency for Qualification and Vocational Education, IP, the National Qualifications System, inserted certification in the National Qualifications Catalogue and registered in the Individual Skills Handbook of SIGO Platform (Information System and Management of Educational Provision and Formative the Ministry of Education). In Inspective area, integrated several Army General Inspection teams, as an inspector responsible for the areas of Finance and Logistics; Financial Controller inspector of the Staff Command Finance Centre. Held a number of financial audits of the UEO Staff Command, having developed and implemented a system of monitoring and internal control Online for monthly analysis of the accounts of UEO Personnel Command. This system allowed validation of the Staff Command and Army annual *Financial Account*.

The choice of the theme "*The Internal Control and the implementation of Online Audits on SAFEx in the context of e-Governance: Technology, Challenges and Opportunities*", selected for discussion follows the implementation of these procedures by the author, at a time when the Army began with the Integrated Management System (SIG/DN), which was publicly recognized by TGEN Army Commander of Personnel, as an innovative procedure with notable advantages for the efficiency and effectiveness of the financial system of the Staff Command and consequently the Army.

Key words: Administration, Control, Finance, Army, Technologies

Índice Geral

Dedicatória.....	1
Agradecimentos.....	2
Resumo.....	3
Palavras - Chave.....	4
Abstract.....	5
Key words.....	6
Índice Geral.....	7
Índice de Ilustrações.....	9
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas.....	10
Capítulo I – Introdução.....	11
Capítulo II – Tema Selecionado para Discussão. “O Controlo Interno e a implementação de Auditorias Online no SAFEx em contexto de e-Governance: Tecnologias, desafios e oportunidades”	12
1. O Estado da Arte e Revisão da Literatura.....	12
2. Metodologia e Quadro de Referência	14
3. A Administração, as Novas Tecnologias e o Exército. Concetualização e contextualização.....	18
3.1. Da Administração - « <i>Lato Sensu</i> ».....	18
3.2. Da Administração Pública.....	24
3.3. Do processo Administrativo: O Planeamento e o Controlo.....	30
3.4. As Novas Tecnológicas de <i>e-Governance</i> . O Sistema ERP Implementado no Exército.....	34
4. O Planeamento e o Controlo Interno no SAFEx. As Auditorias <i>Online</i>	52
5. Considerações Finais.....	78
Capítulo III – <i>Curriculum Vitae</i> detalhado.....	80
1. Percurso Académico.....	80
1.1. Graus Académicos.....	80
1.2. Outras habilitações e qualificações.....	80
1.3. Cursos de promoção na carreira de Oficial de Administração Militar.....	81
1.4. Outros cursos Militares.....	81
2. Atividade Profissional, Cargos e Funções.....	81
2.1. Escola dos Serviços (01 de Outubro de 2013 – 2015. EPS de 22 de Outubro de 2004 – 20	

de Setembro de 2007)	81
2.2. Direção de Material e Transportes (26 de Setembro de 2011 – 01 de Outubro de 2013).....	82
2.3. Centro de Finanças do Comando do Pessoal (20 de Setembro de 2007 – 26 de Setembro de 2011).....	82
2.4. Manutenção Militar – Porto (19 de Abril de 2002 – 21 de Outubro de 2004).....	82
2.5. Escola Prática de Administração Militar (04 de Outubro de 1995 – 15 Maio de 1996/ 01 de Abril de 1997 – 05 de Março de 2002).....	82
2.6. Batalhão de Administração Militar (01 de Outubro de 1996 – 01 de Abril de 1997).....	83
3. Artigos publicados.....	83
4. Condecorações, Louvores e Referências Elogiosas.....	83
4.1. Condecorações.....	83
4.2. Louvores e Referências Elogiosas.....	83
5. Outras competências.....	84
Capítulo IV – Conclusões.....	85
Capítulo V – Bibliografia.....	87
Apêndices e Anexos.....	I
Apêndice A – Análise SWOT e Gráfico “Radar”.....	I
Apêndice B – Modelo atual da Ficha Verificação Mensal da Prestação de Contas.....	III
Anexo A – Informação/ Proposta Implementação Auditorias <i>Online</i>	VI
Anexo B – Relatório de Verificação Mensal para as VDF implementado pelo Autor.....	VII

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Espiral auto reflexiva <i>Lewiniana</i>	16
Ilustração 2 - Variáveis atuais da Teoria Geral de Administração.....	23
Ilustração 3 - Esquema macroeconómico do Estado Moderno	25
Ilustração 4 - Funções do processo Administrativo.....	32
Ilustração 5 - O Fluxo dos processos de TI para a decisão.....	40
Ilustração 6 - Cubo Relacional COSO.....	42
Ilustração 7 - Plataformas Tecnológicas integradas em <i>cloud computing</i>	45
Ilustração 8 - Exemplo de um Sistema ERP e módulos.....	49
Ilustração 9 - Tela inicial do ERP da SAP - SIG/DN.....	51
Ilustração 10 - Tela inicial do GRH.....	51
Ilustração 11 - Organigrama da estrutura superior do Exército.....	57
Ilustração 12 - Modelo técnico do RHV/SIGNet.....	63
Ilustração 13 - Agrupamento da Despesa Pública- Exército.....	63
Ilustração 14 - Extrato parcial de PA/PO de uma UEO do Exército	66
Ilustração 15 - Extrato de um Relatório de Controlo Financeiro Mensal	76

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

AdMil – Administração Militar

BDUPE – Base de Dados Única do Pessoal do Exército

BW/SEM – Business Warehouse/ Strategic Enterprise Management

EAPS – Enterprise Add-on Public Setor

GesDoc – Sistema de Gestão Documental

GRH – Sistema de Gestão de Recursos Humanos

GRW – Sistema de Gestão Recursos Materiais

HTTP – *Hyper Text Transfer Protocol* (Protocolo de Transferência de Hipertexto)

IGeoEMap – Sistema de Visualização Geográfica Tridimensional em formato digital

IGeoE-SIG – Sistema de Informação Geográfica *Online*

NBQR – Nuclear, Biológico, Químico e Radiológico

OMDN – Orçamento do Ministério da Defesa Nacional

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PA/PO – Plano de Atividades/ Plano Orçamento

PMLP – Plano de Médio e Longo Prazo

RDAP – Relatório Detalhado de Atividade Profissional

RHV - Recursos Humanos e Vencimentos

SAFE_x – Sistema de Administração Financeira do Exército

SAP – Systeme, Anwendungen und Produkte (Sistemas, Aplicativos e Produtos)

SAP BW – Business Warehousing

SAP EAPS – Enterprise Add-on Public Sector

SAP FI – Financial Accounting

SAP MM – Material Management

SAP PP – Production Planning and Control

SAP PS – Project System

SAP QM – Quality Management

SAP SD – Sales and Distribution

SCAFE – Sistema de Controlo de Ações de Formação no Exército

SGA – Sistema de Gestão Alimentação

SIGOpMil – Sistema de Informação Geográfica para Operações Militares

UEO – Unidade, Estabelecimento e Órgão

VDF – Validação das Demonstrações Financeiras

Capítulo I – Introdução

"Não se teria jamais atingido o possível, se não se houvesse tentado o impossível."

Maximilian Carl Emil Weber

O mundo contemporâneo assiste hoje, à implementação e à integração de novos meios e sistemas, que permitem obter cada vez mais, uma maior rapidez, eficiência e eficácia na troca de informação. A revolução tecnológica e a globalização obrigaram a uma redefinição do espaço, do tempo e dos procedimentos. As novas plataformas tecnológicas de comunicação e informação trouxeram enormes vantagens aos mais diversos setores da sociedade, e o setor militar não foi exceção.

O Exército, tal como as empresas e organizações, na busca constante do sucesso e da inovação, teve também a necessidade de se reorganizar, de evoluir tecnologicamente, de se ajustar e adaptar aos novos paradigmas, da modernização Administrativa do Estado e da implementação de medidas de *e-Governance*, por forma a manter níveis de eficiência e padrões de qualidade, capazes de responder às atuais exigências e aos desafios futuros.

A escolha deste tema surge no âmbito do interesse que o Autor tem por estas áreas do saber, pela sua pertinência e atualidade, enquadrada pela experiência profissional adquirida nas áreas da Administração Militar, Gestão, Contabilidade, Finanças Públicas, Auditoria Financeira e Inspeções técnicas aos recursos humanos – despesas com pessoal, principalmente aquando da sua colocação no Centro de Finanças do Comando do Pessoal (CFin/CmdPess) no período de 2007 a 2011, nas funções de Auditor e Chefe da Secção de Finanças e Contabilidade. Nesta fase, o Exército, entrava em produtivo com o Sistema Integrado de Gestão (SIG/DN) e com ele, o Autor na sua área de responsabilidade, teve a necessidade de adequar metodologias, desenvolver e implementar novos procedimentos apoiados nas novas Tecnologias, capazes de monitorizar, auditar e controlar os registos contabilísticos e financeiros das UEO do Comando do Pessoal, com vista à Validação mensalmente das Demonstrações Financeiras (VDF), necessárias para a aprovação da Conta de Gerência do Comando do Pessoal e do Exército. Mais tarde, em 2013, idênticos procedimentos de *e-Controlo* e *e-Auditorias* (Auditorias “*Online*”), foram adotados pelo órgão gestor da Administração Financeira do Exército, tendo por base concetual o modelo desenvolvido, testado e implementado pelo autor em Abril de 2009 no CFin/CmdPess.

Capítulo II – Tema Selecionado para Discussão

“O Controle Interno e a implementação de Auditorias Online no SAFE_x em contexto de e-Governance: Tecnologias, desafios e oportunidades”

1. O Estado da Arte e Revisão da Literatura

"A ciência só pode determinar o que é, não o que deve ser, e fora de seu domínio permanece a necessidade de juízos de valor de todos os tipos" ¹

Albert Einstein

A leitura, constitui-se como um fator importante, gerênciador e decisivo na tentativa de alcançar o Conhecimento Universal², pois permite obter informações essenciais para a sistematização racional do pensamento, proporcionando maior abertura e alcance à mente humana. Para Lakatos & Marconi (2003, p. 19) *“É necessário ler muito, continuada e constantemente, pois a maior parte dos conhecimentos é obtida por intermédio da leitura: ler significa conhecer, interpretar, decifrar, distinguir os elementos mais importantes dos secundários e, optando pelos mais representativos e sugestivos, utilizá-los como fonte de novas ideias e do saber, através dos processos de busca, assimilação, retenção, crítica, comparação, verificação e integração do conhecimento”*. Também Noronha & Daisy (2000, p. 191) entende que *“As revisões da literatura são estudos que analisam a produção bibliográfica em determinada área temática, dentro de um recorte de tempo, fornecendo uma visão geral ou um relatório do estado-da-arte sobre um tópico específico, evidenciando novas ideias, métodos, subtemas que têm recebido maior ou menor ênfase na literatura selecionada”*. O estado da arte, o estado do conhecimento ou a revisão da literatura, visa assim, proporcionar o estágio atual do conhecimento e a atualização, face aos recentes contributos acadêmicos em torno de um determinado assunto. A visão e conhecimentos mais abrangentes de pesquisas anteriores, proporcionam um bom ponto de partida, para a análise e desenvolvimento de estudos futuros.

¹ Cfr. Singh (2006, p. 459).

² *“Uma vez que não podemos ser universais e saber tudo quanto se pode saber acerca de tudo, é preciso saber-se um pouco de tudo, pois é muito melhor saber-se alguma coisa de tudo do que saber-se tudo apenas de uma coisa.”* Disponível em <http://www.citador.pt/frases/citacoes/a/blaise-pascal>> acessado em 12Maio,2015. Blaise Pascal, Filósofo e Matemático (1623 // 1662).

Para Elliott (2010) a ideia de conhecimento universal não resulta de uma compreensão positivista do conhecimento, que o apresenta como Lei Universal, estabelecendo as relações causa-efeito, mas antes como um compromisso ético para o bem universal. O domínio do conhecimento é um caminho que se vai percorrendo, que se vai adquirindo gradualmente e consolidando ao longo da vida, e ao longo das nossas experiências e necessidades de resolução dos problemas, que se nos deparam ao longo desse percurso. O seu espectro é imenso, vão desde o *conhecimento empírico*, que conforme dicionário Houaiss (2012) Instituto António Houaiss, surge da relação do ser com o mundo que o rodeia, relacionado a conhecimentos práticos, “*Baseado na experiência e na observação, metódicas ou não*”; ao *conhecimento científico*, que na mesma fonte, é caracterizado como a “*área sistematizada do conhecimento, baseada no rigor científico*”, obtido através de uma metodologia que usa os métodos para encontrar respostas através de leis comprobatórias, as quais regem a relação do sujeito com a realidade.

Desde o domínio do conhecimento científico, ao domínio dos saberes fora do seu âmbito, “[...] *permanece a necessidade de juízos de valor de todos os tipos*” (Singh, 2006, p. 459). O Autor, na revisão narrativa da literatura focou a sua pesquisa e análise documental, nas áreas do saber da Administração, das Ciências Económicas, da Gestão, das Finanças Públicas, das Novas Tecnologias, das Tecnologias de Informação, do Controlo Interno, das Auditorias, dos sistemas inspetivos e das áreas específicas militares da Administração Militar, em fontes bibliográficas da especialidade, monografias, livros, revistas, artigos de opinião, leis, decretos regulamentares, circulares e normativos internos das Forças Armadas e do Exército (*vide* Capítulo V – Bibliografia). Para Lessard-Hébert (1996, pp. 143-144), *cit.* De Bruyne *et al*, aponta como modos principais de recolha de dados a *Observação*, direta ou sistemática; e a *Análise Seletiva Documental*, a partir de fontes privadas ou oficiais. Relativamente à *seleção documental*, Lakatos & Marconi Idem (2003, p. 19) considera que “[...] *havendo disponíveis, muitas fontes para leitura e não sendo todas importantes, impõe-se uma seleção.*”

O autor, na procura de soluções para a implementação das Auditorias *Online* para a implementação das medidas de Controlo Interno ao Sistema Financeiro das UEO do Comando do Pessoal, bem como na elaboração deste trabalho, centrou-se fundamentalmente na *análise documental seletiva*, preferencialmente de escritos bibliográficos primários contemporâneos, das áreas da especialidade, e nos saberes e experiências profissionais adquiridos, com critérios de observação e revisão sistémica de análise lógica para chegar a uma solução, que desse resposta ao problema e à necessidade levantada.

2. Metodologia e Quadro de Referência

“Muitas consultoras partem com a ideia de que têm a solução para um problema. Parte do nosso treino é para eliminar este tipo de abordagem. Nós procuramos, antes, saber qual é, de facto, o problema.”

Marvin Bower

O norte-americano *Marvin Bower (1903-2003)*³ foi um egrégio consultor financeiro e de gestão, especialista no mundo dos negócios, com ideias profundamente aplicadas a este ramo do conhecimento. O periódico *Financial Times* refere-se a Bower pelo seu legado, como o «pai fundador da consultoria». Para Marvin Bower (1966), o ponto de partida para o exame crítico de um problema e a uma necessária tomada de decisão, é de facto a identificação da questão central que envolve esse mesmo problema, bases para a necessária orientação metodológica da análise, investigação, levantamento e apresentação das hipóteses, capazes de dar resposta dirigida a um fim ou objetivo anteriormente definidos.

“Uma investigação envolve sempre um problema [...]” (Coutinho, 2011, p. 45). Também os militares como gestores, líderes e comandantes, face aos problemas que se lhes deparam, são regularmente confrontados com a necessidade da correta e ajustada tomada de decisão militar, um processo que, segue uma metodologia muito própria. Na liderança, *Tenzin Gyatso*⁴ em *O Livro de Dias* (2001), atribui extraordinária importância á escolha do método, como via para atingirmos o nosso objetivo: *“Seja em lugares remotos ou em cidades populosas, todos trabalhamos e lutamos pelo mesmo objetivo fundamental. Enquanto o fazemos, não podemos esquecer que é importante seguir um método correto para atingir nosso objetivo – pois o método é que é importante.”* Assim, segundo o Dicionário da Língua Portuguesa, da Porto Editora (2003-2015), descreve Metodologia, *Do Grego: métodos, guia lógico e logia, estudo, ou do francês méthodologie*. Como sendo uma palavra derivada de “método”, do Latim “*methodus*” cujo significado é “*caminho ou a via para a realização de algo*”. Enquanto que o Método é o processo para se atingir um determinado fim, a Metodologia é o estudo dos métodos para chegar a esse fim, e que consiste na meditação em relação aos métodos lógicos e científicos aplicáveis. Lakatos & Marconi (Ibidem, p. 85) definem o método como, “[...] *um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com*

³ Disponível em <<http://www.marvinbower.org/>> Acedido em 05 Abril 2015.

⁴ Tenzin Gyatso, 14º e atual Dalai Lama. Líder do Gelug, (uma divisão do Budismo Tibetano).

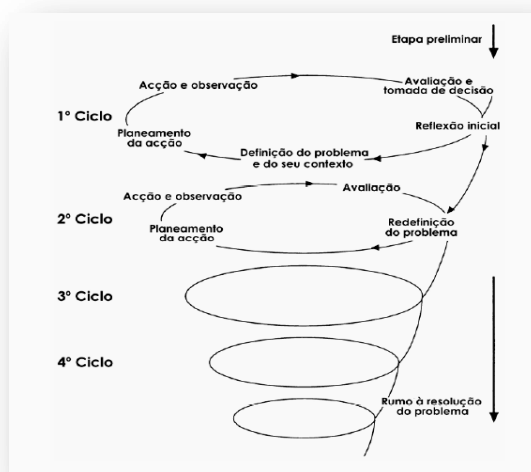
maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões [...]”. Com a evolução e ramificação da ciência pelas várias áreas do conhecimento, a noção que a metodologia era algo exclusivo do campo da lógica, foi abandonada, uma vez que os métodos podem ser aplicados a várias áreas do saber. Por outro lado, *Investigação*, do latim “*investigatiōne*”, segundo o Dicionário da Porto Editora (2003-2015), “*é o estudo ou série de estudos aprofundados sobre determinado tema, numa área científica ou artística*”. Também faz referência à realização de atividades intelectuais e experimentais de modo sistemático (pesquisa), com o objetivo de ampliar os conhecimentos sobre uma determinada matéria. A investigação em geral caracteriza-se por utilizar as teorias, os conhecimentos, os conceitos, as técnicas e os instrumentos, com a finalidade de dar resposta aos inúmeros e variados problemas que se levantam nos mais diversos âmbitos de ação. Nesse sentido, pode-se afirmar que uma investigação é a procura de conhecimentos ou de soluções, tendo em vista a solução de certos problemas, como no caso concreto da experiência profissional do autor, na procura de uma solução eficaz no sentido de monitorizar e implementar medidas de controlo Interno, por via das Auditorias *Online* ou e-Auditorias, face ao contexto de mudança, com a implementação das novas tecnologias e do SIG/DN.

A Investigação-ação é um método essencialmente pragmático, que pelas suas características, relacionadas com a observação, ação e com a eficiência, e é muitas vezes empregue no âmbito militar. Não é muito frequente ver conjugado como metodologia, a investigação e a ação. A mesma indefinição recai na sua criação, frequentemente atribuído a Lewin (1946), que a desenvolveu no domínio da psicologia social, sendo “*pouco provável que algum dia venhamos a saber quando ou onde teve origem esse método, simplesmente porque as pessoas sempre investigaram a própria prática com a finalidade de a melhorar*” (Tripp, 2005, p. 445). Para Noffke & Someck (2010), a Investigação-ação é uma metodologia que procura superar o habitual dualismo entre teoria e prática. O procedimento da Investigação-ação é assim, um processo interativo de aproximações sucessivas e de evoluções, “*como um ciclo em espiral, utilizado no sentido de um conjunto ordenado de fases que, uma vez completadas, podem ser retomadas para servirem de estrutura ao planeamento, à realização e à validação de um segundo projeto e assim sucessivamente*” (Lessard-Hébert, 1996, p. 15). Para Coutinho et al (2009, p. 360) a investigação-ação pode ser descrita como “*uma família de metodologias de investigação que incluem simultaneamente ação (ou mudança) e investigação (ou compreensão), com base num processo cíclico ou em espiral, que alterna entre ação e reflexão crítica.*” e em que, nos ciclos posteriores são aperfeiçoados

os métodos, os dados e a interpretação feita à luz da experiência ou conhecimento, obtida no ciclo anterior. Porquanto, “*não é um ciclo vicioso, porque cada novo ciclo é enriquecido pelo ciclo anterior, de que é a continuação; não se trata portanto de repetir, de andar em círculo*” *Idem* (Lessard-Hébert, 1996, p.15), mas sim um ciclo rigoroso de análise, crítico e sistemático da realidade do momento, tendente a transformar a situação atual na situação desejada. Para Streubert & Carpenter (2002, p. 280) “*é um método que implica agir para melhorar a prática e estudar sistematicamente os efeitos da ação desenvolvida*” e pretende “*obter soluções relevantes aplicáveis a contextos específicos da prática*”.

Desta forma, Santos et al (2004) representa, através da espiral auto reflexiva Lewiniana, o processo cíclico das fases presentes nesta metodologia:

Ilustração 1 – Espiral auto reflexiva Lewiniana



Fonte: Santos, et al (2004)

Para Lewin (cit. Sanches, 2005, p. 129), a investigação-ação é assim, uma “*ação de nível realista sempre seguida por um reflexão autocrítica objetiva e uma avaliação dos resultados*”. É como uma metodologia dinâmica, que utiliza simultaneamente a ação e a investigação, num processo cíclico, onde existe uma variação progressiva de observação, análise, avaliação, mudança “*numa espiral de planeamento e ação e busca de factos sobre os resultados das ações tomadas, um ciclo de análise e reconceptualização do problema, planeando a intervenção, implementando o plano, avaliando a eficácia da intervenção*” (Matos, 2004, p. 17). É portanto, um processo metodológico por etapas, que assenta na aplicação prática da ação, com vista à resolução final de um problema. Pelas suas

características e especificidades, esta metodologia, foi adotada pelo Autor, como base de partida para o processo de implementação do seu plano e no atingir dos objetivos traçados, para as Auditorias *Online* no CFin/ComdPess, tendo por base o modelo da investigação-ação e complementarmente, o modelo Sistêmico Administrativo do PDCA (Plan/Do/Check/Act), na procura constante da qualidade e eficiência, seguindo um processo lógico, capaz de lhes proporcionar uma melhoria sistêmica, progressiva e contínua. Assim, *Plan*, define os objetivos e estabelece os processos necessários, de acordo com a estratégia da organização; *Do*, implementa os processos conforme o planejado; *Check*, monitoriza, mede e relata os resultados dos processos, conforme as políticas e estratégias definidas; *Act*, procede aos necessários ajustes e Implementa as devidas ações corretivas.

Quadro de Referência, para Fortin (2009, p. 93), “*é uma generalização abstrata que situa o estudo no interior de um contexto e lhe dá uma significação particular, isto é, uma forma de perceber o fenómeno em estudo*”, e “*representa as bases teóricas ou conceptuais, as quais permitem ordenar os conceitos entre si, de maneira a descrever, explicar ou prever relações entre eles*” (Idem, p. 89).

Na elaboração do presente RDAP, quanto ao conteúdo, foram seguidas as linhas conceituais segundo Marie-Fabienne Fortin (Fortin, 2009), com uma contextualização do objeto do estudo e suas bases teóricas face ao contexto, nacional, da organização militar, das Forças Armadas e do Exército, e com o necessário enquadramento teórico, sobre as principais referências no âmbito da administração, da gestão, das finanças públicas, da contabilidade financeira, do controlo interno, da auditoria e das novas tecnologias, seguindo uma *lógica concetual*, segundo Bacon⁵, da prevalência do principal sobre o acessório; e *contextual*, do geral para o particular, atento à transversalidade e colateralidade das questões centrais ao tema. Quanto à estrutura, redação e desenvolvimento, seguiu-se o definido na NEP 520 e NEP nº 517/1.^a da Academia Militar, de 01 de Junho de 2013.

5

Francis Bacon (1561-1626), filósofo e estadista Inglês, considerado o fundador da Lógica Moderna, baseada no método experimental e indutivo. Antecipou-se ao princípio conhecido em Administração como “*princípio da prevalência do principal sobre o acessório*”. The Biography.com website. Disponível em <<http://www.biography.com/people/francis-bacon-9194632>> Acedido em 4 Abril 2015.

3. A Administração, as Novas Tecnologias e o Exército. Concetualização e contextualização

3.1. Da Administração - «Lato Sensu»

“ [...] Seja o que for o que alguém comande, se souber o que deve saber e estiver na disposição de oferecer os meios, será sempre um bom comandante, seja de um coro, de uma casa, de uma cidade ou de um exército. Nunca teria imaginado que os bons administradores poderiam ser também bons generais. [...] Quando é preciso lutar, de que servem conhecimentos de administração? De muito! Porque o bom administrador, que sabe que não há nada mais útil nem lucrativo do que vencer um inimigo numa batalha, nem tão desvantajoso e ruinoso como ser derrotado. Se concluir que tem condições para vencer, lutará, e bem mais importante, se não estiver preparado, evitará entrar na batalha. Portanto, Nicomáquides, não desprezeis os administradores, pois o cuidado dos assuntos privados só difere do dos públicos na dimensão; em tudo o resto são idênticos [...] ”

SÓCRATES (470-399 a.C.)
«In diálogo com Nicomaquides» Xenofonte Memoráveis
Livro III, pp.177-179

A palavra Administração, deriva do latim *administratiōne* (*ad*: direção, tendência para e *minister*: subordinação ou obediência). Vários são os autores e vários são os conceitos para a definição de Administração, contudo, todos são unânimes quanto ao objeto e á finalidade. Para Stoner & Freeman (1995, p. 4) “Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos.” Também Chiavenato (2003, p. 11), parece concordar com o conceito de Stoner, quando diz que administração é “[...] o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais”. Na visão de Maximiano (2000, p. 91), é importante acrescentar que “objetivos e recursos são as palavras-chave na definição de administração e também de organização. Uma organização é uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos) ”. Pressupõe a existência de uma instituição a ser gerida, ou seja, uma organização constituída de pessoas e recursos que se relacionem num determinado ambiente, orientadas para objetivos comuns. De

acordo com Jucélio Paiva (2011, p. 12) cit. Maximiano (2000), "*Administrar é o processo de dirigir ações que utilizam recursos para atingir objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da Administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos.*". Para Chiavenato (Idem, 2003), os administradores são "*Como elo entre os recursos e os objetivos de uma organização, cabe ao profissional da Administração combinar os meios na proporção adequada, sendo, para isso, necessário tomar decisões constantemente num contexto de restrições, pois, nenhuma organização dispõe de todos os recursos e a capacidade de processamento de informações do ser humano é limitada. Administrar envolve a elaboração de planos, pareceres, relatórios, projetos e arbitragens, em que é exigida a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de Administração.*" Administrar é assim, a ponte entre os meios e os fins. É a condução racional e eficiente das atividades de uma organização para chegar a esses fins. É o instrumento e a forma de conjugar os meios e as técnicas para atingir os objetivos organizacionais. O planejamento, a direção assente na liderança, a organização, o controle, e a hábil conjugação de todos estes tipos de atividades e funções, são fator determinante para o sucesso e a sobrevivência de uma organização.

A Administração e a Gestão, sempre acompanharam o homem na sua essência como ser racional. Os primeiros registos na história da Administração remontam às civilizações antigas. Na Mesopotâmia, por exemplo, por volta do ano 4.000 a. C, quando os povos Sumérios procuravam melhorar e resolver os problemas sociais que surgiam no seu quotidiano, faziam-no, exercitando a arte de administrar. Também na Babilónia e no Egito, a complexidade civilizacional, desenvolveu-se em torno de agregados urbanos, o que implicou e estimulou a organização da vida económica, dimensionando um sistema económico e organizacional, que não poderia ser operacionalizada, sem uma administração pública evoluída, organizada e sistematizada. Também os Chineses empregavam soluções inovadoras na administração pública. Da dimensão do império chinês, surgiu a necessidade de adotar um sistema de governação, capaz de o manter administrado e organizado. A constituição da *Dinastia Zhou*⁷, escrita por volta de 1040 a. C. e as regras de Administração Pública de *Conf-*

⁶ *Suméria*. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Sum%C3%A9ria#cite_note-1> Acedido em 6 Abril 2015.

⁷ Cit. SCARPARI, M. (2006, p. 20). *Grandes civilizações do passado: China antiga*. Barcelona, Editora Folio.

úcio ⁸, com a conceção e aprovação, dos primeiros regulamentos, para a governação dos departamentos da administração pública, são um bom exemplo da evolução e da aplicação da Administração, na vertente pública. O Guerreiro *Gengis Khan* (1155?-1227) ⁹, o primeiro e grande imperador dos antigos Mongóis e Tártaros, foi um dos comandantes militares mais bem-sucedidos da história militar, com mais territórios conquistados, dominando cerca de 20 milhões de km². As suas conquistas, capacidade militar, dimensão e organização do império, tiveram na sua génese a aplicação e a prática dos mais elementares princípios da Gestão e de Administração “Militar”. Mas, desta evolução histórica da administração, surgiram duas *Instituições e Organizações* que mais se destacaram na arte de administrar: A *igreja «Católica Romana»* e as *Instituições Militares*. Também Rosado (2014) cit. Rocher (1999, p. 25) refere que, “*existe de facto uma afinidade profunda entre o modo de conhecimento teológico e a sociedade militar: ambos são fortemente autoritários e hierarquicamente unificados*”, características só possíveis em instituições e organizações com grande capacidade e conhecimentos de administração. Em relação às Organizações Militares, essas, desde os seus primórdios, para vencerem os desafios do campo de batalha, tinham de estar bem preparadas e organizadas. A vida e a sobrevivência destes exércitos dependiam do domínio, do conhecimento e emprego dos princípios gerais da Administração, comuns a todas as organizações e empresas da atualidade: Planeamento, Organização, Direção (Comando, Coordenação) e Controlo. O princípio da unidade de comando é o núcleo central das organizações militares. A hierarquia provém da organização militar. O planeamento, a organização, a capacidade de implementação do comando e controlo levadas a cabo pelas organizações militares, evidenciam bem o domínio, o saber e a arte de Administrar.

Em toda a obra de Sun Tzu in «*A Arte da Guerra*», escrito com cerca de 2400 anos, considerado por muitos, como o mais antigo tratado militar do mundo, podemos constatar nas várias passagens da obra literária, o domínio e o conhecimento profundo dos princípios e funções da Administração, que nos faz facilmente entender, que, muito mais do que conhecimentos sobre a arte da guerra, Sun Tzu como General e como militar, detinha vastos conhecimentos na arte de administrar. No prefácio de Sun Tzu (2006, p. 5), por Sueli Barros Cassal, pode ler-se “*hoje, o livro parece destinado a secundar outra guerra: a das empresas*

⁸ *Confúcio*. Disponível em <<http://plato.stanford.edu/entries/japanese-confucian/>> acedido em 07 Abril 2015.

⁹ Cnf. Dicionário Porto Editora, 2003-2015. Disponível em <[http://www.infopedia.pt/\\$gengis-khan](http://www.infopedia.pt/$gengis-khan)> Acedido em 10 Abril 2015.

no mundo dos negócios. Assim, o livro migrou das estantes do estrategista para as do economista, do gestor e do administrador.” A administração é assim transversal aos domínios militares, civis, públicos ou privados.

Para o tema, interessa focar as funções Administrativas do Planeamento e principalmente do Controlo, onde se integra a monitorização e as Auditorias, presenciais ou de sistemas – *Online*. Assim, o Planeamento é uma das funções primárias da Administração e está particularmente ligada à função Controlo, que consiste em averiguar, validar e certificar, se efetivamente, as atividades ou projetos de atividades, estão de acordo com as atividades ou projetos inicialmente previstos ou planeados. Essencialmente, visa analisar desvios, determinar quais as causas desses desvios, para posterior introdução das necessárias medidas corretivas.

Já a Administração como Ciência, surge só no final do Século XIX e princípios do século XX, na sequência da expansão da revolução industrial americana, com os problemas associados ao aumento da produção e à necessidade de melhor organizar os meios humanos, matérias e o fator tempo, por forma a obter uma maior rentabilização e eficiência industrial empresarial. O norte-americano *Frederick Winslow Taylor* (1856-1915), considerado como o pai da Administração científica e um dos primeiros sistematizadores da disciplina científica da Administração de empresas, em 1911, desenvolveu a teoria da Administração, conhecida no mundo académico como teoria Tayloriana, com a publicação do livro “*Principles of Scientific Management*”. A teoria de Taylor, focalizou-se no homem e na força laboral, como base do fator produtivo, caracterizando-se pela racionalização do trabalho, designada de *divisão técnica do trabalho*¹⁰, que envolve a divisão de funções dos trabalhadores, dando ênfase nas tarefas, objetivando o aumento da eficiência ao nível operacional, na base da pirâmide laboral – *A procura do homem eficiente*. A sua teoria assenta em cinco princípios fundamentais (Taylor, 1911, p. 36): “*Princípio de planeamento*” – substituir os métodos empíricos e improvisados (*Rule-of-thumb method*)¹¹ por métodos científicos e testados. O trabalho deve ser devidamente planeado e antecipadamente testado, e todos os seus processos decompostos em tarefas, a fim de reduzir e racionalizar a sua execução. “*Princípio da seleção*” - selecionar os operários/funcionários/colaboradores de acordo com as suas aptidões

¹⁰ “A *divisão técnica do trabalho* – A concentração de trabalhadores no mesmo local permitiu a divisão do processo de produção em operações parcelares e como cada operação estava entregue sempre ao mesmo operário, em breve era automatizada, passando-se a produzir com maior perfeição e rapidez.” (Teixeira & Lousã, 1987, p. 14).

¹¹ Disponível em <<http://dictionary.reference.com/browse/rule+of+thumb>> Acedido em 12 Abril 2015.

e prepará-los especificamente, por forma a atingirem a eficiência laboral, produzindo mais, melhor e de acordo com o planeado. “*Princípio do controlo*” – controlar, monitorizar e supervisionar o desenvolvimento do trabalho para se certificar de que está a ser realizado de acordo com os procedimentos, exigências, metodologias e metas definidas no planeamento. É o que atualmente designamos de Controlo, função administrativa na base dos procedimentos de e-Auditorias, implementados pelo Autor em 2009. “*Princípio da execução*” – definir tarefas e atribuir responsabilidades, para que o trabalho seja o mais disciplinado possível. “*Princípio da singularização das funções*” – trabalhador faz somente uma etapa do processo de produção ou de montagem do produto.

Na sequência desta nova visão e do despertar para esta nova realidade, também na Europa, o sociólogo Alemão *Max Weber* dá o seu enorme contributo ideológico para a organização do estado social com a *Teoria Burocrática*. Esta teoria apresenta-se como essencial ao desenvolvimento do capitalismo moderno. Para *Weber* a ciência e a burocracia são fatores de alavancagem do capitalismo e conseqüentemente da evolução social. A burocracia é o único modo de organizar eficientemente um grande número de pessoas, e, assim, expande-se inevitavelmente com o crescimento económico e político. A conjugação e o desenvolvimento da ciência, da *Tecnologia* moderna e da burocracia, foi considerada por *Weber*, como o caminho da racionalização para a organização da vida económica e social, segundo princípios de eficiência, tomando por base o conhecimento científico, técnico e tecnológico. Também em 1916, o engenheiro Francês *Jules Henri Fayol*, desenvolve uma escola de pensamento administrativo, dando origem à Teoria Clássica da Administração ou Fayolismo. Fayol é considerado como o fundador da Teoria Geral da Administração (TGA)¹², e um dos teóricos, que mais contribuiu para o desenvolvimento da Administração como ciência, dos processos de gestão administrativa e do conhecimento administrativo moderno.

A sua teoria caracteriza-se pela abordagem «anatômica e estrutural da empresa»¹³, com especial enfoque na estrutura organizacional, pela visão do homem económico e pela busca da máxima eficiência organizacional. Também é caracterizada pela sua visão profundamente hierárquica, na forma de administrar e gerir uma empresa ou organização, sobre todas as áreas de ação organizacionais. Fayol era defensor de um modelo de administr-

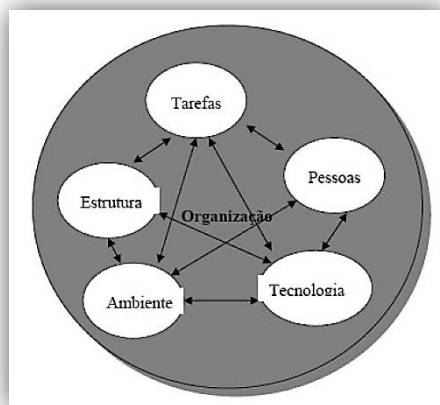
¹² TGA pode-se considerar também, como sendo, um conjunto alargado de conhecimentos e de processos composta por princípios, proposições e técnicas em permanente elaboração, conducentes ao melhor desempenho de uma organização.

¹³ Cfr. Chiavenato (1983, p. 140) “*modo como Fayol encarava a organização da empresa à Teoria Clássica, assenta na abordagem anatômica e estrutural*”.

ação e gestão organizacional, direcionada no sentido descendente, do topo para baixo, da gerência para a produção.

Várias foram as correntes e abordagens à Teoria Geral da Administração, cada uma com as suas *variáveis*, tiveram uma sequência cronológica e ideológica, fruto do contexto e das necessidades do seu tempo. Segundo Moraes (2010, p. 86) “Cada uma dessas cinco variáveis - tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia – provocou a seu tempo uma diferente teoria administrativa, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da TGA. Cada teoria procurou privilegiar ou enfatizar uma dessas cinco variáveis, omitindo ou relegando a um plano secundário todas as demais.”

Ilustração 2 – Variáveis Atuais da Teoria Geral de Administração



Fonte: Fernandes (2010, p. 10)

Atualmente a TGA, estuda a administração do ponto de vista da interação, interdependência e máxima eficiência entre estas cinco variáveis que concorrem para mesmo objetivo, para o mesmo fim, atribuindo um maior ênfase principalmente às variáveis: Pessoas e Tecnologia.

No seguimento deste desiderato, também o Autor procurou na variável Tecnológica, a solução para a implementação das medidas de controlo interno, através das Auditorias *Online*, tirando proveito das potencialidades e capacidades, que as novas Tecnologias de Informação e Sistemas Integrados de Gestão, proporcionam.

3.2. Da Administração Pública

“O governante esclarecido situa seus planos muito à frente; o bom general melhora seus recursos. Comanda seus soldados com autoridade, mantém-nos juntos pela boa-fé e os torna serviçais com recompensas.”

Sun Tzu, in «A Arte da Guerra»

Este excerto da magnífica obra «A Arte da Guerra», Sun Tzu, faz-nos meditar da importância do governante, do comandante ou chefe militar, como hábil e visionário administrador.

Administração Pública ao longo dos tempos, principalmente no período contemporâneo mais recente, tem-se vindo a modernizar e a introduzir novos procedimentos de gestão, indo cada vez mais, ao encontro do modelo gerencial adotado pelo setor privado ou empresarial.

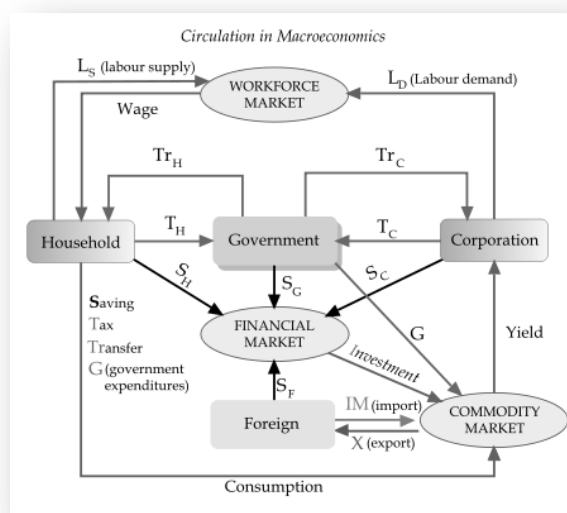
Para melhor se perceber o contexto vivido pelo Autor aquando da implementação das medidas de monitorização e Controlo Interno ao Sistema Administrativo-financeiro das Unidades e Órgãos do Comando do Pessoal, por via da implementação do SIG/DN e consequentemente as Auditorias *Online*, importa proceder a um enquadramento destas, no contexto da Modernização Administrativa da Administração Central do Estado e da implementação das medidas de *e-Governance* ou gestão eletrónica ao nível do Sistema Administrativo do Estado.

Desta forma, a organização, funcionamento e governação de qualquer aparelho de Estado, é uma «*máquina*» extremamente exigente do ponto de vista da gestão. A sua dimensão, complexidade, organização, domínios, recursos, transversalidade, sistemas e subsistemas, não são comparáveis a qualquer outra organização privada ou empresarial. Do ponto de vista das teorias, sobre o Estado e o papel do Estado na sociedade contemporâneas, surgem várias abordagens a este tema, destacando-se o pluralismo, o marxismo e o institucionalismo. Cada uma dessas teorias tem desenvolvido, de acordo com a conceção ideológica, a sua visão sobre o complexo papel do Estado na sociedade. O Estado, principalmente o *Estado moderno*¹⁴, não vive só de si e para si, exerce a sua atividade de

¹⁴ Nicolau Maquiavel na obra “*O Príncipe*”, publicado em 1532, é muitas vezes referenciado como sendo das primeiras abordagens à atual perspectiva de *Estado Moderno* (governo soberano territorial moderno).

soberania, interligando-se e interagindo ativamente com as demais atividades e dinâmicas da sociedade em geral, como se pode constatar no esquema fluxional seguinte.

Ilustração 3 – Esquema macroeconómico do Estado Moderno



Fonte: Disponível em: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Circulation_in_macroeconomics.svg> in Reference: *Macroeconomics II (National Textbook Publisher 2005)* – Hungary. Acedido em 14 Abril 2015

Cada vez mais, é exigido aos governos e aos Estados modernos, uma gestão rigorosa e eficiente dos recursos públicos. As adaptações estratégicas constantes e permanentes dos organismos que fazem parte do aparelho do Estado, aos novos desafios e exigências contemporâneas são uma realidade, a que todos os setores da sociedade, quer público quer privado não se podem alhear. Tal como os mercados, tal como nos grupos económicos, tal como nas empresas, os governos também tem que procurar as melhores reformas para todo o sistema da Administração, por forma a torná-los mais eficientes e eficazes.

Em Portugal, as principais medidas, relativamente à reforma da Administração Pública, começaram a desenhar-se nos finais dos anos oitenta, com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia. O Estado teve a necessidade de modernizar e reformar a sua Administração, ajustada aos novos desafios e às novas exigências comunitárias. A partir daí, surge um movimento de reforma, adaptação e modernização administrativa, que tem como objetivo tornar a Administração Pública mais eficiente e eficaz, centrada na proximidade dos cidadãos e na melhoria dos serviços prestados. Com este movimento pretendeu-se equacionar as novas missões da Administração Pública, intervindo de forma articulada, ao nível das

estruturas, dos processos, do ambiente interno, externo e da técnica. A desmaterialização de muitos processos e o passo para as novas tecnologias tinha de ser dado. O primeiro passo foi dado, com a criação do Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA) através do Decreto-Lei nº 395/98 de 17 de Dezembro da Presidência do Conselho de Ministros, que estabelecia as novas missões e competências deste organismo, para o necessário processo de reforma da Administração Pública. Também o Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril, que define os princípios gerais de ação a que devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua atuação face ao cidadão, sistematizando as normas no contexto da modernização administrativa e regular novos procedimentos, sendo um bom exemplo o Artº 26º deste normativo: *“Correio eletrónico. 2 - A correspondência transmitida por via eletrónica tem o mesmo valor da trocada em suporte papel, devendo ser-lhe conferida, pela Administração e pelos particulares, idêntico tratamento.”* Assistia-se assim, a uma nova estratégia de reforma e a uma mudança de paradigma da governação da Administração Pública em Portugal. O comprometimento político e a influência do movimento de reforma iniciado em vários países da OCDE, foram determinantes para o início de um novo modelo na gestão da administração pública, que tinha como princípios visionários a modernização, o aproveitamento das novas tecnologias informáticas, o cidadão como cliente, a transparência e a desburocratização dos processos administrativos.

Dos principais normativos que a impulsionaram, surgem a Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003 de 30 de Julho e a Resolução nº 53/2004, de 21 de Abril, e a Lei n.º 4/2004 de 15 de Janeiro, que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado. Posteriormente, com o Decreto-Lei n.º 202/2006, de 27 de Outubro, surge o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE). Estas políticas de reestruturação e reforma, visavam aumentar a qualidade, a eficácia e a eficiência dos serviços públicos, centrando-se na reorganização do Estado e da Administração Pública, clarificando as funções essenciais do Estado de acordo com a máxima *“Menos Estado, melhor Estado”* e adotando um modelo de estruturas administrativas, menos hierarquizadas, mais simples e flexíveis, tendo por base um modelo de gestão por objetivos, procurando aproximar a gestão pública ao modelo de gestão empresarial. As lojas do cidadão, os centros de formalidades das empresas, o portal do cidadão e das finanças, a avaliação dos serviços e dos funcionários em função dos resultados, a criação em 1996 do IGCP, inicialmente Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público, I.P, atual, Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública, E.P.E., as

plataformas eletrônicas de contratação e compras públicas (*Gatwit*), representam bem a modernização administrativa de *e-Governance* e os avanços dados nesta matéria. Ao nível do Ministério da Defesa Nacional, em 2004, foi implementado o Sistema Integrado de Gestão (SIG/DN) com o objetivo de integrar na mesma plataforma todos os serviços administrativos na dependência da administração central do Ministério da Defesa Nacional. Dois anos mais tarde, esta ferramenta entra em produtivo no Exército, para as áreas do Planeamento, Gestão Orçamental e Execução Financeira, transformando por completo o paradigma do Sistema de Administração Financeira do Exército, tendo sido uma das experiências profissionais mais relevantes, presenciadas e vividas pelo Autor em funções no âmbito da Administração Financeira do Exército.

A aposta nas novas tecnologias e sistemas de informação foi determinante na implementação destes novos modelos de gestão da administração pública em Portugal. Nesta senda, surge mais recentemente o conceito de gestão partilhada nos serviços públicos com o objetivo de criar eficiências através das sinergias. São exemplo a GeRAP¹⁵, empresa, inovadora, que geria centralmente os recursos da administração pública, com base no conceito de Gestão Partilhada¹⁶. Mais tarde, com base no Plano de Redução e Melhoria da Qualidade da Administração Central (PREMAC) no âmbito do Compromisso Eficiência, o XIX Governo Constitucional, determinou e aprovou em 20 de Julho de 2011 as linhas gerais do Plano, para o início de uma nova fase da reforma da Administração Pública, no sentido de a tornar eficiente e racional na utilização dos recursos públicos eliminando redundâncias e reduzindo substancialmente os seus custos de funcionamento, principalmente os mais significativos, os custos com pessoal. Neste propósito, pelo Decreto-Lei n.º 117-A/2012, de 14 de junho, foi criada a Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P. (ESPAP, I. P.)¹⁷ que assume a missão e atribuições do Instituto de Informática, da Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, E. P. E. (GeRAP) e da Agência Nacional de Compras Públicas, E. P. E. (ANCP), que são extintos, por fusão.

¹⁵ **GeRAP**, *Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública* “criada pelo Decreto-Lei n.º 25/2007, de 7 de Fevereiro, é uma entidade pública no regime do setor empresarial do Estado, a quem compete assegurar o desenvolvimento de serviços partilhados no âmbito da Administração Pública nas áreas dos Recursos Humanos, Financeiros e Tecnológicos, bem como a gestão do pessoal em situação de mobilidade especial, assumindo a missão, atribuições e competências da entidade gestora da mobilidade.” Disponível em <<http://www.gerap-epe.pt/>> 14 Abril 2015

¹⁶ Disponível em: <<http://www.gerap-epe.pt/>> Acedido em 15 Abril 2015.

¹⁷ **ESPAP**, *Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P.*: “tem por **missão** assegurar o desenvolvimento e a prestação de serviços partilhados no âmbito da Administração Pública, bem como conceber, gerir e avaliar o sistema nacional de compras e assegurar a gestão do PVE, apoiando a definição de políticas estratégicas nas áreas das tecnologias de informação e comunicação (TIC) do Ministério das Finanças, garantindo o planeamento, conceção, execução e avaliação das iniciativas de informatização tecnológica dos respetivos serviços e organismos.” Disponível em: <<https://www.espap.pt/Paginas/home.aspx>> Acedido em 15 Abril 2015.

Esta entidade centraliza em si toda a gestão partilhada, com as suas várias valências setoriais: *GeRFiP*, na área dos Serviços Partilhados de Finanças, suportada na solução de Gestão de Recursos Financeiros em modo partilhado, que integra a gestão logística, orçamental, financeira e patrimonial, com base no Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP). A *GeRHuP*, na área dos Serviços Partilhados de Recursos Humanos, suportada na solução de Gestão de Recursos Humanos em modo partilhado, que integra os processos de gestão de recursos humanos e na solução de Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública – *GeADAP*, que implementa o SIADAP; SGPVE (Sistema de Gestão do Parque de Veículos do Estado), na área dos serviços partilhados dos veículos do Estado e logística; e a SPTIC (Sistemas Partilhados de Tecnologias de Informação e Comunicação), na partilha de meios e recursos no desenvolvimento de Sistemas Partilhados de informação e na racionalização de TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação), com vista a assegurar a prestação de um conjunto de serviços nas áreas do desenvolvimento e manutenção de *software* aplicacional e da gestão de infraestruturas TIC. Tal como no MDN e no Exército, este é um bom exemplo do esforço de *e-Governance* e de integração setorial e funcional da Administração do Estado.

À Administração Pública, aos seus gestores e administradores, são-lhe conferidos deveres e atribuições, capazes de gerir eficaz e eficientemente, os recursos públicos em benefício de um bem e uma causa comum (*coisa pública*). Para Mileski (2003, p. 41), “*eficiência no exercício da atividade pública, significa produzir ações adequadas para a satisfação do interesse público [...] sem produzir qualquer lesão ao Estado Democrático de Direito*”. Neste contexto Mileski, refere-se também à adequabilidade das políticas e implementação de ações, capazes de reduzir e/ou eliminação erros e fraudes; evitar ilegalidades e irregularidade e/ou dissimulação de irregularidade por via do controlo interno.

Para o Professor Sousa Franco (2008, p. 143), Setor Público/ Administração Pública, é o “*Conjunto de atividades económicas de qualquer natureza exercidas pelas entidades públicas (Estado, associações e instituições públicas), quer assentes na representatividade e na descentralização democrática, quer resultantes da funcionalidade tecnocrática e da desconcentração por eficiência. [...] Ou, subjetivando, o conjunto homogéneo de agentes económicos que as desenvolvem, exceto os trabalhadores do setor público, que integram, como tais, o setor privado da economia [...]*”. Inseridas no setor público encontra-se a Instituição Militar, e as suas organizações, que num Estado de direito, são organismos públicas de base, que tem por dever, assegurar a soberania nacional. Para efeito de

administração, os organismos militares inserem-se na estrutura jurídico administrativa central desse mesmo Estado, e do ponto de vista económico-financeiro, no Setor Público Administrativo (SPA), aplicando-se-lhes as regras da Administração Pública.

É importante referir que, no contexto do Controlo organizacional, aos funcionários da administração pública em geral, e aos Militares em particular, são-lhes aplicados princípios éticos e regras de conduta próprios do Estado, e que na prática correspondem às medidas que devem ser adotadas em termos de política, sistemas, organização e funcionamento. Segundo a «*Carta Ética da Administração Pública*», os funcionários da Administração Pública, encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo. Nesta Carta Ética encontram-se enumerados os dez princípios de atuação. Mais ampla e recentemente, o Provedor de Justiça, elaborou a Carta de Recomendação n.º 1/B/2012 (art.º 20.º, n.º 1, alínea b), da Lei n.º 9/91, de 9 de Abril, para aplicabilidade de um *Código de Boa Conduta Administrativa* que pretendia reunir, num enunciado claro, conciso e acessível, os princípios de boa administração que devem guiar a conduta de todo o agente público, nas suas relações com os cidadãos. Nele estão propostos como afirmação dos valores fundamentais do serviço público, os princípios da: *Legalidade, Prossecução do interesse público, Proporcionalidade, Igualdade, Justiça, imparcialidade, Independência e objetividade, Proteção da confiança, Ausência de desvio de poder, a integridade, a transparência, a responsabilidade e a boa-fé*, capazes de assegurar e garantir os direitos dos cidadãos e das normas relativas à conduta que os mesmos esperam dos agentes da Administração Pública (importa referir que, neste mesmo documento, encontram-se também os direitos dos cidadãos no âmbito do serviço público administrativo). Estes princípios, segundo Silva (2011, p. 68), têm por fim, “*assegurar o alcance dos principais objetivos do **controlo interno**, ou seja, a relação custo/benefício, a qualificação adequada e o treino de funcionários, a delegação de poderes e determinação de responsabilidades, a segregação de funções, as instruções devidamente formalizadas, os controlos sobre as transações e a aderência às diretrizes e normas legais.*” Destes, aquele que se apresenta como princípio diferenciador, relativamente ao setor privado ou empresarial, é o *princípio da legalidade*. Este princípio, de acordo com o código de ética, refere que os funcionários atuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito. Mileski (Idem, pp. 38-39), descreve-o bem, e quais os moldes da sua atuação: “*A administração pública restringe a sua ação aos limites das determinações legais, não podendo fazer mais nem menos do fixado em lei. [...] enquanto ao particular é*

lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza.”

Este princípio impõe assim, uma sujeição da *Administração* ao *Direito*, o que se depreende que, só o que estiver exarado explicitamente na lei, dentro dos princípios constitucionais é que poderá ser aplicado, revelando a restrição imposta de poder discricionário ao elemento administrador público, pois este, somente, poderá fazer o que a lei expressamente disser. Ao setor público, os atos administrativos estão consignados na lei e confinados à lei; enquanto no setor privado, aplica-se o *livre-arbítrio*, os atos são só consignáveis à lei. Desta forma, o princípio da legalidade consubstancia grandes diferenças quanto à forma, liberdades e direitos do funcionamento da Administração Pública, privada ou empresarial. Assim, para Ferreira (1981, p. 38), Administração pública ou privada (empresarial) “*é uma área do conhecimento fundamentada num conjunto de princípios, normas e funções elaboradas para disciplinar os fatores de produção, tendo em vista o alcance de determinados fins como a maximização dos lucros ou adequada prestação de serviços públicos.*” Este autor vê assim a Administração de uma forma abrangente, do ponto de vista da empresa, em que o fim último é o lucro; ou do ponto de vista do serviço público, em que o objetivo ou o propósito é alcançar uma adequada prestação dos serviços públicos de qualidade, aos cidadãos. Também o Autor partilha desta visão racional, disciplinar e funcional da Administração Pública, onde se incluem, os serviços públicos no âmbito da Defesa Nacional.

3.3. Do processo Administrativo: O Planejamento e o Controle

“Comandantes fracassados dão ordens e depois retornam ao seu jogo de cartas no quartel-general. Eles acreditam que o simples ato de dar uma ordem fará com que tudo se arranje e que a batalha esteja ganha.”

General George S. Patton

O General *George Smith Patton, Jr.*, foi o general comandante do 3º Exército dos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial. Conhecido como “*Old Blood and Guts*”, tanto era amado, como odiado pelos seus soldados. As suas campanhas essencialmente

apoiadas no poder de choque das suas divisões blindadas, foram determinantes no desenlace e no sucesso do exército norte-americano na segunda Guerra Mundial. O *General Patton*¹⁸ era homem de fazer, um general do terreno; um general que planeava, acompanhava, monitorizava e controlava *in loco* a situação operacional das suas forças. Para ele, o papel ativo do comandante, no **planeamento e controlo**, era o *ponto-chave* no sucesso de qualquer operação.

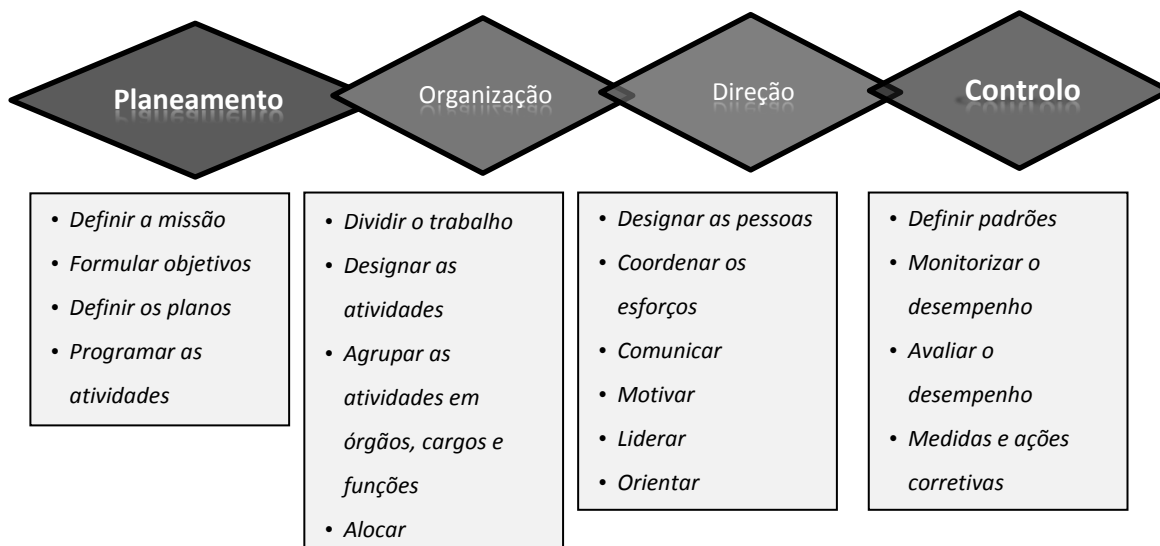
Sobre estas duas funções, *Fayol* (Cnf. Chiavenato 1983, p. 142), procurou dividir a organização da empresa, em seis funções básicas: *Técnicas*, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa; *Comerciais*, relacionadas com a compra, venda e permutação; *Financeiras*, relacionadas com a procura e gerência de capitais; *Segurança*, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas; *Contábeis*, relacionadas com inventários, registos, balanços, custos e estatísticas; e as *Administrativas*, relacionadas com a integração e a coordenação das demais funções da empresa. A esta última, Fayol atribuí ao seu responsável, o administrador, cinco tarefas funcionais: **Planear** - *visualizar o futuro e traçar o programa de ação*, que consiste em definir objetivos e os recursos necessários para os realizar; **Organizar** - *constituir o duplo organismo material e social da empresa*, que consiste em tomar decisões sobre a divisão de autoridade e responsabilidade entre pessoas e sobre a divisão de recursos para realizar tarefas e alcançar objetivos; **Comandar** - *dirigir e orientar a organização*; **Coordenar** - *unir e harmonizar os atos e esforços coletivos*, que consiste em harmonizar e dar sentido de sincronia na realização do trabalho; **Controlar** - *verificar se as normas e regras estabelecidas estão a ser seguidas*, isto é, estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar os resultados previstos. Assim, o Controlo das atividades desenvolvidas permitia maximizar a probabilidade, de que tudo ocorra conforme o planeado e dentro das regras definidas. Fayol considerava que tais ações conduziram a uma administração eficaz das atividades da organização. A implementação, a execução e a conjugação eficaz destas ações, sempre foram um desafio para os administradores. Atualmente, essas tarefas são cada vez mais multidisciplinares e dinâmicas, exigindo uma permanente capacidade de adaptação e emprego de estratégias administrativas cada vez mais complexas. Assim ajuíza Chiavenato (2003, p. 2) “*Nos dias de hoje, a administração revela-se como uma área do conhecimento humano repleta de complexidade e desafios.*”

¹⁸ Vide Biography of General George S. Patton, Jr Disponível em: <<http://www.generalpatton.com/biography/index.html>> Acedido em 16 Abril 2015.

A evolução desta teoria, unificou as funções de Comando e Coordenação, na função Direção/Liderança, que consiste em, tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que todas as atividades estejam numa sequência lógica. Compreende as decisões que acionam recursos, especialmente pessoas, para realizar tarefas e alcançar objetivos. Para Ferreira & Souza (2001, p. 73), considera que o papel da direção visa, *“a integração dos esforços individuais, a mobilização de todos os membros da organização em prol do alcance dos objetivos comuns”*.

Focalizemo-nos nas funções planeamento e controlo, por serem aquela que vão ao encontro da questão central, do emprego das novas tecnologias e dos Sistemas de Controlo Interno (SCI).

Ilustração 4 – Funções do processo Administrativo



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1983)

Falar em planeamento é falar na visualização de um, ou de o(s) caminho(s) para se chegar um fim. *"Se eu tivesse apenas uma hora para cortar uma árvore, eu usaria os primeiros quarenta e cinco minutos a afiar o meu machado."* Esta citação do 16º presidente norte-americano Abraham Lincoln define bem na essência, a fase importante e decisiva do planeamento: a reflexão, a ideia e a definição do objetivo, bem como a forma para alcançar esse objetivo. O Planeamento é assim a visão estratégica, a decomposição dessa visão, e a forma de materializar essa decomposição em planos, programas e atividades de ação a serem executados, as quais resultarão em vantagens competitivas e de sustentabilidade no longo

prazo. Planear visa essencialmente, responder às seguintes questões: Para onde vamos? Por onde vamos? e, Como vamos?

Quanto à função Controlo, é um mecanismo de verificação dos resultados, comparando-os com os objetivos traçados. Segundo Faria (1997, p. 160), “*Controlo é um instrumento para assegurar a consecução do objetivo, e em consequência, podermos tomar medidas corretivas quando necessário.*” Para Chiavenato (1983, p. 205), “*controlo consiste fundamentalmente em um processo que guia atividade exercida para um fim previamente determinado*”, para tal define os padrões, monitoriza e avalia o desempenho, e toma as necessárias medidas corretivas. Já Ferreira & Souza (2001, p. 97) refere-se a esta função administrativa, como um enfoque paradoxal, afirmando que “*o controlo só se torna eficaz se contribuir para a melhoria dos processos e sistemas organizacionais*”. Assim, cabe à avaliação e ao controlo, confrontar resultados previstos com resultados alcançados.

Muitos são os mecanismos, técnicas, métodos e ferramentas adotadas pelos administradores ou gestores atuais, na procura de uma gestão estratégica com eficiência e eficácia funcional, principalmente quanto à necessidade de planeamento, previsão e controlo, como sendo a matriz de análise SWOT¹⁹. Vários foram os líderes e administradores que de uma forma incognoscível fizeram uso desta ferramenta na tomada de decisão estratégica, concentrando-se nos pontos fortes, reconhecendo as fraquezas, agarrando as oportunidades e protegendo-se das ameaças. Já Sun Tzu (2006, p. 14) evidenciara o uso deste método, “*Ciente de tuas capacidades e limitações, não inicies nenhuma empreitada que não possas levar a cabo. Aproveita a dissensão entre os inimigos para atrair os descontentes para o teu campo, não regateando promessas, oferendas ou recompensas. Se teus inimigos forem mais poderosos e mais fortes, não os ataques. Evita cuidadosamente o que pode redundar num conflito generalizado. Dissimula sempre, com extremo cuidado, o estado de tuas forças. Finge ser fraco a fim de que teus inimigos, abrindo a porta para a presunção e para o orgulho, venham atacar-te em hora errada, ou sejam surpreendidos e derrotados vergonhosamente. Entendo por "situação" que o general*

¹⁹ SWOT é o acrónimo em inglês de, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, dos pontos considerados na análise: pontos Fortes, pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças. A Matriz de análise SWOT é um método, técnica ou ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão estratégica de uma organização, tendo em vista a análise, previsão e visão estratégica de cenários futuros dessa mesma organização. A análise SWOT “*é realizada através de uma tabela que se designa por matriz SWOT. A sua função primordial é sistematizar a análise e possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, face aos condicionalismos impostos pelo ambiente interno e externo, como também pelas oportunidades emergentes e forças da organização para que consiga atingir os objetivos a que se propõe.*” (Serra, 2010, p. 159).

aja eficientemente, em harmonia com o que é vantajoso e, dessa forma, demonstre controle e equilíbrio.”

Também o Autor, da mesma forma incognoscível, serviu-se desta ferramenta para avaliar, sustentar e sistematizar a análise da escolha de uma estratégia adequada, para atingir os objetivos a que se propôs: Implementar as Auditorias *Online* no contexto das novas tecnologias e da modernização administrativa do Exército; bem como para sustentar a questão central do tema, efetuando uma análise comparativa das vantagens, desvantagens, oportunidades, desafios/ ameaças do emprego das Tecnologias, no contexto de *e-Governance*, (vide Apêndice A).

3.4. As Novas Tecnológicas de *e-Governance*. O Sistema ERP Implementado no Exército

“O segredo do sucesso não é prever o futuro. É preparar-se para um futuro que não pode ser previsto.”

Michael Martin Hammer

O Norte-americano *Michael Martin Hammer* (1948 - 2008) foi um grande teórico e um dos maiores e mais importantes pensadores, na área de *Gestão Contemporânea*, atingindo o corolário das suas ideias, na década de 1990, com a publicação do *best-seller* “*Reengineering the Corporation*”²⁰ (Reengenharia Organizacional), promoveu a ideia de simplificar e reorganizar departamentos de negócio, fraturando as funções e as atividades dos colaboradores e funcionários, em partes lógicas, por forma, a partir daí, poder reformular e reconstruir essas atividades numa lógica de produtividade eficiente, analítica e de qualidade, introduzindo para o efeito, as novas tecnologias nessa *reengenharia* organizacional e funcional. Esta nova reengenharia, surge da complexidade do meio atual, do impacto das novas tecnologias e dos novos modelos de gestão por objetivos adotados; e da necessidade das organizações se adequarem e adaptarem, dinâmica e rapidamente a estas mudanças. O fator chave para a adaptação a esta reengenharia e conseqüentemente para o

²⁰ New York Times edition September 5, (2008 p. B6)” “*Reengineering the Corporation*” promoted the idea of simplifying and reorganizing business departments by having the workers break down their activities into logical, bite-size pieces, then take a “clean sheet” approach to reassembling their work for greater efficiency and productivity.”

sucesso de uma organização, passam pela materialização e aposta nos recursos tecnológicos organizacionais, na inovação e na eficiência na gestão do tempo. Segundo Michael Hammer ²¹, se uma organização “*consegue fazer o seu trabalho mais rápido, com menor custo e melhor qualidade do que a concorrência, irá destacar-se, sem nenhum truque contábil.*” Para Chiavenato (1983, p. 10), as empresas, são constituídas tradicionalmente por cinco variáveis organizacionais: estrutura, pessoas, tarefas, ambiente e **tecnologia**²². Do ponto de vista funcional dessa organização, surgem como recursos essenciais, a tecnologia, as pessoas/ indivíduo, a técnica e o saber-fazer (*know-how*)²².

Atualmente, a atenção na análise de qualquer organização, prende-se com os recursos tecnológicos de que dispõe. Os recursos tecnológicos não são apenas as máquinas, os equipamentos ou os instrumentos que equipam uma organização, mas sim, a forma ou o modo como são utilizados, e o que estes conseguem potenciar. Bill Gates, incontornável figura da Microsoft, descreve assim a sua visão sobre estes recursos: “*A primeira regra no uso de qualquer tecnologia é que a automação aplicada a uma operação eficiente irá ampliar essa eficiência. A segunda é que a automação aplicada a uma operação ineficiente, amplifica essa ineficiência.*”²³ Os recursos técnicos referem-se às formas, maneiras e ações, como as atividades acontecem; à forma como, cada organização divide as suas tarefas e como estas devem ser desenvolvidas em todos os níveis da organização. Estes recursos estão intimamente ligados ao saber fazer (*know-how*) e estão atribuídos aos responsáveis técnicos dessas atividades. O indivíduo ou as pessoas são uma parte fundamental da organização, pois é através delas e por meio delas que os outros recursos são operados e operacionalizados, tendo em vista os objetivos definidos. As pessoas são organizadas para a tarefa. As competências, a qualidade, a experiência, os saberes e as técnicas associadas a este recurso, fazem com que a organização seja mais ou menos produtiva, mais ou menos eficaz, mais ou menos eficiente. Pode-se afirmar que é o recurso mais importante, na medida em que só concebemos uma organização, se em função delas. Por fim, o saber fazer, ou *know-*

²¹ Cnf. Michael Hammer Cit., Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/frases/?tag=avalia%2525E7%2525E3o&offset=4&page=34>> Acedido em 18 Abril 2015.

²² “*Know-how*”, refere-se ao saber, habilidade ou capacidade de fazer algo. “*A palavra tecnologia provém de uma junção do termo tecno, do grego techné, que é saber fazer, e logia, do grego logus, razão. Portanto, tecnologia significa a razão do saber fazer*” (RODRIGUES, 2001) em:< <http://revistas.ua.pt/article/viewFile/681/pdf>> Acedido em 18 Abril 2015

²³ Bill Gates in Brainy Quote Xplore Inc, Disponível em <<http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/b/billgates104353.html>,> Acedido em 18 Abril 2015.

how, é o recurso “invisível” da organização, do qual saem os saberes, a arte e os conhecimentos para as respostas adequadas e oportunas ao que se fazer, como fazer e o que fazer.

Segundo Chiavenato (2000, p. 44), as organizações “*São unidades sociais ou agrupamentos humanos, intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de atingir objetivos específicos. [...] são elaborados planos para atingir determinados objetivos, e também reconstruídos, e reestruturados e redefinidos, à medida em que os objetivos são atingidos.*” Organização é assim, a soma orientada e combinada da interação dos vários elementos, humanos, tecnológicos, técnicos, financeiros e outros, com vista a um objetivo comum. A mesma visão tem Batista (2006, p. 18) “*quando uma empresa e as suas atividades são examinadas, pode-se facilmente conceitualizar como sendo um sistema, pois os seus elementos interagem por meios de informações, sejam internas ou externas*”, considerando a informação, como fator gerenciador dessa mesma interação.

Atualmente, a todos os níveis dos vários setores de atividade, a variável tecnológica tem um peso significativo nas capacidades e no desempenho das empresas e organizações. Analisando bem as funções do processo administrativo, constatamos que, relativamente a estas, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) são fundamentais, principalmente quanto ao Planeamento e ao Controlo. Quanto ao planeamento, na medida em que necessita de uma ferramenta para definir e difundir a missão, formular os objetivos, definir os planos e programar as atividades; quanto ao controlo, as novas tecnologias e as novas plataformas tecnológicas, são um excelente mecanismo para definir os padrões planeados, monitorizar a execução, avaliar o desempenho e tomar as necessárias medidas e ações corretivas. As TIC vieram também otimizar e tornar mais eficiente e eficaz, os processos, com a desmaterialização de procedimentos manuais que vigoravam, principalmente ao nível dos registos e do controlo. A monitorização *Online* à distância e as auditorias auxiliadas por computador, aos Sistemas de Controlo Interno adotadas e implementadas tanto pelo Autor em 2009, no CFin/CmdPess, como atualmente ao nível da DFin, são um bom exemplo disso.

Segundo Keen (1996, p. 49) “*A TI é reconhecida como fator crítico de capacitação, principalmente através das telecomunicações, que permite eliminar barreiras impostas por local e tempo às atividades de coordenação, serviço e colaboração*”. Rapidamente a tecnologia invadiu todas as áreas e setores de atividades, do mundo dos negócios, empresarial, industrial, tecnológico e público. A utilização massiva das ferramentas de TI torna-se cada vez mais global, mudando radicalmente as organizações. Para Foina (2001, p.

31) as TI “são o conjunto de métodos e ferramentas, mecanizadas ou não, que se propõe a garantir a qualidade e pontualidade das informações dentro da malha empresarial”, complementarmente, este mesmo autor (Idem, p. 34), refere que “a Tecnologia da Informação não faz outra coisa a não ser obter, tratar e distribuir informações pela empresa”. Ao falar nas novas tecnologias, inevitavelmente ter-se-á de falar no *Computador*, principalmente pela utilização e emprego inicial destes equipamentos tecnológicos, no âmbito dos Sistemas de Informação Contabilísticos, da Gestão e da Administração. O computador, como ferramenta de TI, assume-se como instrumento indispensável nas organizações. A Origem da palavra provém, da palavra latina «*Computare*», que significa contar, calcular ou avaliar. Segundo o Dictionary of Science Technology, (1992), San Diego [Calif.] Academic Press, ” *Computador é um conjunto de dispositivos eletrónicos capazes de aceitar dados e instruções, executar essas instruções para processar os dados e apresentar os resultados*”; nesta mesma fonte “*Informática significa o tratamento ou processamento da informação utilizando meios automáticos, nomeadamente o computador ou sistemas informáticos (computador e outros dispositivos associados).*” Contudo, como já oportunamente referido, o computador por si só não tem capacidade para efetuar as operações, de registo de dados, pelo que é necessário o recurso humano, a pessoa, o individuo para o fazer. As máquinas falham e os homens erram. O erro é consequência da ação e da decisão, por isso que as máquinas nunca erram. O erro numa máquina deriva sempre da ação do homem sobre esta, enquanto a falha pode ser imputável á máquina, aos equipamentos, ao seu sistema. Assim, derivado desta intervenção humano no processo de funcionamento e no sistema, é que surge também, a inevitável necessidade do Controlo.

Falar em TIC e nas transformações tecnológicas, é falar em automação de processo, controlo e comunicação de informação, fundamentalmente através de meios eletrónicos, computadores ou sistemas informáticos, que tem acesso a essa informação, através da transmissão ou comunicação à distância. Para Batista (2006, p. 2) “[...] A automação foi uma argumentação do poder mental dos homens, uma amplificação do poder cerebral, que visa deslocar pessoas para tarefas mais nobres, como o uso da criatividade e do poder de tomada de decisões”. Estas alterações, abriram portas para a importante transformação de dados em informação, potenciando assim os *Sistemas de Informação de Apoio à Decisão*. Segundo Keen (Idem, p. 37), “A maior evolução técnica da época (anos 80,) foi a passagem do processamento de transações, para a gestão dos bancos de dados/informação.” Devido à transformação provocada pelas novas tecnologias, Porter (1999, p. 89), refere que “Essa

transformação afeta todos os processos de um projeto baseado em computador, assim como o desenvolvimento da tecnologia, automação, ou seja, ampliando todas as possibilidades das empresas em gerar e administrar informações com maior agilidade do que a disposição que os gestores têm de explorar essas oportunidades.” Para Oliveira (2003, p. 17), “*Os Gestores e as empresas rapidamente se aperceberam que a contabilidade informatizada e ligada às novas tecnologias, iria torna-se numa grande ferramenta gerenciadora de vantagens competitivas, além de melhorar cada vez mais todo o processo*”. Também o Autor, confrontado com esta nova realidade, verificou que podia tirar proveito das potencialidades destas novas tecnologias, e desenvolveu procedimentos inovadores no âmbito das Auditorias capazes de centralmente, proceder de uma forma fidedigna, às validações ao nível dos registos contabilísticos e do Controlo financeiro, para as demonstrações financeiras das UEO do Comando do Pessoal.

Dentro da tecnologia contemporânea, a revolução Tecnológica Digital ou dos Circuitos Lógicos, surge com a criação dos circuitos eletrónicos, que empregam a utilização de sinais elétricos em apenas dois níveis de corrente (ou tensão), para definir a representação de valores binários. Este invento tecnológico relativamente simples, associado à capacidade de produção em escala, com custos relativamente baixos, espoletou as novas tecnologias de informação e comunicação, dando origem a uma nova era, a «era digital»: dos computadores, bits e bytes, sistemas informáticos, base dados eletrónicos, plataformas eletrónicas, comunicações moveis por satélite, georreferenciação, softwares, servidores, cibernética, internet, *www*, entre outros.

O desenvolvimento da “*World Wide Web*”²⁴ (Rede Mundial de Computadores - Internet) surge no final da década de 1980, quando o Inglês Tim Berners-Lee, um funcionário contratado do CERN - Organização Europeia para a Investigação Nuclear, na Suíça, desenvolveu o «*Enquire*», um projeto usado para reconhecer e armazenar associações de informação; e implementou em 1989 a primeira comunicação bem-sucedida entre um cliente “*http*” e o servidor, através da internet. Mal sabia a obra que estava a criar, a globaliz-

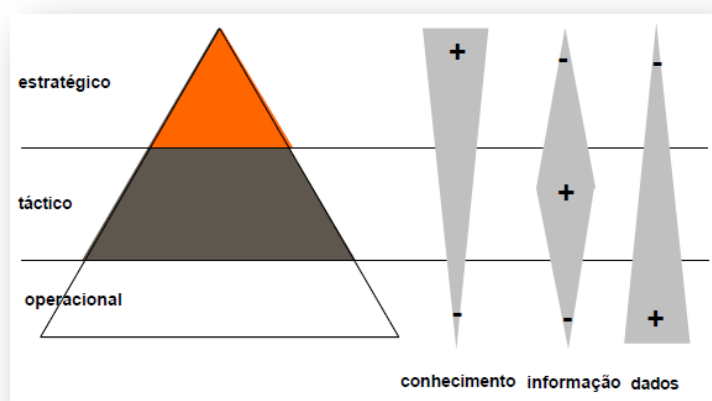
²⁴ “*Em Março de 1989 o Britânico, Tim Berners-Lee escrevia um artigo ao Chefe do Grupo SW (do CERN) Les Robertson, para descrever um projeto piloto a fim de instalar e avaliar o protocolo TCP/IP em algumas máquinas não Unix do CERN [...] Cerca de 1990 o CERN tinha-se tornado o maior sítio Internet da Europa [...] e do mundo. A rede internet do CERN estava a tornar-se a base a partir do qual Tim Berners-Lee viria a criar a World Wide Web como uma ideia verdadeiramente ideal...*” Ben Segal (April 1995). Short History of Internet Protocols at CERN, Disponível em <<http://ben.home.cern.ch/ben/TCPHIST.html>> Acedido em 16 Abril 2015” “*Tim Berners-Lee, teceu a World Wide Web e criou um veículo de massa para o século XXI. Ele projetou-a. Ele soltou-a no mundo. E ele mais do que ninguém tem lutado para a manter aberta, sem proprietários e livre.*” In Tim Berners-Lee - Time 100 People of the Century - Time Magazine.

ação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), à escala mundial. Esta ferramenta tecnológica, foi essencial para que o Autor desenvolvesse e operacionalizasse as Auditorias *Online*, sem ela seria impossível implementar em rede o SIG/DN, bem como toda a troca de informação entre a estrutura Administrativo-Financeira do CFin/CmdPess e as UEO apoiadas. Em relação às potencialidades da internet e do ciberespaço, Corrêa (2004, p. 3) afirma: “*A tecnologia funciona como força impulsionadora da criatividade humana, da imaginação, devido à visibilidade de material que circula na rede, permitindo que a comunicação se intensifique, ou seja, as ferramentas promovem o convívio, o contato, enfim, uma maior aproximação ente as pessoas. [...] De qualquer modo, o ciberespaço potencializa o surgimento de comunidades virtuais e de agregações eletrônicas em geral que estão delineadas em torno de interesses comuns, de traços de identificação, pois ele é capaz de aproximar, de conectar indivíduos que talvez nunca tivessem oportunidade de se encontrar pessoalmente. Ambiente que ignora definitivamente a noção de tempo e espaço como barreiras*”. Este novo paradigma, provocou profundas alterações nas empresas, nas organizações e na sociedade em geral. Veio obrigar a repensar numa nova forma de economia, a economia digital baseada na informação. Neste processo adaptativo a esta nova realidade, as empresas e organizações tiveram de desenvolver estratégias, capazes de implementar eficientemente estas novas tecnologias, tanto no processo produtivo, como no processo de administração ou de gestão. O emprego dessa ferramenta tecnológica, por um lado, poderá ser fator potenciador do desenvolvimento, mas por outro, poderá também ser elemento de risco, caso as organizações não lhe deem o devido tratamento. Um uso eficaz e eficiente das Tecnologias de Informação (TI), cria novas oportunidades, ajuda a racionalizar tarefas e a reduzir custos, como provam a implementação das Auditorias *Online* no CFin/CmdPess, reduzindo substancialmente as Auditorias presenciais às UEO do Comando do pessoal.

A informação é um dos ativos mais valiosos para uma organização, e cada vez mais, as organizações dependem desta ferramenta para se manterem atualizadas, modernas e competitivas. Segundo Drucker (2001, p. 87) “*A informação realmente parece marcar uma nova era e a tecnologia da informação um dos instrumentos para toda essa revolução, causando um impacto sem igual na história, não apenas por estar marcando esse novo momento, mas por causa de sua evolução muito rápida*”. Sendo a informação um ativo gerenciador e potenciador de valor das atividades que a utilizam, e estando ela agregada aos sistemas que geram essa informação, é necessário fazer uso desses sistemas e recursos de

TIC de maneira apropriada e oportuna, por forma a tirar vantagem dessa mesma informação. Por isso é necessário criar, administrar e manter a gestão da informação, através de dispositivos e equipamentos para acesso, operação e armazenamento dos dados, de forma a gerar informações para a necessária tomada de decisão. Segundo Koontz e O'donnel (1978, p. 4), Administrar “*é uma atividade sobretudo difícil, e os homens que ocupam essas posições precisam ser eficientes na tomada de decisões*”, essa tomada de decisão terá de ser fiável, precisa, completa e oportuna, só possível através de eficazes bases de dados e eficientes sistemas de informação. Segundo Stair & Reynolds (1998, p. 11), “*Sistemas de informação são uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam, manipulam, armazenam e disseminam os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback*”. Para Cortês (2008), (cit. Zwass, 2006, p. 25) define sistemas de informação como sendo “*um conjunto de componentes organizados ou módulos inter-relacionados que coletam, transmitem, armazenam e processam dados para fornecer informações com um propósito específico dentro das organizações, auxiliando a tomada de decisão*”. Mas, dados não são informação, é necessário que os decisores tenham a certeza de que os dados já foram previamente trabalhados e transformados em informação credível e fiável, assim, “*Dado e informação não pode ser a mesma coisa, uma vez que a informação é obtida a partir do processamento de dados, portanto, é necessário estabelecer uma hierarquia entre eles, estando à informação num nível mais elevado que os dados*” (Cortês, 2008, p. 26).

Ilustração 5 – O Fluxo dos processos de TI para a decisão



Fonte: Gouveia (2003). Disponível em <<http://www.ufp.pt/~lmbg>> Acedido em 20 Abril 2015

As TIC são assim, uma poderosa ferramenta para o planeamento, controlo e para a tomada de decisão estratégica. Pode ser determinante para o sucesso de uma organização, tornando-a mais ágil, forte e flexível, na medida em que, rapidamente a pode direcionar para estratégias racionais e competitivas, contribuindo para a otimização de procedimentos, racionalização de tarefas e redução de custos, bem como a suprimir as barreiras da distância, de local e de tempo. Também o Autor, da sua experiência profissional, na aplicação das novas tecnologias no processo administrativo – Controlo, através das Auditorias Online, após implementação do SIG, confirma na plenitude todas estas considerações, de vantagens na flexibilidade, economia, eficiência, racionalidade e competitividade. Peter Drucker (1980, p. 33) refere-se assim a esta ferramenta: “*A organização deve manter-se ágil, forte e sem gordura, capaz de suportar esforços e tensões, e também de se movimentar rapidamente para aproveitar as oportunidades.*”

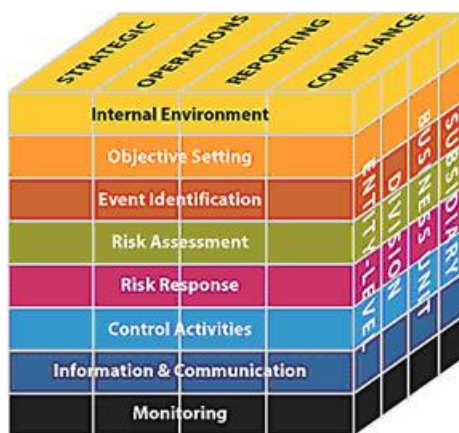
O surgimento e o incremento das TIC, providenciou meios para uma mais rápida e melhor comunicação, para um armazenamento mais eficiente, gestão de dados e intercâmbio de utilização da informação, a todos os usuários, sejam eles indivíduos, grupos, empresas, organizações ou governos. Por outro lado, a crescente informatização dos sistemas, o aumentando e a facilidade de conectividade com a Internet, proporcionaram enormes vantagens às organizações. Porém, estas ferramentas tecnológicas emergentes, só trarão vantagens a quem delas conseguir tirar o máximo proveito e rendimento. Cada vez mais a interoperabilidade e a perfeita conjugação numa base sistémica organizacional dos vários sistemas informáticos e tecnológicos, é uma realidade, que se apresenta primordial e necessária. Uma das respostas tecnológica a esta necessidade surge com as plataformas eletrónicas, «*Framework*»²⁵. O COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*) e o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) são o exemplo de duas dessas plataformas tecnológicas, estruturadas para orientar processo de desenvolvimento e gestão de sistemas de Tecnologias de Informação (TI) e de Sistemas de Informação (SI) numa organização.

O COSO é um *framework*, de *Auditoria e Controlo Interno* que promove uma reflexão centrada nos objetivos de negócio, nos riscos e na relação que deve existir entre

²⁵ **Framework** segundo Fayad e Schmidt, “*é um conjunto de classes ou módulos, que colaboram para realizar, uma responsabilidade de um domínio de um subsistema da aplicação*”. Também, como uma plataforma de vários projetos de Software que atuam onde há funcionalidades em comum a várias aplicações, com o objetivo de uma funcionalidade genérica. Um framework deve prover sugestões de solução para uma família de problemas semelhantes. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Framework>> Acedido em 21 Abril 2015.

risco e objetivos. Ajuda também os responsáveis das organizações, a sistematizarem os seus processos e a implementarem ações de controlo ao desempenho organizacional. Os Auditores de SI, focalizam a sua atenção na identificação de riscos e nos controlos tidos como apropriados para reduzir o risco a um nível aceitável. Este exercício alargado à organização e aos seus processos, bem como a definição dos objetivos enquadrados com a grelha que os classifica (estratégicos, operacionais, de relatório e de conformidade), confere uma garantia e credibilização constante das operações diárias de uma organização. A plataforma COSO, opera e analisa cinco componentes de informação essenciais na gestão, que se inter-relacionam. A conjugação e o resultado da análise conjunta desses componentes, fornecem um eficaz quadro comparativo analítico permanente, entre a execução do plano, os objetivos traçados e as leis e regulamentos aprovados, proporcionando desta forma informação fidedigna sobre o sistema de controlo interno implementado numa organização. Assim, os relatórios baseados nesta *framework* ajudam na análise e visualização dos pontos fortes e os pontos fracos do sistema de controlo interno.

Ilustração 6 – Cubo Relacional COSO



Fonte: Adaptado de Sinfic_Newsletter42 de 05 Dezembro 2005 . Disponível em: <<http://www.sinfic.pt/SinficNewsletter/sinfic/Newsletter42/Dossier3CobitCoso.html>> Acedido em 19Abril 2015

Especialistas em TI e SI consideram, a utilização deste *framework* como instrumento potenciador e otimizador dos processos de informação e de irradiação dos recursos para a tomada de decisão numa estrutura organizacional, aos vários níveis. Estes *frameworks* apresentam-se assim, como excelentes plataformas de Informação e Gestão Estratégica, com vista a uma Gestão Global de Qualidade Total, que fornece aos gerentes, auditores e usuários de TI, um conjunto de medidas e indicadores, essenciais para uma boa gestão. Decorrente da globalização e padronização internacional das técnicas de auditoria, as recomendações da

COSO, relativas ao controlo interno, bem como o seu cumprimento e observância, são amplamente praticados reconhecidos e tidos como modelo de referência ao nível mundial.

Atualmente, qualquer organismo ou empresa de sucesso, independentemente da sua dimensão, necessita de investimento nas novas tecnologias e plataformas tecnológicas capazes de responder às exigências atuais do *e-Governance/ e-Gov (gestão eletrónica)*. Por vezes, o termo "*e-Governo ou e-Government*" é usado em vez de "*e- Governação ou e-Governance*". Apesar das semelhanças quanto aos aspetos comuns, da gestão eletrónica, as diferenças, prendem-se essencialmente, a quem se destinam. Enquanto o *e-Governance*, refere-se á gestão e administração eletrónica em sentido lato, pública ou privada; o termo *e-Government*, por norma, refere-se à gestão governativa dos Estados (governos). "*Basicamente, a gerência eletrónica é geralmente entendida como o uso de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) em todos os níveis do Governo, a fim de prestar serviços aos cidadãos, para a interação com empresas comerciais e de comunicação e troca de informações entre as diferentes áreas do Governo, de uma forma eficiente, transparente e rápida.*" Bhatnagar (2004). O Conselho da Europa adotou o conceito de governação eletrónica, como "*O uso de tecnologias eletrônicas em três áreas de ação pública: Relações entre as autoridades públicas e a sociedade civil; Funcionamento das autoridades públicas em todas as fases do processo democrático (democracia eletrónica); Prestação de serviços públicos (serviços públicos eletrónicos).*"

Também, nos vários relatórios de Orçamento de Estado, nomeadamente o de 2004, podemos constatar as linhas orientadoras do Governo e a importância que atribui às TIC, como meio fundamental para alcançar as políticas de Modernização Administrativa da Função Pública de *e-Government* (governo eletrónico).

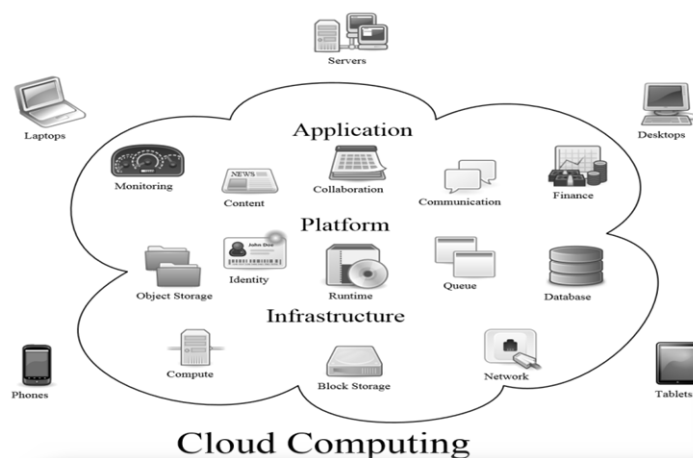
Segundo Jeong (2007), Governo eletrónico (ou *e-Government*) refere-se essencialmente "*A utilização da Tecnologia da Informação (TI), Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), e outras tecnologias de telecomunicações baseados na Web para melhorar a eficiência e eficácia do serviço no setor público. [...] e-Governo, promove e melhora a ampla contribuição das partes que contribuem para o desenvolvimento nacional e comunitário, bem como aprofunda o processo de governação*". Para o Banco Mundial (WorldBank)²⁶, "*e-Governo refere-se à utilização por órgãos governamentais de tecnologias da informação (tais como Wide Area Networks, a Internet, computação móvel), que têm a capacidade de transformar as relações com os cidadãos, empresas e outros setores do governo. Estas tecnologias podem servir uma variedade de diferentes fins: uma melhor*

prestação de serviços públicos aos cidadãos, melhores interações com o comércio e a indústria, com os cidadãos, através do acesso à informação, proporcionando uma gestão do governo, mais eficiente. Os benefícios resultantes podem ser menos corrupção, maior transparência, maior comodidade, crescimento da receita e redução de custos." Uma das grandes vantagens do *e-Gov*, prende-se com a rapidez no acesso à informação. Ainda num passado recente, a ligação entre um cidadão ou empresa, e qualquer órgão do governo ou do Estado, era efetuada fisicamente num balcão de atendimento ao público. Com as novas tecnologias de informação e comunicação emergentes, esses serviços encontram-se disponíveis em qualquer lado e a qualquer hora. Segundo Lofstedt (2005, p. 43), "*Os e-Serviços governamentais estão rapidamente a ganhar atenção e importância. Os cidadãos esperam e exigem serviços governamentais com um elevado grau de qualidade, quantidade e disponibilidade em 24 horas, sete dias por semana, e durante todo o ano. Governos de todo o mundo, estão a desenvolver serviços com sistemas eletrónicos de informação, com capacidade para atender a essas necessidades emergentes de serviços e solicitações dos cidadãos e de outros clientes.*" Todos estes complexos sistemas de e-Gestão, encontram-se em fase de implementação e não estão ainda completa e devidamente testados, contudo o caminho faz-se caminhando, e fatores como a informação e a transparência, são essenciais para a democracia. Assim, a aposta dos governantes e gestores públicos em planos estratégicos com base nas TIC, estão a modificar e a transformar os velhos governos democráticos, em e-Governos e em e-Democracias. E-Democracia é vista assim, "*como uma nova corrente filosófica da própria democracia. Concentra-se no uso da informação e tecnologias de comunicação no apoio aos processos democráticos de decisão e ao permitir um envolvimento mais eficaz e transparente entre o governo, negócio e cidadãos.*" (Lofstedt, Idem, p. 45).

Os sistemas tecnológicos de *e-Gov*, numa perspetiva corporativa, proporcionam transparência, eficácia e rapidez nos serviços, com uma resposta imediata, reduzem custos, incrementam a produtividade dos funcionários e colaboradores, prestando um serviço de qualidade aos clientes e cidadãos, conforme Matriz SWOT (Apêndice A).

A “*Cloud*” ou nuvem é o símbolo da internet. Numa empresa ou organização, é um dos fatores tecnológicos mais importantes, funcionando como uma força de trabalho virtual (*Virtual Workforce*). Os automatismos e capacidades geradas pela interligação em rede de variadíssimos sistemas eletrónicos em *cloud computing* (computação em nuvem)²⁷ permitem que as pessoas trabalhem do modo e onde pretendem, simplificando procedimentos de informação, potenciando uma maior abrangência, agilidade e uma melhor e mais eficiente liderança na administração, ação de gestão e na governação. Em Portugal, considerando o contexto nacional de utilização das TIC e o necessário alinhamento com as políticas europeias para o desenvolvimento do *e-Government*, bem como a necessidade de uma governação eficiente, sistémica e integrada nas TIC, levou o governo através da Resolução de Conselho de Ministros n.º 46/2011 de 14 de novembro, a elaborar um plano global estratégico de racionalização e redução de custos com a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na Administração Pública, com vista a essa integração funcional dos recursos tecnológicos do Estado.

Ilustração 7 – Plataformas tecnológicas integradas em *cloud computing*



Fonte: Disponível: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/b5/Cloud_computing.svg> Acedido em 20Abril 2015

²⁷ **Cloud computing**, refere-se à utilização da memória e das capacidades de armazenamento e da capacidade de cálculo dos computadores e servidores compartilhados e interligados por meio da Internet, seguindo o princípio da computação em rede de GRID (grelha de cálculo). In Article Gartner (2008). *Cloud Computing will be as influential as E-business*. STAMFORD, Conn., June 26, Gartner, Inc. (NYSE: IT). Também, Cfr. Sisenma (2009) “O armazenamento de dados é feito em serviços que poderão ser acessados de qualquer lugar do mundo, a qualquer hora, não havendo necessidade de instalação de programas ou de armazenar dados. O acesso a programas, serviços e arquivos é remoto, através da Internet - daí a alusão à nuvem.” In Cloud Computing - novo modelo de computação.

O Relatório OE2015, (p. 126), evidencia bem essa aposta tecnológica do Estado, na modernização e reforma da administração pública: “As iniciativas a desenvolver em 2015 na área da Modernização Administrativa seguem as linhas orientadoras da simplificação de procedimentos e desburocratização; melhoria da oferta de serviços públicos digitais sem descuidar os setores da sociedade com dificuldade de acesso às tecnologias; racionalização do uso das tecnologias de informação e comunicação. [...] Permitem uma redução significativa do impacto dos procedimentos administrativos na economia, contribuindo não só para a competitividade do país, mas também para uma maior agilidade na relação quotidiana entre o cidadão e a Administração Pública. As tecnologias da informação e da comunicação (TIC) são objeto de um programa de racionalização – PGERRTIC²⁸ – com um vasto conjunto de medidas setoriais e transversais que, no seu conjunto, permitirão poupanças significativas no orçamento dos organismos públicos, mas também na eficiência dos processos e na eficácia do funcionamento do Estado. Destacam-se a consolidação dos centros de dados e de comunicações públicos, tirando partido da capacidade instalada pública e privada; a negociação centralizada dos contratos de software; a utilização de software aberto e a consolidação da função informática ao nível de cada Ministério.”

Os e-balcões, a e-fatura, as Plataformas Eletrónicas de Contratação Pública, para as aquisições centralizadas dos organismos públicos, a informatização, sistematização e operacionalização de todos os organismos centrais do Estado, configuraram e materializaram bem o esforço do estado no *e-Government*, e nas políticas de reforma administrativa.

Desde 2006, que o Exército Português, adaptando-se aos novos paradigmas da evolução tecnológica da era digital, emergindo de um novo conceito suportado e materializado nas plataformas eletrónicas, tem implementado e em operativo, um **Sistema Integrado de Gestão** (SIG/DN) vocacionado para a Gestão Financeira, Orçamental, Patrimonial, Logística e de Recursos Humanos.

²⁸ Disponível em: <http://www.ama.pt/index.php_option=com_content&task=view&id=702&Itemid=32.html>: “O Plano Global Estratégico de Racionalização e Redução de custos nas TIC (PGERRTIC) é uma iniciativa ambiciosa do Governo, que visa a de redução de custos com as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na Administração Pública. Abrangendo o horizonte 2012-2016, o plano é constituído por 25 medidas que compreendem domínios tão diversos como a interoperabilidade na AP, a partilha e uniformização de software, o **Cloud Computing**, a Administração Aberta ou a racionalização dos centros de Dados. Após a sua implementação, calcula-se uma redução potencial de custos até 500 milhões de euros por ano, para a Administração Central, as medidas previstas são também passíveis de aplicação na Administração regional e local. O PGERRTIC é promovido diretamente pelo gabinete do Primeiro-Ministro, sendo a AMA responsável pela gestão operacional do plano. O plano resulta de um estudo desenvolvido pelo Grupo de Projeto TIC (GPTIC), que envolveu um conjunto diversificado de instituições públicas (entre as quais a AMA), e que foi aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 12/2012, de 7 de Fevereiro” Disponível em <<http://www.ama.pt>> Acedido em 22 Abril 2015.

O SIG/DN é um projeto do Ministério da Defesa Nacional, para a implementação de um Sistema Integrado de Gestão, apoiado nas novas Tecnologias de Informação e Comunicação, criado pelo Despacho nº 109/MEDN/2002, de 7 Agosto, do Ministro de Estado e da Defesa Nacional ²⁹, que teve início a 24 de Setembro de 2003. Este projeto vem no seguimento destas políticas de reforma e modernização da Administração Pública, tendo em vista, a melhoria da eficiência da gestão dos Órgãos e Serviços Centrais do MDN, do EMGFA e dos Ramos, de modo a reduzir os custos de estruturais, operacionais e de funcionamento da administração. Do teor deste Despacho, pode-se extrair *”Urge dotar todo o MDN de um sistema de informação com incidência financeira constituindo uma plataforma comum que imponha procedimentos normalizados [...]”* que evidencia bem, a visão e a intensão Ministerial neste projeto. O SIG/DN, tem por base um completo Software Enterprise Resource Planning (ERP) concebido para otimizar processos e procedimentos de gestão, principalmente no âmbito da Gestão Financeira, dos Recursos Humanos, da Logística, do Planeamento e do Controlo e, eventualmente Operações, comuns a todos os organismos e estruturas do MDN.

Segundo Chen (2001, p. 374.) *“ERP são soluções de pacotes de software abrangentes que procuram integrar uma gama completa de processos de um negócio e funções, a fim de apresentar uma visão holística do negócio a partir de uma informação única de arquitetura em TI. Podem ligar diferentes áreas de uma organização, [...] num sistema totalmente integrado com os dados partilhados e de disponível visibilidade”*. Para Siau (2004, p. 134) *“Estes sistemas facilitam a comunicação e coordenação organizacional, centralizam atividades administrativas, melhoram a capacidade de implantar novas funcionalidades do sistema de informação, e reduzir os custos de manutenção do sistema de informação e comunicação”*. Para Davenport (2000) *“É um software aplicativo que pretende, de uma forma integrada, informatizar as várias funções numa organização.”* Aquando da implementação de um Sistema ERP, devem ser considerados e analisados alguns aspetos organizacionais e funcionais, como afirmou Shehab *et al.*, (2004): *“[...] na implementação de um Sistema de ERP, [...] as organizações têm de proceder a uma reengenharia dos processos de negócio para montar a funcionalidade do pacote do sistema ERP. Isto poderá implicar mudanças nos procedimentos essenciais das organizações e nas suas tarefas diárias*

²⁹ Mais tarde, com o Despacho nº 224/MEDN/2004 é criada uma estrutura de projeto para a implementação do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional, denominada «**Equipa SIG**», na dependência do Secretário-Geral do Ministério da Defesa Nacional, com vista à materialização deste projeto.

e também pode resultar numa mudança de funcionamento, das tarefas e das responsabilidades dos funcionários/ colaboradores.” Em 2006, aquando da implementação do SIG no Exército e principalmente no decorrer de 2007, o Autor presenciou e esteve envolvido no processo de reengenharia, adaptação, ajustamento e organização funcional ao nível operacional dos procedimentos e das tarefas dos colaboradores intervenientes na estrutura do sistema financeiro das UEO na dependência do Comando do Pessoal, constatando de facto o anteriormente referido por Shehab, Davenport e Siau.

Os Sistemas ERP são assim, sistemas de informação que integram todos os dados, processos e funcionalidades de uma organização num único sistema. Funcionalmente, os dados utilizados por um módulo, são armazenados numa base de dados central, para serem utilizados e manipulados por outros módulos. Estes sistemas apresentam-se como importantes ferramentas tecnológicas de gestão, que servem para apoiar as empresas e organizações no controlo e planeamento das várias operações, transformando dados e registos, em informação global de apoio à decisão, de forma rápida, precisa e confiável. A integração pode ser vista sob a *perspetiva funcional* – sistemas de finanças, contabilidade, recursos humanos, produção, marketing, vendas, compras, etc; e sob a *perspetiva sistêmica* – sistema de processamento de transações, de dados, sistemas de informação, de gestão, de apoio à decisão, entre outros. Estes sistemas, assentam numa plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa ou organismo, possibilitando a automação e armazenamento de toda a informação, das várias áreas funcionais. A sua base modular, permite flexibilidade na escolha e adoção dos módulos ajustados às necessidades da organização.

Ilustração 8 – Exemplo de um Sistema ERP e módulos



Fonte: Disponível em: <<http://www.hollywoodlogin.com/erpsolutions.aspx>> Acedido em 23 Abril 2015

O SIG/DN é um ERP da empresa Alemã SAP³⁰ em que o sistema operativo, bases de dados e sistemas de comunicações, assenta numa plataforma informática, comum a todos os organismos do MDN. O ERP/ SAP opera através de uma base de dados única e comum a um conjunto de aplicações e soluções modulares integradas, que são opcionais e ajustadas às necessidades de cada cliente. Para o projeto SIG/DN, foram implementadas as plataformas operativas *SAP_SEM/BW*, para o planeamento de gestão estratégica, planeamento de atividades, alterações orçamentais, informação de gestão, reporte e dados para auditorias; e o *SAP_ERP*, *motor transaccional* para as operações financeiras e logísticas das atividades de execução da gestão e contabilidade, com os módulos: *módulo DM*, para criar os dados mestres de clientes e fornecedores; o *módulo AP*, para a Gestão de Fornecedores e Credores (C/C, Pagamentos); o *módulo AR*, para a Gestão de Clientes e Devedores (C/C, liquidação, recebimentos); o módulo SD, para as Vendas e distribuição; o *módulo EAPS*, para a Gestão Orçamental (cativos, contabilidade de compromissos, Libertação de Créditos, etc.); o *módulo FI*, para a Contabilidade Financeira; o *módulo AA*, para a Gestão de Imobilizado; o *módulo CO*, para a Contabilidade de Custos; o *módulo MM*, para a Gestão de Compras locais e materiais; o *módulo PS*, para a Gestão de Projetos/Contratos; o *módulo HR*, para a Gestão de Recursos Humanos e vencimentos, *Módulo PP*, para o planeamento e controlo da Produção e

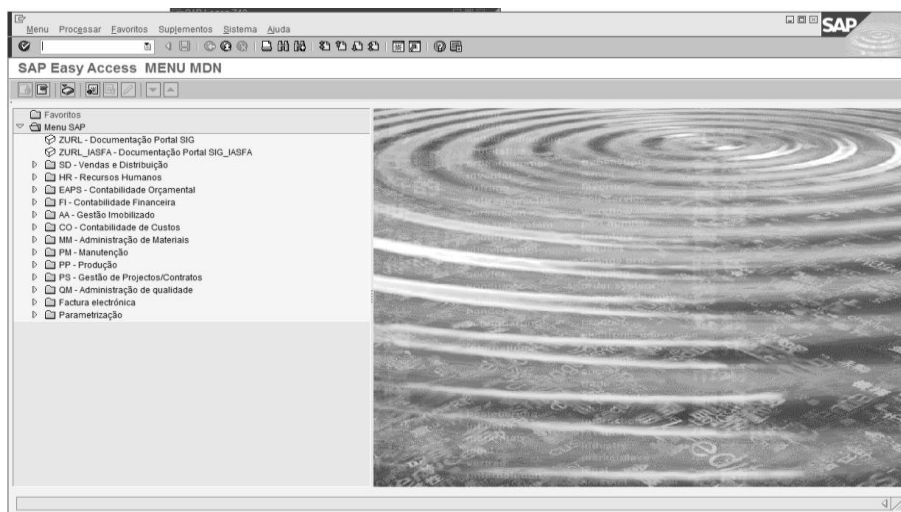
³⁰ SAP “Empresa alemã, fundada em 1972, líder mundial de soluções de software empresarial.” Disponível em: <<http://www.sap.com/portugal/about.html>> Acedido em 23 Abril 2015.

o *módulo QM*, para a Administração da Qualidade. Ao nível do Exército, a grande parte dos módulos, já se encontram implementados ou em fase de implementação, como é o caso do importante módulo de gestão dos Recursos Humanos – Despesas com Pessoal (Módulo HR - “*Human Resources*”).

O SIG, apresenta-se assim, como um Sistema, composto de diversos módulos totalmente integráveis entre si, formando uma solução completa para a Administração e Gestão das diferentes áreas organizacionais: Área da contabilidade, finanças, compras, vendas, logística, pessoal, orçamental, planeamento, *reporting*, entre outras; assegurando informação, dados fiáveis e objetivos em tempo real, que facilitarão a tomada de decisão, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz por forma a melhor atingir os objetivos traçados pela organização. Permite simplificar, integrar e uniformizar processos, aumenta a flexibilidade, a transparência e a qualidade da informação, reduz custos e potencia a eficiência operacional. A implementação desta ferramenta de gestão, facilita e auxilia na integração funcional dos processos organizacionais, disponibilizando informação total, num único sistema, reduzindo assim recursos humanos, duplicação de processos e de sistemas informativos. Por outro lado, relativamente ao Controlo, o SIG tem a vantagem de em qualquer momento proporcionar ao administrador, as ações de monitorização, verificação e controlado de qualquer registo ou processo administrativo decorrido ou em curso.

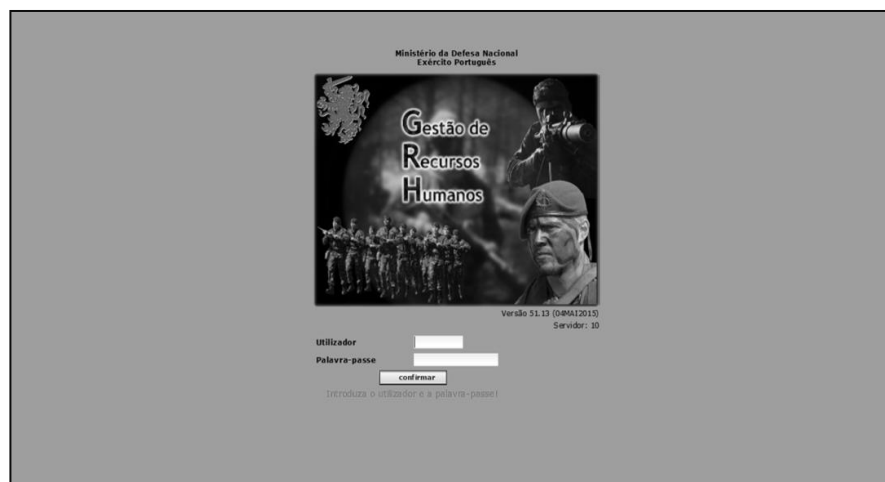
Atualmente poder-se-á afirmar que o Exército encontra-se numa fase transitória para um único Sistema de Gestão Integrado. Cumulativamente com o SIG/DN, o Exército ainda dispõe de outros sistemas e subsistemas, complementares de informação setorial, de apoio à gestão e à decisão, entre outros; o GesDoc, GRH, GRW, SGA, SCAFE, Projeto *e-Learning*, IGeoEMap, IGeoE-SIG, SIGOpMil, etc.

Ilustração 9 – Tela inicial do ERP da SAP - SIG/DN



Fonte: Exército Português SIG SAP Logon 710, acedido em 23 Abril 2015

Ilustração 10 – Tela inicial do GRH



Fonte: Intranet exército em: <<http://legasprod1.sig.defesa.pt/GRH/>> Acedido em 27 Abril 2015

Da análise ao Relatório de Gestão do Exército 2013 (Abril 2014, p. 3), tem-se uma perspetiva futura, da visão e a intenção do Exército, na implementação de Sistemas de Informação (SI) e Tecnologias de Informação (TI), que importa citar: *“No âmbito dos Sistemas de Informação, em que as novas tecnologias tomam um papel preponderante, a área das Comunicações e Sistemas de Informação é nuclear nas Forças Armadas modernas, sendo a obtenção da superioridade de informação considerada um fator chave e que tem de*

continuar a ser trabalhado, nomeadamente no âmbito do 5º domínio operacional. No curto prazo prevê-se a implementação de um núcleo de serviços base, destinados a suportar a interação de diferentes comunidades de interesse. Prevê-se no médio prazo a criação de uma taxonomia de serviços integrada, capaz de permitir o levantamento de um Sistema Integrado de Gestão da Informação e do conhecimento no Exército, e implementar mecanismos de Controlo de Gestão em apoio à tomada de decisão de todos os escalões de Comando, procurando assegurar a coordenação e sincronização das suas atividades. No longo prazo, pretende-se que todos os sistemas tecnológicos utilizados possam operar de acordo com uma arquitetura de informação comum.”

4. O Planeamento e o Controlo Interno no SAFEx. As Auditorias “Online”

*“If you looked after the client, the profits would look after themselves”*³¹

Marvin Bower (1966)

Como já aduzido, a Função Planeamento e Controlo complementam-se e são exigências recíprocas numa qualquer gestão eficiente. Também o Autor, no desempenho das suas funções no âmbito da estrutura da gestão financeira do Exército, mais propriamente nas do âmbito de Auditor e Chefe da Secção de Finanças e Contabilidade do CFin/CmdPess, desenvolveu fichas de monitorização e controlo dos registos em SIG, bem como mapas de controlo aos documentos de despesa e receita necessários a todo o processo de e-Auditorias (*vide* Anexos A e B). O objetivo era proporcionar uma análise e Verificação das Demonstrações Contábeis e Financeiras (VDF), por meio da decomposição e comparação dos seus registos e demonstrações contábeis, visando um ponto de situação regular (mensal) sobre a situação económica e financeira das UEO na sua dependência. Estas medidas originalmente implementadas pelo Autor, deram uma resposta altamente eficaz ao sistema de Controlo Interno, previsto no plano de modernização do SAFEx, proporcionando uma visão pioneira para um conjunto medidas necessárias implementar, para proteger o património, verificar a exatidão e a fidedignidade dos dados e registos contabilísticos, e promover a eficiência orçamental e financeira do Exército.

³¹ Disponível em: <<http://www.economist.com/node/13432134>> Acedido em 05 Maio 2015, em referência a “*The Will to Manage: Corporate Success through Programmed Management*”, McGraw-Hill, 1966.

Neste capítulo, o autor pretende dar um enquadramento, sobre como foram e estão atualmente implementados estes procedimentos ao nível do Sistema de Administração Financeira do Exército.

Hoje, o administrador, o gestor, o estratega, o comandante, devem ser profundos conhecedores das capacidades, possibilidades e limitações das suas organizações, enquadrando-as com as variáveis decisivas do meio, do espaço e do tempo ³², só assim estão em condições de visionar uma estratégia, levantar um plano e definir uma direção. “[...] *um dos grandes desafios que o estratega enfrenta é conhecer as capacidades da organização o suficiente para pensar profundamente sobre sua direção estratégica. Considerando a formulação de uma estratégia, livre de toda a parafernália associada [...]*” (Mintzberg, 1998, pp. 419-420).

Este extrato de uma das reflexões de *Mintzberg*, não podia ser mais consensual e atual. A formulação do planeamento e das necessárias medidas de Controlo, deverá conter estratégias básicas e funcionais, que serão convertidas em exequíveis planos setoriais. Planear, não significa forçosamente transformar, alterar ou modificar; planear significa mais, significa prever a estabilidade na precursão dos objetivos, e não as mudanças constantes, principalmente as de desgaste, as que perduram no tempo. A estabilidade organizacional e muito mais a institucional, são fundamentais. Mintzberg (Idem, p. 433) refere-se a esta necessidade, como Estabilidade Gerencial: “*Gerenciar uma estratégia é principalmente gerenciar a estabilidade, e não a mudança. Na verdade, os gerentes devem-se preocupar em tornar as organizações tão eficazes quanto possível, na busca de estratégias que já possuam. Como notáveis artífices, as organizações destacam-se em razão do domínio dos detalhes. Gerenciar uma estratégia, não é tanto uma questão de promover a mudança, mas sim de saber quando fazê-lo.*” ³³

³² “Embora estratégia seja uma palavra usualmente associada com o futuro, sua ligação com o passado não deixa de ser menos importante. Conforme Kierkegaard observou certa vez, a vida é vivida para a frente, mas entendida para trás. Os gerentes devem viver as suas estratégias no futuro, mas devem compreendê-las referindo-se ao passado”. (Mintzberg, 1998, p. 436).

³³ Complementarmente, Mintzberg (1998, p. 428) “A visão convencional da gestão estratégica, especialmente nos textos de **planeamento**, defende a ideia de que quase toda mudança deva ser contínua: a organização deve estar se adaptando a todo momento. No entanto, essa visão prova-se irônica porque a essência do conceito de estratégia é baseada em estabilidade e não em mudança. Conforme esses mesmos textos deixam claro, as organizações buscam estratégias para estabelecer uma direção, definir cursos de ação e para obter a cooperação de seus membros em torno de diretrizes comuns e estabelecidas. Qualquer que seja a definição, **uma estratégia impõe estabilidade sobre a organização. A falta de estabilidade significa falta de estratégia** (nenhum curso para o futuro, nenhum padrão do passado).”

O Exército, para efeitos administrativos e financeiros, é um órgão central, do Setor Público Administrativo³⁴, dotado de autonomia administrativa,³⁵ que se insere na administração direta do Estado³⁶, o que significa que a sua atividade terá que ser total ou parcialmente financiada por via do Orçamento Geral do Estado. O Decreto-Lei n.º 186/2014 de 29 de Dezembro estabelece quanto aos domínios da Administração Financeira do Exército, as seguintes linhas gerais de atuação: *“O Exército, através dos seus órgãos, dispõe das receitas provenientes de dotações que lhe sejam atribuídas no Orçamento do Estado, e ainda de receitas próprias, provenientes dos regimes de afetação de receita legalmente previstos e outras receitas, que lhe estejam ou venham a estar atribuídas por lei, contrato ou outro título. Do lado da despesa, constituem despesas do Exército as que resultem de encargos suportados pelos seus órgãos, decorrentes da prossecução das atribuições que lhe estão cometidas. Compete ao Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) a administração financeira e patrimonial do Exército, que compreende os processos de decisão e todas as ações de **planeamento**, obtenção, organização, afetação e **controlo** da aplicação dos recursos financeiros públicos e outros ativos do Estado, afetos à execução das missões do Exército”*.

Quanto à divisão de níveis estruturais das áreas de Administração, o Exército dispõe, de uma ajustada e adequada organização interna, apoiada numa estrutura de base hierarquizada e de acordo com o definido na Lei n.º 4/2004 de 15 de Janeiro, que, estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado. O processo de reformas administrativas, organizacionais e estruturais que têm sido levadas a cabo nos últimos anos pelo Estado, tem tido um impacto tremendo na organização militar, na sua estrutura, dispositivo e na própria instituição, como um todo. O modelo da Reforma «Defesa 2020», aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, de 11 de

³⁴ SPA: Entidades sujeitas às regras de contabilidade da Administração Pública e ao Plano Oficial de Contabilidade do Setor Público. Fonte: Pires Caiado e Ana Pinto_Manual POCP (1997).

³⁵ *“Definição do regime de autonomia administrativa (regime geral). Os serviços e organismos dispõem de créditos inscritos no Orçamento do Estado e os seus dirigentes são competentes para, com carácter definitivo e executório, praticarem atos necessários à autorização de despesas e seu pagamento, no âmbito da gestão corrente.”* In Artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de Julho.

³⁶ *A Administração direta do Estado integra todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva Estado que, de modo direto e imediato e sob dependência hierárquica do Governo (poder de direção), desenvolvem uma atividade tendente à satisfação das necessidades coletivas. Mas nem todos os serviços da Administração direta do Estado têm a mesma competência territorial, pelo que devem distinguir-se: **Serviços centrais** e **Serviços periféricos**. Os **Serviços centrais** têm competência em todo o território nacional, como as Direções-Gerais organizadas em Ministérios, e os **Serviços periféricos** têm uma competência territorialmente limitada, como acontece com as Direções Regionais (de Educação e de Agricultura, por exemplo), ou os Governos Cívicos, cuja competência se circunscreve à área geográfica em que atuam.”* in Lei n.º 4/2004 de 15 de Janeiro de 2004.

abril, contem as orientações para o ciclo de planejamento estratégico de defesa e para a reorganização da macroestrutura da defesa nacional e das Forças Armadas. Estas consubstanciam uma maior integração de estruturas de comando e direção e de órgãos e serviços administrativos e logísticos, refletindo as orientações políticas que privilegiem a atuação conjunta dos sistemas de forças. A nova Lei Orgânica do Exército³⁷, recentemente aprovada, vem alterar a estrutura do Exército, que ainda se encontrava em fase de consolidação³⁸, com impacto principalmente na redução dos quadros orgânicos de pessoal e consequentemente dos seus efetivos disponíveis: “[...] Neste sentido, com as alterações na orgânica do Exército introduzidas pelo presente decreto-lei³⁷, procede-se à extinção e reestruturação de um conjunto significativo de estruturas, com especial incidência nas áreas da formação, inspeção e finanças, tendo como objetivo central a prontidão da força terrestre, que se pretende mais flexível, projetável e pronta a ser empenhada. Esta abordagem permite, simultaneamente, uma efetiva redução de cargos dirigentes de topo, com a introdução de uma coerência organizacional norteada pelos princípios de racionalização, simplicidade e economia de meios.” Na parte introdutória e de enquadramento do Decreto-Lei n.º 186/2014 de 29 de Dezembro, temos uma perspectiva visionária relativamente ao futuro do Exército, como a componente terrestre do sistema de forças. Atualmente encontra-se, em conselho de ministros para análise e aprovação, o novo *Decreto Regulamentar*³⁹ que irá estabelecer as competências e a organização dos Órgãos Centrais de Administração e Direção do Exército, ajustado à nova estrutura organizacional, recentemente aprovada.

Assim, de acordo com o Decreto-Lei n.º 186/2014 de 29 de dezembro de 2014, no seu Artigo 4.º, o Exército organiza-se segundo uma *estrutura vertical e hierarquizada* e os respetivos órgãos relacionam-se através dos níveis de autoridade: Hierárquica; Funcional; Técnica e de Coordenação. Assim, considera-se: *autoridade hierárquica*, a linha de comando que estabelece a dependência de um órgão ou serviço na estrutura do Exército em relação aos órgãos militares de comando; *autoridade funcional*, o tipo de autoridade conferida a um órgão para superintender processos, no âmbito das respetivas áreas ou atividades específicas,

³⁷ Decreto-Lei n.º 186/2014 de 29 de Dezembro. *Aprova a Lei Orgânica do Exército*. Diário da República n.º 250/2014, Série I de 29 de Dezembro de 2014.

³⁸ O Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de Março. *Aprova a Lei Orgânica do Exército*, (Status: *Vigência condicional*).

³⁹ Visa substituir o Decreto Regulamentar N.º 74/2007 de 2 de Julho. Estabelece as competências e a organização dos Órgãos Centrais de Administração e Direção do Exército (OCAD). (Diário da República, 1.ª série – n.º 125 de 2 de Julho de 2007).

sem que tal incluía competência disciplinar; *autoridade técnica*, o tipo de autoridade que permite a um titular fixar e difundir normas de natureza especializada, sem que tal incluía competência disciplinar; *autoridade de coordenação*, o tipo de autoridade conferida aos órgãos subordinados, a qualquer nível, para consultar ou coordenar diretamente uma ação com um comando ou entidades, dentro ou fora da respetiva linha de comando, sem que tal incluía competência disciplinar.

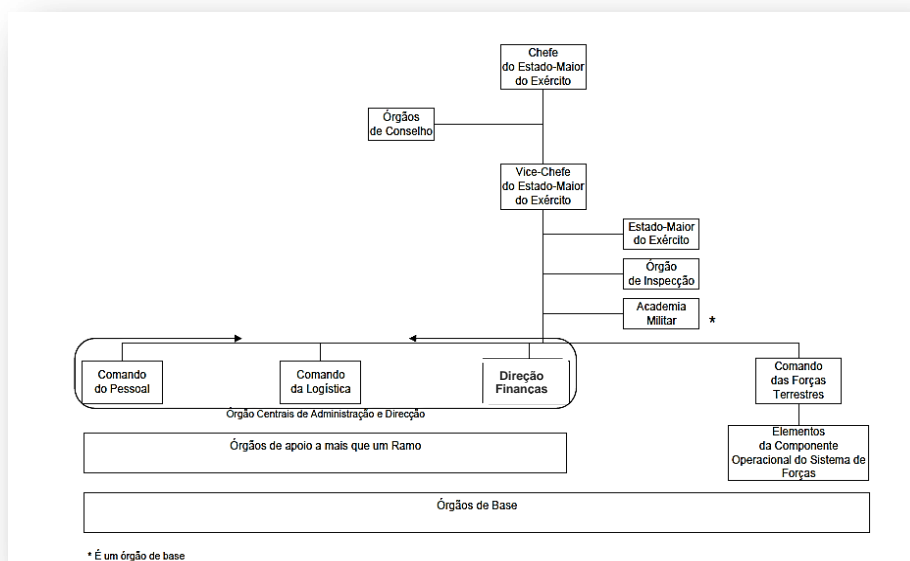
Quanto à organização de nível Superior ou Estratégico, o Exército é constituído pelo Comando do Exército, com os seus órgãos de conselho, inspeção e apoio, e pelo EME, que é o órgão de estudo, conceção e *planeamento de médio e longo prazo* ⁴⁰ para apoio à decisão do General CEME nos Objetivos Estratégicos do Exército (OEEx) ⁴¹, em especial no que respeita às atividades de organização, preparação, emprego operacional, administração e mobilização de forças do Exército. A um nível intermédio ou central, para as decisões táticas, levantamento dos Objetivos Operacionais (OOp) ou atividades de *planeamento curto prazo* e *Controlo Interno* funcional, surgem os Órgãos Centrais de Administração e Direção, composto pelo Cmd Pess, Cmd Log, DFin e CFT. Na base, ao nível da ação Operacional e do emprego das forças, o Exército é constituído por várias UEO, cada uma com a sua missão específica e/ou complementar, capazes de implementar, operacionalizar e concretizar os objetivos e as atividades, superiormente definidas.

Na elaboração do plano de atividades anual, intervêm toda a estrutura do exército, aos vários níveis, superior, intermédio e de base. O CEME, ao nível superior, com base nas políticas de Estratégia Nacional do programa do governo, no plano estratégico nacional aprovado, bem como nos objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente e nos compromissos assumidos na carta de missão pelo dirigente máximo, define os *Objetivos para o Exército*, tendo por base o seu PMLP. Os OCAD, ao seu nível intermédio, como Órgãos de Comando e Controlo, definem as *Atividades* a desenvolver por forma a serem atingidos os objetivos definidos. As UEO, levantam as *Ações e Elementos de Ação (tarefa)*, atendendo às missões atribuídas, capacidades e possibilidades, restabelecem ao nível operacional, os objetivos e atividades superiormente definidas.

⁴⁰ Cfr. PMLP (Plano Médio e Longo Prazo do Exército) de 20 07-24/ Versão INTRANET/ pp. 20 a 21.

⁴¹ «*Objetivos*» o parâmetro de avaliação que traduz a previsão dos resultados que se pretendem alcançar no tempo, em regra quantificáveis”; in Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro. Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública. Diário da República, 1.ª série — N.º 250 — 28 de Dezembro de 2007.

Ilustração 11 – Organigrama da estrutura superior do Exército



Fonte: Relatório de Gestão 2013 do Exército Português, adaptado pelo autor ao Decreto-Lei n.º 186/2014 de 29 de Dezembro _Lei Orgânica do Exército

De acordo com o Decreto-Lei n.º 186/2014 de 29 de Dezembro ⁴², a estrutura orgânica, no âmbito da Administração Financeira do Exército, assenta funcionalmente, na Direção de Finanças (DFin), ao nível de topo e nas Secções Logísticas/ Subsecções Financeiras das UEO, ao nível da estrutura base do Exército. A Direção de Finanças do Exército é o órgão central de administração e direção, que visa assegurar o planeamento, direção, coordenação, execução e controlo das áreas ou atividades específicas no âmbito da gestão dos recursos financeiros, postos à disposição do Exército. O Diretor de Finanças dispõe de autoridade funcional e técnica no âmbito da administração financeira do Exército.

Ao nível de direção funcional e técnica, as competências encontram-se atribuídas à Direção de Finanças do Exército, e que de acordo com a sua *missão* ⁴³, é o órgão central de administração e direção, que visa assegurar a direção, administração e execução de áreas ou atividades específicas essenciais, no âmbito da gestão dos recursos financeiros postos à disposição do Exército.

⁴² **Organização geral do Exército (Estrutura orgânica).** “O Exército é comandado pelo CEME e, para o cumprimento da respetiva missão, compreende: O Estado-Maior do Exército (EME); Os órgãos centrais de administração e direção; O comando de componente terrestre, designado por Comando das Forças Terrestres (CFT); Os órgãos de conselho; O órgão de inspeção, designado por Inspeção Geral do Exército (IGE); Os órgãos de base; Os elementos da componente operacional do sistema de forças.”

⁴³ De acordo com o Despacho do GEN CEME, de 15JUL06; o Decreto Regulamentar n.º 74/2007, de 02JUL07 e a Ordem do Exército 1ª série, de 31JUL07.

Para além destas, compete ainda ⁴⁴, desenvolver ações de auditoria interna ⁴⁵, análise do controlo interno e missões de acompanhamento e apoio técnico no Exército, incidindo sobre a eficiência e eficácia das operações e processos, a confiança e integridade da informação financeira, a regularidade financeira e a conformidade com a legislação, regulamentos e normas.

Estas atribuições, de Monitorização, Controlo interno e Auditorias aos sistemas de Controlo Interno, no âmbito da Administração Financeira do Exército, encontram-se bem explanadas na Diretiva de Planeamento da DFin para o biénio 2015-2016 (p. 12), como objetivo setorial no âmbito interno: *“Promover ações de monitorização e de acompanhamento da execução financeira do Exército, através de missões de acompanhamento e apoio técnico e da realização de auditorias “Online” e presenciais junto das U/E/O do Exército. Este objetivo visa assegurar, de forma permanente e segura, a correta e criteriosa gestão dos recursos financeiros postos à disposição do Exército e garantir o cumprimento de todos os preceitos legais e financeiros inerentes à correta gestão e administração de dinheiros públicos. A monitorização permanente da atividade financeira, permitirá detetar irregularidades e/ou desvios garantindo assim a implementação de medidas corretivas adequadas e em tempo.”*

Sun Tzu, na sua obra *«A Arte da Guerra»*, referia-se desta forma à necessidade em implementar o *controlo* e o acompanhamento ou *monitorização*, de todo o seu sistema de guerra: *“O homem verdadeiramente inteligente, pode aperceber-se das coisas antes delas acontecerem. Consegue-se através do acompanhamento (monitorização) e do controlo, antecipar ou prevenir acontecimentos.”*

Por outro lado, os princípios instituídos, os valores, a disciplina, a conduta, as normas, a estrutura, a organização e o funcionamento das instituições militares, asseguram e garantem, *Autocontrolo* ao sistema funcional e organizacional do Exército. Poucas são as organizações que partem de base com essas premissas, para a implementação de um adequado sistema de controlo interno. Pode-se afirmar, que o Exército tem instituído e implementado na sua essência organizacional, um *sistema intrínseco* de autocontrolo que lhe proporciona garantias acrescidas ao seu sistema de controlo interno.

⁴⁴ Cfr. Missão restabelecida na Diretiva de Planeamento da DFin para o biénio 2015-2016 (p. 10).

⁴⁵ **Auditoria Interna** *“é uma atividade de avaliação independente dentro de uma organização, para revisão das operações como um serviço à alta administração. É um controle gerencial que funciona mediante a medição e avaliação da eficiência de outros controles.”* Instituto dos Auditores Internos de Nova York – 1971. Disponível em: <<https://global.theiia.org/Pages/globaliiaHome.aspx>> Acedido em 17 Maio 2015.

A função de Controlo na Administração Pública e em particular na Administração Financeira do Estado, têm em primeira instância, como principais atores os *Stakeholders*⁴⁶, a quem foram delegadas e subdelegadas os poderes e as competências para a realização da despesa pública, no caso do Exército, aos Comandantes, Diretores e Chefes. Concomitantemente à atribuição desses poderes e responsabilidades, também são conferidos e proporcionados os meios capazes de controlar internamente esses processos (autocontrolo), por forma a garantir e assegurar essa responsabilidade. Numa segunda instância, com a responsabilidade em assegurar o controlo ao nível intermédio no Exército, surgem os órgãos internos institucionais de controlo e inspeção, como sejam, a Inspeção Geral do Exército (IGE) e a DFin. No âmbito das inspeções externas ao Exército, ao nível da administração pública, surgem a Inspeção Geral de Defesa Nacional (IGDN), Inspeção Geral de Finanças (IGF), Direção Geral de Orçamento (DGO), e no topo o Tribunal de Contas (TC), com a missão de supervisão e execução das necessárias ações de Auditoria e Inspeção externas aos Organismos públicos dotados de autonomia administrativa (regime Geral) e administrativa-financeira (regime Excecional).

No Exército essa responsabilidade, em primeira instância compete ao CEME, que dispõe na sua estrutura de um órgão de Inspeção Geral para o Exército, a IGE, e no âmbito específico da Administração Financeira, a Direção de Finanças do Exército, como autoridade técnica neste âmbito da administração do Exército, através da sua Repartição de Auditoria, assegura a realização de auditorias e demais ações de controlo interno. Em última instância, compete aos Comandantes, Diretores e Chefes das UEO assegurar o autocontrolo e o controlo interno do seu próprio sistema de administração financeira.

Com a nova lei Orgânica do Exército de 2014⁴⁷, transparece um “desinvestimento” nesta área de responsabilidade, com a extinção dos órgãos intermédios de Inspeção e Controlo ao nível dos OCAD, do qual, sobre esta matéria e relativamente à área de pessoal, o autor tem uma visão muito particular, fruto da sua experiência inspetiva e de auditorias nesta área específica.

⁴⁶ Segundo o filósofo Robert Edward Freeman, “os *Stakeholders* são elementos essenciais ao planeamento estratégico das organizações, compreende todos os elementos envolvidos num processo com fim comum, como seja um negócio, uma empresa ou uma organização. Refere-se às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa”. In FREEMAN, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach [S.l.: s.n.], 1984.

⁴⁷ Decreto-Lei n.º 186/2014 de 29 de Dezembro. Aprova a Lei Orgânica do Exército. Diário da República n.º 250/2014, Série I de 29 de Dezembro de 2014

Os organismos públicos encontram-se obrigados por força da lei, à contabilidade organizada e estão sujeitos às regras e às práticas da gestão orçamental e financeira previstas, e à submissão ao tribunal de contas, como órgão superior de inspeção, de uma conta de gerência anual. As contas apresentadas e submetidas para análise e aprovação, devem obedecer aos princípios legais da conformidade e da regularidade financeira, bem como as demonstrações, deverão espelhar a realidade financeira e patrimonial da organização. O garante da veracidade dessas demonstrações é salvaguardado pelos sistemas de controlo interno implementados em todas as estruturas organizacionais aos mais variados níveis, com vista à redução de ilegalidades, irregularidades e práticas procedimentais incorretas. No Exército, estes Sistemas de Controlo Interno, com reporte mensal, estão implementados ao nível da DFin, a toda a estrutura do SAFEx conforme Apêndice B. Como já aduzido, também o autor em 2009, no desempenho das suas funções de Auditor teve a necessidade de cumprir e salvaguardar com estes princípios e imposições legais, implementando as VDF através de um sistema de controlo interno suportado no SIG, nas novas tecnologias e nas Auditorias “Online”.

Para a execução do orçamento posto à disposição do Exército, são atribuídas competências aos Comandantes, Diretores ou Chefes, por via da delegação e subdelegação de competências ⁴⁸, para a realização de despesas e arrecadação de receitas, nos termos da lei, bem como a que lhe for delegada pelo membro do Governo da tutela, sem prejuízo de este poder, a qualquer momento, revogar ou limitar tal delegação de poderes. Nos termos do Art. 5º do Decreto-Lei nº 155/92, de 28 de Julho - Regime de Administração Financeira do Estado, conjugado com o Art. 1º do Decreto-lei nº 183/96, de 27 de Setembro - Plano e Relatório de Atividades, todos os serviços e organismos devem obrigatoriamente elaborar um plano anual de atividades, com uma clara discriminação dos objetivos a atingir e dos recursos a utilizar, bem como dos programas a realizar. A importância deste plano, como *instrumento de gestão*, é objetivamente expressa na nota introdutória do Decreto-Lei nº 183/96 de 27 de Setembro, “*É imperativo elementar de gestão o enquadramento da atuação das organizações em dois instrumentos fundamentais: o plano e o relatório de atividades anuais. O primeiro, para definir a estratégia, hierarquizar opções, programar ações e afetar e mobilizar os recursos. O segundo, destinado a relatar o percurso efetuado, apontar os*

⁴⁸ Da delegação e subdelegação de poderes. In DL n.º 4/2015, de 07 de Janeiro. Código do Procedimento Administrativo (CPA).

desvios, avaliar os resultados e estruturar informação relevante para o futuro próximo. Planejamento e controlo complementam-se e são exigências recíprocas numa qualquer gestão eficiente, às quais, naturalmente, a Administração Pública não pode ser indiferente.”

Pela dimensão e complexidade do Estado, e tendo em vista os princípios que norteiam as finanças públicas - princípios de economia, eficiência e eficácia; cada vez mais, é exigido este e outros instrumentos de gestão por forma a tornar a «*máquina administrativa do Estado*» mais eficiente, ligeira e funcional. Assim, o **Plano/Planeamento** é importante para definir com rigor, estratégias e objetivos; o **Relatório/Controlo** ⁴⁹, para avaliar o desempenho, definir padrões e sustentar necessários ajustamentos de medidas e ações corretivas futuras. Ao nível da Gestão Estratégica do Estado, o governo consagrou e implementou um instrumento de *planeamento e de controlo* dos organismos na sua dependência, ao criar o *Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)* ⁵⁰. Este mecanismo legal, “*visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências*”, focalizado na avaliação das pessoas e no *controlo*, do desempenho profissional dos recursos humanos do Estado (funcionários públicos); e o *Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)* ⁵¹, na avaliação e *controlo* do desempenho dos organismos e serviços do Estado.

Ao nível da verificação e controlo dos objetivos propostos a atingir nos Planos de Atividade anuais, tanto ao Exército como aos demais organismos públicos, é-lhes exigido, de acordo com o SIADAP/QUAR, a elaboração de uma Matriz de Avaliação e Controlo, das

⁴⁹ In Nota Introdutória ao Relatório de Gestão do Exército 2013 (2014, p. 07): “(...) **O Relatório de Gestão**, constituindo-se como um requisito legal da **prestação de contas** a remeter ao Tribunal de Contas, procura evidenciar, de forma clara e necessariamente sintética, as práticas de gestão desenvolvidas pelo Exército, a aplicação dada aos recursos que lhe foram adstritos e os principais objetivos alcançados. Para além do seu carácter legal, este documento assume-se como um importante documento informativo, quer interno quer externo.” (...) “Sendo uma obrigação legal, o presente relatório imbuído pelo princípio fundamental da transparência, não deixa de ser uma excelente ocasião para demonstrar e evidenciar a responsabilidade e critério com que o Exército gere os recursos que lhe são atribuídos, possibilitando mais do que a informação confinada aos números da Conta de Gerência, uma maior compreensão da ação desenvolvida, traduzida sinteticamente através da quantificação das principais atividades desenvolvidas no ano económico.”

⁵⁰ Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro. Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP_QUAR). Diário da República, 1.ª série — N.º 250 — 28 de Dezembro de 2007.

⁵¹ SIADAP- Artigo 10.º - **Quadro de Avaliação e Responsabilização** “1 — A avaliação de desempenho de cada serviço assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e atualizado a partir dos sistemas de informação do serviço, onde se evidenciam: A missão do serviço; Os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente; Os objetivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados; Os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação; Os meios disponíveis, sinteticamente referidos; O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objetivos; A identificação dos desvios e, sinteticamente, as respetivas causas; A avaliação final do desempenho do serviço.”

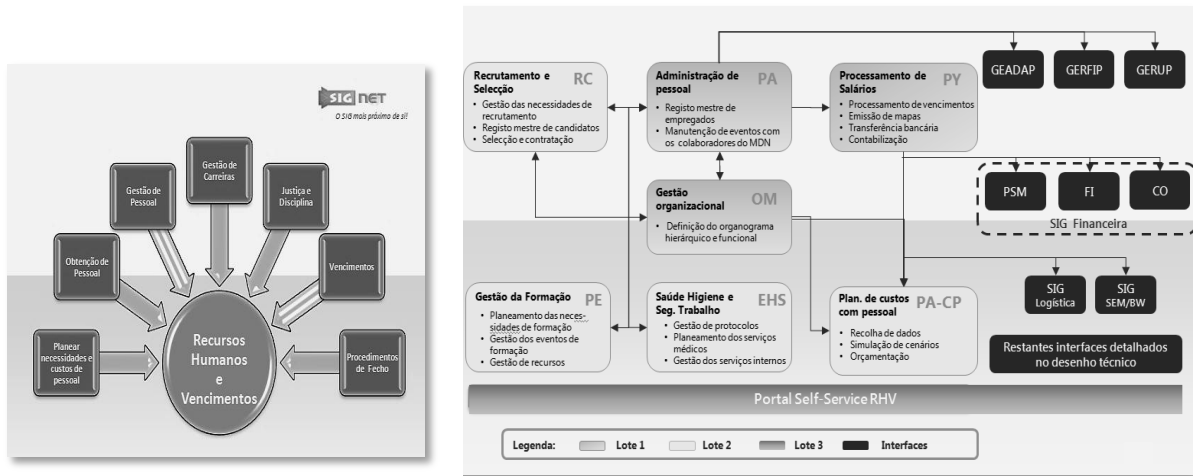
metas que se propuseram atingir. O QUAR⁵², não substitui o plano de atividades e o relatório de gestão anual de um organismo público, mas transmite informação, apresentando-se como um instrumento de controlo, de avaliação e de responsabilização dos dirigentes máximos dos serviços, tendo em vista a otimização dos recursos, principalmente os humanos, capacidades, eficiências e conseqüente equilíbrio financeiro do Estado.

Como já referido, o fator humano é um dos elementos fundamentais para qualquer organismo ou instituição, e para a Instituição Militar é fator primordial. Para o Exército uma das áreas chave e decisivas é a área dos Recursos Humanos; por um lado, pelo peso efetivo que esta despesa tem para esta componente do sistema de forças, por outro, pela necessidade em manter os efetivos mínimos e suficientes, capazes de garantir o cumprimento das missões que lhe estão atribuídas.

O Exército, para esta área da Gestão dos Recursos Humanos, dispõe de alguns subsistemas de informação, de processamento de dados, de gestão e de apoio à decisão (GRH, Sistema Gestão Vencimentos e BDUPE) não integrados. Ao nível da Defesa, decorrem projetos, no sentido de dotar a estrutura da MDN, EMGFA e Ramos de capacidades no âmbito da Gestão Integrada dos Recursos Humanos. Desses projetos, decorrem o projeto SIG/DN no Módulo HR – «*Human Resources*», bem como o projeto RHV/ SIGNet (Recursos Humanos e Vencimentos), um sistema de “*Human Resources Management*” com vista à integração funcional e operativa da informação dos vários domínios da área do pessoal: Recrutamento e Selecção, Administração de pessoal, Gestão da formação, Gestão organizacional, Saúde Higiene e Segurança no Trabalho, Planeamento de custos com pessoal, processamento de vencimentos, com interface ao SIG/DN e GeRAP (atual ESPAP), como se pode constatar na ilustração que se segue.

⁵² Vide Exército QUAR 2013, Disponível em: <http://10.105.0.55/publica/ComdExercito/Quar12/Quar_Exercito_2013.pdf> Acedido em 19 Maio 2015.

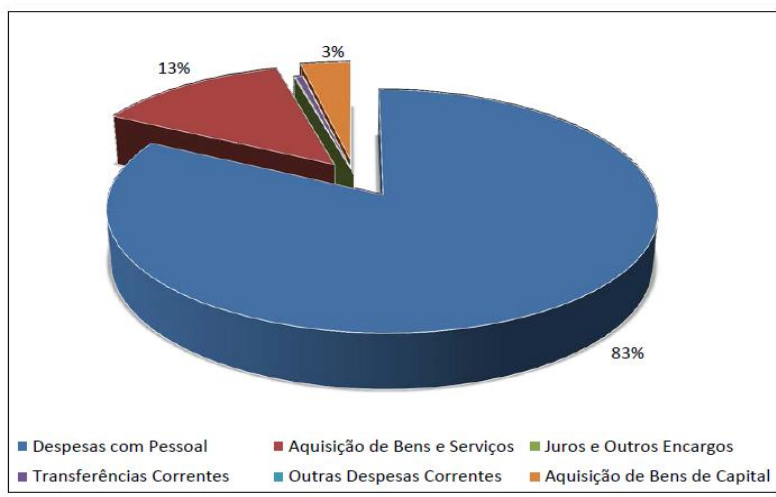
Ilustração 12 – Modelo Técnico do RHV/SIGNet



Fonte: MDN. Workshop de Apresentação do Portal SIGNet RHV em 22 de Outubro de 2014

As Despesas com o Pessoal, são uma das grandes preocupações das organizações. Para 2015, segundo fonte do *Ministério das Finanças*, o Governo alocou cerca de 3 % do total da execução orçamental para o setor da Defesa Nacional e Forças Armadas (MDN). O Exército, à semelhança de outros organismos do Estado, também afeta parte substancial do seu orçamento, cerca de 83 %, nas despesas com o pessoal, como se pode verificar na ilustração que se segue.

Ilustração 13 – Agrupamento da Despesa Pública – Exército



Fonte: Relatório de Gestão do Exército 2013, Estado-maior do Exército (2014, p. 42)

Do ponto de vista do autor, e fruto da sua experiência no âmbito das Auditorias e Inspeções no âmbito dos vencimentos, seria extremamente importante, necessário e

oportuno, levantar e capacitar o Exército com uma ferramenta Integrada de Gestão e de Informação na Área do Pessoal, assente num moderno Sistema de Informação apoiado nas TIC, por forma implementar mecanismos eficazes de Planeamento, Execução, Direção e Controlo Interno, numa área de Gestão que se considera crítica para o Exército.

O Orçamento de Estado (OE) ⁵³ é o principal instrumento dos governos para a implementação e gestão das políticas contempladas no seu programa. O Governo, centralizando a ação na Direção Geral de Orçamento do Ministério das Finanças, é a entidade responsável pela elaboração da proposta do OE, a ser submetida a aprovação à Assembleia da República. O OE é elaborado com base nas aspirações nacionais, orientações estratégicas nacionais e nas políticas do governo, no qual intervêm todos os serviços e organismos da administração pública central e institutos públicos que revestem a natureza de serviços personalizados e fundos públicos. O PA/PO emergiu do Regime da Administração Financeira do Estado e consubstanciada a sua materialização no Decreto-Lei nº 131/2003 de 28 de Junho, Diário da República nº147 - Série I-A, emitido pelo Ministério das Finanças, que estabelece as regras relativas à definição dos programas e medidas a inscrever no Orçamento do Estado e das respetivas estruturas. A elaboração do PA é obrigatória para todos os serviços e organismos da Administração Pública Central, contribuindo para a realização dos objetivos e fins do Estado, tornando-se uma peça fundamental para a elaboração do OE e consequentemente para o OMDN-Exército.

O Exército, como órgão da administração direta do Estado, também intervém no *planeamento* do Orçamento de Estado, com a elaboração do seu Plano de Atividades (PA) anual. O PA implica necessariamente, o envolvimento de toda a organização, devendo ser resultante dos contributos dos responsáveis dos vários escalões de comando. Assim são chamados a intervir toda a estrutura de comando e de administração do Exército aos vários níveis, superior, intermédio e de base. O General Chefe dos Estado-maior do Exército define

⁵³ OCid 2015 do Ministério das Finanças, p. 6 “*O Orçamento do Estado detalha as receitas e despesas de todos os organismos da Administração Central (A.C.) - que inclui os serviços integrados do Estado em sentido estrito (Ministérios, Secretarias de Estado e Direções Gerais) e os Serviços e Fundos Autónomos da A.C. (Institutos Públicos, Entidades Reguladoras, que gozam de maior autonomia na sua gestão, e as empresas públicas reclassificadas, que dependem significativamente do OE) – e da Segurança Social.*”. Disponível em <<http://www.dgo.pt/BIORC/Paginas/Site/index.html>> Acedido em 22 Maio 2015.

Também Cfr. Artº 1º do Decreto-Lei nº 183/96 de 27 de Setembro - *Plano e Relatório de Atividades.*

os *Objetivos estratégicos para o Exército*⁵⁴, com base na *missão e na visão*⁵⁵, no PMLP definido, nas políticas de Estratégia Nacional do programa do governo e no Plano Estratégico Nacional (*Grandes Opções do Plano*). Os OCAD, ao seu nível intermédio ou central, tendo por base esses objetivos, elencam as *Atividades*⁵⁶ a desenvolver por forma a serem atingidos os objetivos definidos. Por sua vez, as UEO, restabelecem ao nível operacional, de acordo com a sua missão, capacidades e possibilidades, os objetivos e atividades superiormente elencadas, as *Ações e Elementos de Ação*⁵⁷ (*tarefa*) a realizar. Porém, é necessário mensurar todas estas tarefas, ações, atividades e objetivos, por forma a orçamentar todas as necessidades planeadas, bem como atribuir-lhe um nível de prioridade de execução⁵⁸. Entramos, assim na fase da orçamentação do Plano, ou fase inicial do Plano Orçamento (PO). É nesta fase, que cada elemento de ação, é convertido em rubricas orçamentais, valorizadas e mensuradas em euros, para futuro tratamento contabilístico e financeiro. Da conversão e a integração de todas estas atividades, ações e elementos de ação previstas e planeadas ao nível da organização, sairá o Plano de Atividades e Proposta de Orçamento do Exército.

⁵⁴ «Para efeitos de PA, considera-se **Objetivos**: Conjunto de atividades, articuladas entre si. Refletem os efetivos objetivos da organização em termos da sua atuação, normalmente, definidos nas diretivas do planeamento ou ação dos responsáveis das Entidades, consubstanciando a estratégia previamente delineada para a consecução dos objetivos. Os Objetivos são definidos pelo EME.» In Diretiva Interna Exército- EME_PAAnual 13.

⁵⁵ **Visão do CEME** Disponível em <<http://www.exercito.pt/EP/Paginas/Visao.aspx>,> Acesso em 26 Maio 2015.

⁵⁶ «Para efeitos de PA, considera-se **Atividades**, Conjunto de Ações que correspondem à desagregação funcional de cada objetivo e que concorre para um produto final previamente definido. Normalmente serão definidas pelas segundas linhas hierárquicas, nomeadamente Direções Técnicas, Superintendências, Comandos Funcionais ou Equivalentes.» In Diretiva Interna Exército_PAAnual.

⁵⁷ «Para efeitos de PA, consideram-se **Ações e Elementos de Ação**, Demandas que tenderão a constituir-se como as tarefas a concretizar pelas Unidades (Orgânicas Internas) que concorrem para as atividades definidas pelo nível superior. Dada a existência de um nível inferior, as Ações não deverão ser muito específicas, cabendo essa função aos Elementos de Ação, devendo esses sim constituir-se como as tarefas que serão efetivamente executadas pelas Unidades (U/E/O's).» In Diretiva Interna Exército_PAAnual.

⁵⁸ Extraído de Nota/Documento Oficial Informação cadeia Comando sobre PA16: "(...) por imposição superior às ações e elementos de ação, financiados, é obrigatório atribuir um **nível de prioridade** de execução, no sentido de melhor ajustar orçamento á necessidade (harmonização). Estas percentagens refletem-se no orçamento financiado em OMDN e/ou DCCR: Alta: 90% (prioridade 1), Média: 5% (prioridade 2) e Baixa: 5% (prioridade 3)."

Ilustração 14 – Extrato parcial de PA/PO de uma UEO do Exército

Anexo A (ATIVIDADES, OBJETIVOS, AÇÕES E ELEMENTOS DE AÇÃO PARA O PLANO ANUAL DE ATIVIDADES _2016)							
Código SIG	Objetivo	Prioridade		Rubrica	OM/DN	DCCR	NÃO FINANCIADO
	Atividade						
	Ação						
	Elemento de Ação						
1400037	Consolidar a capacidade do Exército enquanto instrumento de afirmação do Estado						
24002121	Garantir a administração e execução de serviços de base						
3070216006	Assegurar o funcionamento administrativo						
4070216038	Assegurar aquisição de bens consumíveis	1	1.000 €	D.02.01.21	1.000 €		
4070216039	Assegurar aquisição de consumíveis informáticos	1	11.738 €	D.02.01.08	7.238 €	4.500 €	
4070216040	Assegurar as comunicações fixas de voz	1	900 €	D.02.02.09.C0.00	900 €		
4070216041	Assegurar as comunicações móveis	1	900 €	D.02.02.09.D0.00	900 €		
3070216007	Garantir a operação de infraestruturas/equipamentos orgânicos						
4070216042	Realizar os trabalhos de reparação, conservação/beneficiação e a aquisição de materiais destinados à execução de pequenas obras de manutenção de infraestruturas	1	36.408 €	D.02.01.14	1.258 €	500 €	
				D.02.01.17	1.000 €	500 €	
				D.02.01.21	5.000 €	3.150 €	
				D.02.02.03	12.000 €	3.000 €	
				D.02.02.20.C0.00	1.500 €	1.000 €	
				D.02.02.25	1.000 €	500 €	
				D.07.01.11.A0.00	2.000 €	1.000 €	
D.07.01.11.A0.00	2.000 €	1.000 €					
4070216043	Assegurar a reparação e manutenção de equipamentos orgânicos (inclui fotocopiadoras, extintores e viaturas)	1	33.500 €	D.02.01.12	5.000 €	5.000 €	
				D.02.01.14	500 €	500 €	
				D.02.01.17	500 €	500 €	
				D.02.01.21	4.000 €	1.500 €	
				D.02.02.03	8.000 €	3.000 €	
				D.02.02.20.C0.00	3.000 €	1.000 €	
				D.02.02.25	500 €	500 €	

Fonte: Autor, no desempenho da função, aquando da elaboração PA/PO 2016.

É com base no Plano de Atividades aprovado, convertido em Plano Orçamento, que será atribuído ao Exército o seu Orçamento Anual, a ser inserido no SIG módulo EAPS, para posterior execução orçamental de acordo com as leis, procedimentos e regras em vigor.

As regras da execução orçamental encontram-se bem definidas nos vários normativos legais já aludidos, em especial o Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de Julho – Regime da Administração Financeira do Estado. Este diploma permitiu uma definição mais rigorosa do âmbito da gestão corrente e princípios de organização interna que o adequam à estrutura do Orçamento por programas, através de uma maior racionalização, evitando-se o desperdício e conseguindo-se assim poupanças orçamentais. A introdução de uma contabilidade de compromissos, veio impor uma verdadeira gestão orçamental e um adequado controlo, estruturar uma nova contabilidade de caixa, ajustada a uma correta administração dos recursos financeiros, e em complemento, proporcionar uma contabilidade analítica, indispensável ao controlo de resultados. Adotou-se um novo sistema de pagamento das despesas públicas, através de transferência bancária ou crédito em conta ou ainda, quando excepcionalmente não for possível qualquer dessas formas, através da emissão de cheques sobre o Tesouro. Com a gestão centralizada e integrada da dívida pública, deixou de haver tesourarias privativas. Foi também revisto o sistema de realização das despesas e da sua contabilização, no sentido da maior autonomia dos serviços. Com este diploma, consagrou-se

também um novo sistema de controlo de gestão, de modo a conciliar as exigências da autonomia com as necessidades de um rigoroso controlo.

Na execução, o OMDN-Exército é descentralizado nos OCAD, via EME/Divisão de Recursos, tendo por base as atividades levantadas por estes e registadas nos respetivos Planos de Atividades. Assim, ao Comando do Pessoal, são alocados recursos financeiros para fazer face às Despesas com pessoal,⁵⁹ nos subagrupamentos 01.01.00 - «Remunerações certas e permanentes»; 01.02.00 - «Abonos variáveis ou eventuais» e 01.03.00 - «Segurança Social». Ao Comando da Logística, são alocados recursos financeiros para fazer face aos encargos e Despesas do âmbito da aquisição e contratação logística de equipamentos militares, infraestruturas, saúde operacional, manutenção, reabastecimento, serviços centralizados, transportes; também designadas de dotações Logísticas. Ao Comando das Forças Terrestres, são atribuídos recursos financeiros para fazer face aos encargos decorrentes da instrução e treino operacional – exercícios militares. À Direção de Finanças, são conferidos recursos financeiros para fazer face aos encargos de Vida Corrente e Funcionamento Normal (VCFN)⁶⁰ das UEO do Exército. Os atuais procedimentos administrativo financeiros implementados no Sistema Financeiro do Exército, decorrem das imposições legais vertidas nos normativos no âmbito geral da Administração Pública, e no âmbito específico da Reforma da Administração Financeira do Estado, e consequentemente do seu restabelecimento interno, ao nível do Exército. Este encontra-se materializado principalmente no Despacho n.º 229/CEME/2012 – Estrutura e dispositivo de apoio Financeiro ao Exército, com a alteração das atribuições e competências (extinção funcional) dos órgãos intermédios de apoio à gestão financeira no Exército (Centros de Finanças dos OCAD)⁶¹ e na Diretiva n.º 18/CEME/14 – Reorganização da Estrutura Financeira do Exército, que define as instruções conducentes à reorganização financeira do Exército, nomeadamente a reestruturação das secções de logística das UEO, centralizando na DFin todas as suas competências e atribuições do âmbito contabilístico, financeiro e de tesouraria. Este novo dispositivo financeiro obrigou a um incr-

⁵⁹ Cfr. Anexo II ao Decreto-Lei n.º 26/2002 de 14 de Fevereiro. Classificação económica das despesas públicas.

⁶⁰ **Gestão corrente.** *A gestão corrente compreende a prática de todos os atos que integram a atividade que os serviços e organismos normalmente desenvolvem para a prossecução das suas atribuições, sem prejuízo dos poderes de direção, supervisão e inspeção do ministro competente. A gestão corrente não compreende as opções fundamentais de enquadramento da atividade dos serviços e organismos, nomeadamente a aprovação de planos e programas e a assunção de encargos que ultrapassem a sua normal execução. A gestão corrente não compreende ainda os atos de montante ou natureza excecionais, os quais serão anualmente determinados no decreto-lei de execução orçamental.*” In Artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de Julho.

⁶¹ “Na prática, a DFin passará a exercer a competência técnica direta a todas as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (U/E/O), nos processos de gestão orçamental e de gestão financeira e contabilidade, passando os CFin a garantir o controlo da atividade administrativo-financeira e de apoio à decisão do respetivo Órgão Central de Comando (OCC).” In Circular 01/2013 da DFin de 03 de Janeiro (p. 2).

emento de recursos ao nível tecnocrático da estrutura, por forma a operacionalizar tarefas que até então eram executadas e asseguradas ao nível das bases. As Secções de Logística das UEO passaram a ser, órgãos de execução e gestão logística, orçamental e extraorçamental, na dependência técnica da DFin. Para este passo, muito contribuíram as novas tecnologias de informação e comunicação, as plataformas tecnológicas e principalmente o SIG/DN.

No âmbito da centralização das competências e atribuições de tesouraria, a DFin, na sequência do Decreto-Lei n.º 29-A/2011, relativo à execução orçamental, o qual determinava que os três Ramos das Forças Armadas e EMGFA, deveriam criar as condições necessárias para uma plena adesão à RAFE até 31 de Dezembro de 2011, centralizou os pagamentos orçamentais do Exército através de uma conta única no IGCP, estabelecendo uma ligação dos interfaces com a DGO para a Aprovação dos PLC e com o IGCP, para os pagamentos e liquidação da despesa. Com a introdução da Circular n.º 9/2013 da DFin de 21 de Outubro, relativamente à Implementação do Módulo MM - *Material Management* /SIG e da Instrução Técnica n.º 01/2014 de 15 de Outubro, a DFin procedeu à desagregação do fluxo logístico do fluxo financeiro, garantindo a centralização das competências e atribuições do âmbito contabilístico e financeiro, mantendo-se apenas nas secções de logística das UEO, as competências e atribuições na área orçamental e logística; permitindo à Direção de Finanças centralizar a área patrimonial do Exército, bem como as ações e procedimentos, não só de direção, coordenação e controlo da atividade administrativo-financeira; como também, da execução do **Registo contabilístico**⁶² e análise financeira do processo da despesa das UEO do Exército. Entramos assim nos domínios dos registos contabilísticos e relatórios de análise ao Sistema de Informação Contabilístico. Assim, *“A contabilidade de uma empresa ou organismo público, é uma área extremamente importante para a sua própria organização e funcionamento, designadamente no que concerne à vertente de criação de informação fundamental acerca da sua situação económica e financeira.”*⁶³ Para o Professor Gonçalves da Silva (cit. Monteiro, 2013, p. 23), *“A Contabilidade é a técnica da relevação patrimonial e financeira de uma empresa. O mesmo autor faz a diferenciação entre: “Contabilidade em Strictu Sensu, ou seja escrituração, que é a técnica de registo e de representação de todas as*

⁶² A contabilidade é responsável, por **registar** todas as transações de factos que afetam a posição financeira e patrimonial da empresa. Tendo em atenção o Reconhecimento: «Quando é que o facto deve ser registado»; a Valorização: «Como é que o facto deve ser valorizado»; e a Classificação: «Como é que o facto deve ser classificado».

⁶³ In Dicionário Porto Editora, 2003-2015. Disponível em: < [http://www.infopedia.pt/\\$principios-contabilisticos](http://www.infopedia.pt/$principios-contabilisticos) > Acedido em 30 Maio 2015.

transformações sofridas pelo património de qualquer entidade económica durante o exercício da sua atividade, de modo a saber em qualquer momento a sua composição e o seu valor; e Contabilidade Latu Sensu, que é a ciência dos processos descritivo-quantitativos utilizados na análise, registo, interpretação e controlo dos factos de gestão. Visa quantificar tudo o que ocorre numa unidade económica fornecendo, simultaneamente, dados para a tomada de decisões da gestão”. Quando se fala em *Contabilidade Pública*, para Araújo & Arruda (2004, p. 31), é a “[...] *contabilidade aplicada às entidades públicas, cuja finalidade é determinar procedimentos normativos para que os factos decorrentes da gestão orçamentária, financeira e patrimonial das mesmas realizem-se em perfeita ordem e sejam registrados sistematicamente, de modo a mostrar, em épocas pré fixadas, os respetivos resultados”.* Estes consideram também, que a administração pública deve possuir “[...] *um sistema de informações contabilístico capaz de captar, registrar, reunir, controlar, interpretar, demonstrar e divulgar os fenómenos avaliáveis monetariamente que afetam as situações patrimoniais, financeiras e económicas de qualquer ente público”.* A contabilidade serve assim, por um lado **para registar** e por outro **para verificar e controlar** esses registos.

Já em 28 de junho de 1808, a Corte Portuguesa no Brasil emitiu um Alvará, encaminhado por D. Fernando José de Portugal para aprovação e acolhido por D. João de Orleans e Bragança com a seguinte redação: *“Para que o método de escrituração e fórmulas de contabilidade da minha Real fazenda não fique arbitrário, e sujeito à maneira de pensar de cada um dos meus contadores gerais, comunico que sou servido a criar para o referido erário: ordeno que a escrituração seja a mercantil por partidas dobradas, por ser a única seguida pelas nações mais civilizadas, assim pela sua brevidade para o manejo de grandes somas, como, por ser a mais clara, e a que menos lugar dá a erros e subterfúgios, onde se esconde a malícia e a fraude dos previcatários.”* (Silva, 2011). Este alvará estabeleceu normas contábeis mais claras, determinando inclusive a adoção do Método das Partidas Dobradas, sob a alegação de que este permitiria um maior controlo, rigor, transparência e menor probabilidade de erros.

Por um lado, os regulamentos e a legislação, principalmente o POCP, impõem a observância dos princípios contabilísticos, que deverão ser seguidos; por outro, toda a contabilidade pública deverá proporcionar a informação necessária para a elaboração das contas finais do exercício e dos documentos que devam remeter-se ao Tribunal de Contas, bem como prestar a informação económico-financeira essencial, adequada e necessária à tomada de decisões, quer de natureza política, quer de gestão. Serve também para melhorar a

transparência na gestão dos recursos públicos e nas relações financeiras do Estado, bem como, permitir a verificação da legalidade, regularidade financeira, da economia, da eficiência e eficácia das operações, com o objetivo de obter uma imagem verdadeira e apropriada da situação financeira e dos resultados das operações dos organismos e órgãos do Estado. Esta informação contabilística⁶⁴ deverá ser capaz de transmitir e refletir quer qualitativamente, quer quantitativamente (materialidade), os fluxos reais de bens e serviços gerados pela atividade económica interna e externa da organização, aos quais correspondem fluxos financeiros no sentido inverso. Quanto à forma qualitativa, o relatório deverá ser *Relevante*, isto é, deverá ter informação com influência nas decisões económicas dos utilizadores. Deverá ser *Compreensível*, fácil e rapidamente compreendida pelos utilizadores. Deverá ser *Fiável*, isto é, representar todas as operações de uma forma fidedigna; e *Comparável*, onde a informação deverá espelhar de uma forma comparativa, a evolução do organismo, relação a períodos homólogos e a posição relativa com outras, por exemplo. Quanto à forma quantitativa ou material, este deverá refletir a mensuração (valorimetria), o momento do reconhecimento e a afetação das despesas e das receitas, tendo em vista a preparação das demonstrações financeiras para a Conta de Gerência anual do Exército.

Estes procedimentos de registo e de análise contabilística, tem por base a Circular n.º 03/2013 de 15 de janeiro da DFin, Prestação mensal de Contas, seguindo uma lógica de monitorização e Controlo Interno ao Sistema Administrativo-financeiro e de e-Auditorias (auditorias “Online”) do Exército, tendo por base a análise mensal às contas das UEO e aos documentos de despesa, submetidos por via eletrónica, numa pasta *sharepoint* disponível no portal da prestação de contas, criado para o efeito⁶⁵. O resultado desta análise, é registado numa Ficha de Verificação Mensal, que servirá de reporte financeiro à Prestação Mensal de Contas das UEO. Nessa verificação, os documentos são analisados, quanto à forma, quanto aos prazos legais definidos e quanto ao conteúdo, tendo por base as determinações e imposições legais, nomeadamente; dos *princípios contabilísticos*⁶⁶ adotados, dos procedime-

⁶⁴ Atendendo ao *princípio contabilístico da Materialidade*: As *demonstrações financeiras* devem evidenciar todos os elementos que possam ser relevantes para avaliar a situação financeira da empresa. In Decreto-Lei n.º 232/97 de 3 de Setembro_POCP.

⁶⁵ Portal da prestação de contas, Disponível em: <<http://lisboa-sites/PrestaContas>> Acedido em 28 Maio 2015.

⁶⁶ “Os *Princípios Contabilísticos* – Ponto de partida de uma Normalização Contabilística”. “As expressões *princípios contabilísticos*, são *princípios*, geralmente aceites, utilizadas em sentidos que englobam convenções ou regras que tradicionalmente se consideram de adotar.”

ntos, da classificação, dos registos, da consagração dos requisitos gerais na autorização da despesa pública, da conformidade legal, da regularidade financeira e dos requisitos de economia, eficiência e eficácia ⁶⁶, numa ótica Orçamental, Patrimonial, Financeira e de Custos.⁶⁷ Desta *análise, verificação e controlo* da execução orçamental das UEO, é elaborado mensalmente um **relatório financeiro**, que agrega, num conjunto de mapas, toda a informação contabilística que visa garantir o cumprimento da legalidade e regularidade financeira das operações efetuadas no decurso do ano económico, bem como refletir e consubstanciar de forma apropriada e verdadeira e consistente a situação financeira e patrimonial dessa UEO. Essa informação, suportada nas demonstrações financeiras e nos relatórios de execução orçamental, tendo em vista a preparação das *demonstrações financeiras* ⁶⁸ da Conta de Gerência do Exército, servirá, por um lado, para garantir a fiabilidade e tempestividade da informação prestada pelo Exército às diversas entidades (Tribunal de Contas, Direção-Geral do Orçamento, Inspeção-Geral de Finanças e Inspeção-Geral da Defesa Nacional) relativamente à execução financeira e às operações realizadas no decurso da gerência, e por outro lado, permite também analisar e comparar, a situação orçamental, patrimonial e financeira das UEO, com vista à divulgação desses resultados aos comandantes, diretores e chefes, responsáveis pela execução orçamental, e à respetiva cadeia hierárquica. Complementarmente serve para avaliar e monitorizar o desempenho financeiro, definir padrões, procedimentos e introduzir medidas e ações corretivas necessárias ao bom funcionamento financeiro das UEO.

Estes procedimentos de **Controlo Interno**, na análise e *Verificação das Demonstrações Contábeis ou Financeiras* (VDF), visam o estudo da situação económica e financeira da entidade, bem como do seu desempenho operacional, por meio da decomposição e comparação das demonstrações contábeis, ao mesmo tempo que proporciona

⁶⁶ “Por **conformidade legal** entende-se a prévia existência de lei que autorize a despesa. A **regularidade financeira**, da inscrição orçamental, correspondente cabimento e adequada classificação da despesa. Requisitos de **economia, eficiência e eficácia**, na autorização de despesas ter-se-á em vista a obtenção do máximo rendimento com o mínimo de dispêndio, tendo em conta a utilidade e prioridade da despesa e o acréscimo de produtividade daí decorrente.” In Artigo 22º do Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de Julho.

⁶⁷ “**Ótica Orçamental**: Registrar a execução do Orçamento e determinar os resultados orçamentais. **Ótica Financeira**: Permitir o controlo do endividamento e o acompanhamento individualizado da situação orçamental. **Ótica Patrimonial**: Proporcionar a elaboração do Balanço das entidades, revelando a composição e valor do património, bem como a sua evolução. Possibilitar o inventário e o controlo do imobilizado. **Ótica de Custos**: Determinar os resultados analíticos, pondo em evidência os custos e, em alguns casos, os proveitos e o resultado de cada bem, serviço ou atividade”. In Decreto-Lei n.º 232/97 de 3 de Setembro_POCP.

⁶⁸ “Atendendo ao princípio contabilístico da Materialidade: As **demonstrações financeiras** devem evidenciar todos os elementos que possam ser relevantes para avaliar a situação financeira da empresa.” In Decreto-Lei n.º 232/97 de 3 de Setembro_POCP.

e objetiva a interpretação individual e conjunta de índices e quocientes calculados a partir de itens extraídos dessas demonstrações. Segundo Cruz & Glock (2008, p. 21), “ *O Controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado de métodos e medidas, adotadas pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.*” No seguimento deste conceito, Cruz & Glock (Idem, p. 20), quanto à tempestividade e ao momento de atuação, classificam o controle: “*Quanto à tempestividade, ao momento de atuação, os controles internos podem ser classificados como preventivos, concomitantes e subsequentes. Os primeiros visam evitar a ocorrência de erros, desperdícios ou irregularidades. Os controles concomitantes têm por finalidade detetar estas ocorrências no momento em que ocorrem, permitindo medidas tempestivas de correção, e os últimos destinam-se a identificar estas situações após sua ocorrência, permitindo a adoção de ações corretivas posteriores.*” Já Botelho, (2009, p. 31), refere que “*O Controle Interno na Administração Pública objetiva a descoberta de possíveis desacertos, de descompasso administrativo, do mau cumprimento ou emperramento das rotinas, de inconformidade aos princípios administrativos, processados pelos próprios servidores de diversas áreas da administração.*”

Quanto ao enquadramento legal do *Controle orçamental*, o Decreto-lei nº 155/92, de 28 de Junho, no seu Artigo 53.º, Capítulo II, define as formas de controlo a adotar e a implementar na gestão orçamental dos serviços e organismos públicos: O **Autocontrolo**, que é efetuado pelos órgãos competentes dos próprios serviços e organismos, no caso do Exército, pelas UEO, ao nível das Secções de Logística. O **Controlo Interno**, sucessivo e sistemático à gestão efetuada pelos serviços e organismos públicos, o qual poderá ser efetuado através de auditorias sequenciais por níveis. No caso do Exército, como já verificado, a responsabilidade no controlo Interno está atribuída à IGE e à DFin, esta última com a responsabilidade de remeter trimestralmente ao Ministério das Finanças, para análise, o mapa de fluxos de tesouraria, elaborado de acordo com o esquema de classificação económica das receitas e despesas públicas; o Balancete acumulado com os movimentos trimestrais; e os elementos necessários ao controlo de execução dos programas e projetos incluídos nos orçamentos do Exército. Os relatórios das auditorias Internas realizadas ao nível do Exército (DFin), serão remetidos ao Ministro das Finanças e ao ministro da tutela (MDN), podendo se necessário, ser solicitada a realização de inspeções externas, quando forem detetadas infrações ou desvios graves na gestão orçamental. Por último, e num

patamar de controlo de topo, surge o *Controlo Externo*, a exercer pelas entidades já referidas, em especial o pelo Tribunal de Contas ⁶⁹.

Paralelamente e na sequência deste normativo legal surge o Decreto-lei nº 166/98, de 25 de Junho, que institui o Sistema de Controlo Interno (SCI) da administração financeira do Estado, colocado na dependência do Governo e em especial articulação com o Ministério das Finanças. Este SCI público, compreende os domínios orçamental, económico, financeiro, patrimonial; e visa assegurar de um forma abrangente e sistémica, o exercício coerente e articulado do controlo no âmbito da Administração Pública. Porquanto, o *controlo interno* (CI), consiste na verificação, acompanhamento, avaliação e informação sobre a legalidade, regularidade e boa gestão, relativamente a atividades, programas, projetos, ou operações de entidades de direito público, em matéria de finanças públicas, nacionais e comunitárias.

Segundo Guerra (2007, p. 272), o “*Sistema de Controlo Interno veio complementar os mecanismos já existentes no controlo na administração pública. Esse sistema ajuda a garantir a efetivação dos objetivos de forma confiável, advertindo sobre os desvios, porventura, existentes e procedendo-se às necessárias correções*”. O Tribunal de Contas (1992), considera o Controlo Interno Sistémico como, o “*Conjunto constituído pela organização interna, pelos procedimentos e/ou pelas práticas que permitem à entidade alcançar os seus objetivos*”. Já para Brasil (2012, p. 12), “*Sistema de Controlo Interno é o conjunto de ações desencadeadas pelas unidades de controlo interno que envolve auditoria, controlo interno administrativo, monitorização e acompanhamento, etc.*” Para o Exército, Sistema de Controlo Interno, no âmbito Administrativo-financeiro, “*É um sistema que deverá assegurar as atividades administrativo-financeiras do Exército, por forma a detetar e eliminar eventuais incumprimentos legais, erros, omissões e/ou distorções que possam eventualmente existir na informação financeira do Exército; Permitir ao General CEME, na qualidade de gestor público, o controlo e a avaliação da sua gestão, para efeitos de resposta oportuna e adequada às obrigações externas legalmente impostas; e salvaguardar essa responsabilidade no atual modelo de prestação de contas, legalmente imposto.*” ⁷⁰

⁶⁹ “O Tribunal de Contas, na qualidade de órgão de soberania independente da tutela da Administração Pública, fiscaliza a legalidade e a regularidade das receitas e das despesas públicas, aprecia a boa gestão financeira e efetiva responsabilidades por infrações financeiras. (...) Compete o controlo jurisdicional da execução do Orçamento do Estado.” In Artº 1º da Lei nº98/97, de 26 Agosto.

⁷⁰ In Normativo Interno Exército_Nota - Circular n.º 03/2011, de 23 de Fevereiro, da DFin - Plano Integrado de Auditorias 2011.

Porém, este SCI também deverá ser monitorizado e controlado, para tal surge, a necessidade de se proceder regularmente a um exame metodológico com a finalidade de exprimir uma opinião sobre a conformidade global entre o seu objeto e as disposições legais ou normas aplicáveis de intervenção, através das **Auditorias**, que podem ser Internas ou Externas. O Conselho Coordenador (2005, p. 97) considera Auditoria como o *”Exame metodológico de uma situação, atividade, função, programa ou sistema de uma determinada entidade, realizado por uma pessoa/serviço independente e competente em observância de determinadas normas e princípios geralmente aceites, com o objetivo de exprimir uma opinião perspetivada sobre a conformidade global do objeto da auditoria com determinadas normas, regras, objetivos ou disposições legais e regulamentares”*. Este mesmo conselho (Idem, p. 13) refere-se às Auditorias Financeiras como *“um exame aos documentos da prestação de contas de uma determinada entidade, realizado por um profissional independente, com o objetivo de expressar uma opinião sobre se as demonstrações financeiras refletem, ou não, de forma verdadeira e apropriada a situação financeira e o resultado das operações, em todos os aspetos materialmente relevantes, de acordo com uma estrutura conceptual de relato financeiro identificada”*. Para o Tribunal de Contas, (Idem 1992), Auditoria interna é o *“Serviço ou departamento interno de uma entidade incumbido pela direção de efetuar verificações e de avaliar os sistemas e procedimentos da entidade com vista a minimizar as probabilidades de fraudes, erros ou práticas ineficazes. A auditoria interna deve ser independente no seio da organização e prestar contas diretamente à direção”*. Já Cosserat (2004, p.10), tem uma visão mais contemporânea do auditor, ao afirmar que, *”Atualmente, os stakeholders esperam que os auditores prestem serviços que acrescentem valor à organização, quer identificando irregularidades, apontando riscos do negócio, quer, ainda, aconselhando a gestão sobre as fragilidades dos controlos internos instituídos”*. Para além da visão tradicionalista do Controlo Interno, surgem visões ainda mais amplas, atuais e pertinentes, como a de Guerra (2007, p. 273), em que visualiza o Controlo Interno no âmbito global de um Sistema Integrado: *“No Controlo Interno é necessário dar um passo maior, no sentido de se criar e manter de um Sistema Integrado de Controlo Interno, pois este visa alcançar, de forma ampla, toda a organização de gerência pública, não se limitando aos controlos financeiro e administrativo. Busca-se, a implementação de um sistema que englobe o conjunto integrado de controlos, como: financeiros, gerenciais, administrativos e operacionais”*.

Também ao nível do Exército, estas medidas de Controlo Interno ao sistema financeiro, seguem o definido na *Circular nº 03/2013, da DFin (2013, p.02)*, “*A Prestação Mensal de Contas consubstancia-se num conjunto de documentos que vinculam a U/E/O e por inerência os responsáveis pela sua gestão (Cmtd/Dir/Ch, Chefe da Secção Logística, Adjunto Financeiro e Tesoureiro) relativamente ao cumprimento de todas as regras e preceitos aplicáveis à gestão financeira, possibilitando a adoção de métodos, técnicas e procedimentos de controlo interno, que visam garantir a conformidade legal e regularidade financeira do Exército.*” A adoção deste modelo de verificação, auditorias, Controlo Interno à distância, aos procedimentos financeiros e aos registos contabilísticos, das UEO do Exército, atualmente implementado ao nível do órgão gestor financeiro do Exército (DFin) - Ficha de verificação e Prestação Mensal de Contas (*vide* Apêndice B) e Relatório de Controlo Financeiro Mensal (Ilustração 15), teve por base concetual a metodologia das auditorias não presenciais ou auditorias “*Online*”, anteriormente desenvolvido pelo autor, em Abril de 2009, nas funções de Auditor do Centro de Finanças do Comando do Pessoal do Exército, tendo implementado idênticos procedimentos de Auditorias “*Online*”, ao Sistema de Administração Financeira das UEO do Comando do Pessoal, com vista à Validação das Demonstrações Financeiras para a Conta de Gerência Anual do Exército, conforme Informação/ Proposta em **Anexo A e B**, também ela com reporte mensal aos Comandantes/Diretores/Chefes, com vista a transmitir informação financeira credível, atempada e apropriada.

Esta informação financeira é fundamental, para a necessária tomada de decisão aos vários níveis, estratégico, tático e operacional; ao mesmo tempo que assegura uma monitorização, supervisão e presta assessoria financeira analítica à entidade competente. Por outro lado, transmite aos comandantes um ponto situação da sua gestão orçamental, financeira e global da UEO, vincula os responsáveis financeiros⁷¹ e serve como indicador de gestão a todos os *Stakeholders* do sistema financeiro do Exército.

⁷¹ **Responsabilidade financeira:** “*os funcionários e agentes são responsáveis disciplinar, financeira, civil e criminalmente pelos seus atos e omissões de que resulte violação das normas de execução orçamental, nos termos do artigo 271.º da Constituição e da legislação aplicável. Sem prejuízo das formas próprias de efetivação das restantes modalidades de responsabilidade, a responsabilidade financeira é efetivada pelo Tribunal de Contas, nos termos da respetiva legislação.*” In Artigo 66º e 67º da Lei nº 91/2001, de 20 de Agosto.

Ilustração 15 – Extrato de um Relatório de Controlo Financeiro Mensal

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO
DIREÇÃO DE FINANÇAS

Relatório Financeiro

COMANDO: COMANDO DA INSTRUÇÃO E DOCTRINA		Exercício: 2015				
		Mês: MARÇO				
UEO	Área de Avaliação - Item Verificado	Avaliação			Observações	
		Cumpriu	Não Cumpriu Implicações Âmbito Interno	Não Cumpriu Implicações Âmbito Legal		
	Área Orçamental	Data de registo da fatura Versus data de registo do compromisso	x			
		Confirmação de Notificações de Fomento (60 dias)	x			
		Utilização DCCR em afretamento OMDN	x			
		Utilização correta dos Centros Custo na imputação de custos	x			
		Compromissos assumidos Versus fundos disponíveis	x			
	Área Patrimonial	Prestação Mensal de Contas (FEV15) - Prazos	x			
		Prestação Mensal de Contas (FEV15) - Forma	x			
		Prestação Mensal de Contas (FEV15) - Conteúdo	Reconciliação Bancária e Anexos	x		
			Mapa de Fluxos de Caixa	x		
			Folhas de Caixa	x		
	Justificação de Saldos		x			
	Área Financeira	Lei dos Compromissos / Inexistência de Pagamentos em Atraso	x			
		Entrega da Receita cobrada	x			
	Área Auditoria	Classificação Económica da Receita e da Despesa	x		0 erros de 23 verificações de acordo com o DL 26/2002	
		Lancamento de Subvenções ao Imobilizado	x			
Artº 113º do CCP e Códigos de Procedimento				Não verificado em Mar15		
Procedimentos pré-contratuais				Não verificado em Mar15		
	Área Orçamental	Data de registo da fatura Versus data de registo do compromisso	x	x	incumprimento nº 3, do artº 5º da Lei nº 8/2012 (LCFA)	
		Confirmação de Notificações de Fomento (60 dias)	x			
		Utilização DCCR em afretamento OMDN	x			
		Utilização correta dos Centros Custo na imputação de custos	x			
		Compromissos assumidos Versus fundos disponíveis	x			
	Área Patrimonial	Prestação Mensal de Contas (FEV15) - Prazos	x			
		Prestação Mensal de Contas (FEV15) - Forma	x			
		Prestação Mensal de Contas (FEV15) - Conteúdo	Reconciliação Bancária e Anexos	x		
			Mapa de Fluxos de Caixa	x		
			Folhas de Caixa	x		
	Justificação de Saldos		x			
	Área Financeira	Lei dos Compromissos / Inexistência de Pagamentos em Atraso	x			
		Entrega da Receita cobrada	x			
	Área Auditoria	Classificação Económica da Receita e da Despesa	x		0 erros de 105 verificações de acordo com o DL 26/2002	
		Lancamento de Subvenções ao Imobilizado	x			
Artº 113º do CCP e Códigos de Procedimento				Não verificado em Mar15		
Procedimentos pré-contratuais				Não verificado em Mar15		

Lisboa, 26 de abril de 2015

O DIRETOR DE FINANÇAS

Fonte: DFin/ Exército - Relatório de Verificação Mensal ao OCAD

Atualmente o Exército com o SIG/DN, dispõe de um sistema tecnológico estruturado e completo capaz de responder às necessidades dos processos administrativos do Planeamento e Controlo Interno, bem como às atuais exigências da contabilidade, da gestão e da administração pública, tendo como principais objetivos; por um lado, fornecer informação de carácter económico, financeiro e de gestão aos vários níveis de decisão, e por outro proporcionar a informação credível, necessária, verdadeira e apropriada para a elaboração das demonstrações financeiras e sustentação dos relatórios de execução orçamental do seu Sistema Administrativo-financeiro.

Porém, como constatamos, o SIG/DN e outras ferramentas complementares já existentes são o desbravar do caminho tecnológico que a administração pública e o Exército, tem ainda que percorrer. A visão concetual estratégica alargada da *e-Governance*, apoiadas nas plataformas, sistemas, *softwares* e *frameworks* das TI, perspetivam um quadro de vantagens e oportunidades futuras, na gestão da informação estratégica, para uma administração global de qualidade total. *“Argumenta-se que a administração da qualidade*

total (TQM – total quality management) seja a mais significativa das novas ideias que apareceram no cenário da administração nos últimos anos.” (Slack et al., 2009, p. 502). Contudo, essas oportunidades terão de ser bem analisadas, mensuradas e avaliadas, por forma a construir mudanças sustentadas, viáveis e verdadeiramente estratégicas. É bem verdade que *“não há nada mais inútil como fazer eficientemente aquilo que nunca deveria ter sido feito”* (Drucker, 1955, p. 27). Não se muda só pela necessidade de se apresentar criatividade, mas sim porque essa criatividade efetivamente apresenta a mudança necessária.

Quanto aos *desafios*, para além dos já evidenciados ao longo do tema, esses, são sempre o estímulo para o avanço.

“A verdadeira medida de um homem não é como ele se comporta em momentos de conforto e conveniência, mas como ele se mantém em tempos de controvérsia e desafio.”

Martin Luther King

5. Considerações Finais

A demanda central deste tema, prende-se com as oportunidades e os desafios que as novas tecnologias, particularmente as Tecnologias de Informação e Comunicação, promoveram em todos os domínios da sociedade contemporânea atual, principalmente na Gestão e na Administração Financeira do Exército. Para além da relevância e observância intrínseca e extrínseca destes fatores, explanados ao longo do tema, conjugados com os dados resultantes da análise da matriz SWOT (*vide* Apêndice A), constata-se uma evidência quantitativa, de fatores métricos, nos quadrantes positivos (dos pontos fortes e das oportunidades). O resultado não surpreende, no sentido em que as dependências dos sistemas eletrónicos de informação e comunicação, no atual contexto da globalização, encontram-se em constante e rápida evolução, pelo que são desígnios inalteráveis e invariáveis, como fora toda a história evolutiva do homem. Por outro lado, a experiência profissional do autor em 2009, como Auditor e Chefe da Secção de Finanças e Contabilidade dos Centro e Finanças do Comando do Pessoal, constata essas mesmas vantagens e oportunidades quanto ao emprego das novas tecnologias de informação e comunicação, como ferramenta de Gestão, Planeamento, Coordenação, Monitorização e Controlo, implementadas e materializadas no conceito inovador das auditorias internas “*Online*”, levadas a cabo, com enorme sucesso e reconhecidas pública e superiormente pelo Exmo. General Ajudante Geral do Exército. Também, como prova dessas vantagens tecnológicas, foram igualmente adotados e implementados desde 2013, pelo órgão gestor da Administração Financeira do Exército (DFin), idênticos procedimentos de *e-Controlo* e *e-Auditorias* (Auditorias “*Online*”), tendo por base concetual o modelo anteriormente desenvolvido, testado e implementado pelo autor em Abril de 2009 (Anexo A e B).

As dinâmicas das novas tecnologias obrigaram as organizações e instituições públicas e privadas a adaptarem-se e adotarem práticas estratégicas cada vez mais ajustadas a esta nova realidade. A globalização, modernização, tecnologia, eficiência, qualidade, inovação e transparência, são alguns dos desafios que os Comandantes, Diretores, Chefes em geral e gestores militares, em particular, tem de estar preparado para enfrentar. Também as obrigações do domínio público exigem a todo e qualquer administrador, corretas ações de planeamento, gestão e aplicação dos recursos públicos, bem como transparência das suas atividades, estando obrigados à contabilidade organizada da Administração Financeira do Estado, e às regras e boas práticas da gestão orçamental e financeira previstas na lei, bem

como a submissão ao tribunal de contas, como órgão superior de inspeção, de uma conta de gerência anual. Essas contas apresentadas e submetidas para análise e aprovação, devem obedecer aos princípios da conformidade e da regularidade, e as suas demonstrações devem espelhar a realidade financeira e patrimonial da organização. O garante da veracidade dessas demonstrações é salvaguardado pelos eficazes Sistemas de Controle Interno implementados em todas as estruturas organizacionais aos mais variados níveis, com vista à redução de irregularidades, ilegalidades e práticas procedimentais incorretas. As novas tecnologias, os Sistemas de Gestão Global de Qualidade Total, os Sistemas Integrados de Informação Estratégicos, o *Cloud Computing* e a aposta nas *e-Gov* são alguns dos exemplos visionários de uma futura Administração e Gestão no Exército.

Diante destas realidades, os administradores e gestores militares, deverão possuir uma visão global, acesso a informação estratégica “*On time*”, rápida capacidade de adaptação e mudança –“*Learn early, commit late*”, emprego de metodologias ágeis de gestão, reengenharia em ambiente de “*work in progress*”, criatividade, determinação, ambição, liderança e fortes conhecimentos no domínio das Tecnologias de Informação e Comunicação, para agarrarem as oportunidades e superarem os desafios. Porém, a visão de Abraham Lincoln, pela sua simplicidade e essência, não deve ser esquecida: “*A maior habilidade de um líder (Gestor/Administrador) é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns.*”

Capítulo III – Curriculum Vitae Detalhado

1. Percurso Académico

1.1. Graus Académicos

Licenciatura em Ciências Militares, na especialidade de Administração Militar, pela Academia Militar, em 1995, com a Classificação Final de 13,58 valores.

1.2. Outras habilitações e qualificações

- Seminário de Metodologias de Investigação Científica na Academia Militar, Ano Letivo 2013/14, com a Classificação final de 16,00 valores, Cnf. O.S. N.º38/15 da AM de 25 de Fevereiro;
- Curso “*Formação Pedagógica de Formadores*”, do Instituto de Emprego e Formação Profissional, com o Certificado de Homologação N.º 2353 - NHK/96,5 horas, com a Classificação de Relevante;
- Curso “*Certificado Competências Pedagógicas*”, Certificado N.º F617831/2014;
- Curso “*Gestão de Projetos - MS EPM*” da Microsoft – Enterprise Project Management, frequentado no EME, com aproveitamento;
- Curso “*A Contratação Eletrónica e o novo Código dos Contratos Públicos. Academia Vortal*”, frequentado no IGAP - Porto (Instituto de Gestão e Administração Pública), com aproveitamento;
- Curso “*Auditoria Financeira*”, (Curso com atribuição de 45 créditos aos TOC de acordo disposto Art.º 12.º do RAC), frequentado no IGAP – Porto, com aproveitamento;
- Curso “*Contabilidade de Custos no POCAL*”, frequentado no IGAP – Porto, com aproveitamento;
- Curso “*O Ajuste Direto no Código dos Contratos Públicos – Aspectos Práticos*”, frequentado no IGAP – Porto, com aproveitamento;
- Curso “*Aplicação Prática do Novo SIADAP-3*”, frequentado no IGAP – Porto, com aproveitamento;
- Curso “*Competências Básicas de Sistemas de Informação (CBSI)*”, frequentado no Comando Instrução Doutrina/ Exército, com aproveitamento;
- Curso “*Proteção Ambiental*” (CPA), frequentado na Escola Serviço Saúde Militar, com aproveitamento;
- Formação “*Ações de treino Operacional para Militares das forças Armadas (FA) no Âmbito do Dispositivo Especial de Combate a Incêndios (DECIF) 2014*”, frequentado na Autoridade Nacional de Proteção Civil (ANPC);
- Formação “*Novo Código dos Contratos Públicos – CCP*”, frequentado na Direção de Finanças/ Exército;
- Formação “*SIG/DN Bloco 1.1 – Imobilizado*”, frequentado na Direção de Finanças/ Exército;
- Formação “*SIG/DN Módulo AA: Imobilizado Financeiro*”, frequentado na Direção de Finanças/ Exército;

- Formação “*SIG/DN em ERP/SAP Módulos: MM, SD e PS*”, frequentado no Centro Dados Defesa (CDD) do Ministério da Defesa Nacional;

1.3. Cursos de promoção na carreira de Oficial de Administração Militar

- Curso de Promoção a Oficial Superior, no Instituto de Estudos Superiores Militares, em 2006, com a classificação de 14,50 valores;
- Curso de Promoção a Capitão, na Escola Prática de Administração Militar, em 2000, com a classificação de 16,63 valores;
- Tirocínio Para Oficiais de Administração Militar (TPO – AM 94/95), com a Classificação de 15,38 valores.

1.4. Outros cursos Militares

- Curso “*Operações Irregulares*”, no Centro de Instrução de Operações Especiais, Lamego, em 1995, com a classificação de 17,67 valores;
- Curso “*Environmental Orientation Course for Portugal*” frequentado no *SHAPE – NATO SCHOOL*, em 1995, com aproveitamento.

2. Atividade Profissional, Cargos e Funções

2.1. Escola dos Serviços (01 de Outubro de 2013 – 2015). EPS de 22 de Outubro de 2004 – 20 de Setembro de 2007)

- Comandante de Batalhão/ ES
- Chefe da Secção de Logística/ EPS;
- Diretor de Formação da EPS em regime de substituição;
- Formador e Regente da Cadeira de Tática dos Serviços, do Curso Promoção Capitão/ 2014;
- Gestor de Projetos do Exército - MS EPM (Microsoft – Enterprise Project Management) para a EPS;
- Chefe da SPAET (Secção de Programação, Avaliação e Estudos Técnicos) da Direção de Formação/ EPS;
- Coordenador do grupo de trabalho e elemento primariamente responsável pelo planeamento e implementação dos primeiros cursos no Exército, com formação certificado pela agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, I.P., do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), certificação inserida no Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ) e com registo na Caderneta Individual de Competências da Plataforma SIGO (Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa do Ministério da Educação);
- Chefe do Gabinete Finanças Públicas da Direção Formação;
- Formador de Técnicas de Estado-Maior/ Logística aos Cursos de Promoção a Capitão de Administração Militar;
- Formador/Regente da cadeira de Logística Geral e Logística das Grandes Unidades, aos Cursos de Promoção a Capitão Geral das Armas e dos Serviços 2007;
- Diretor de Tirocínio para Oficiais dos Serviços Técnicos (TPOT).

2.2. Direção de Material e Transportes (26 de Setembro de 2011 – 01 de Outubro de 2013)

- Chefe Secção de Fardamento e Equipamento Individual Militar e Serviços de Campanha da Repartição de Reabastecimento e Serviços, Gestão Centralizada do Exército da Classe II;
- Chefe da Repartição de Reabastecimento Serviços/DMT em regime de substituição;
- Constituição do Grupo Gestão Programa Helicópteros NH-90 – Gestão Orçamental;
- EPR/POC do Comando da Logística para o Vetor de Desenvolvimento Interoperabilidade do Projeto CdE Simulação de Explosivos e NBQR do Exército;
- Integrou como Inspetor para a área de Contabilidade e Finanças, as equipas de Inspeções Gerais Ordinárias, da Inspeção Geral do Exército (IGE).

2.3. Centro de Finanças do Comando do Pessoal (20 de Setembro de 2007 – 26 de Setembro de 2011)

- Auditor Financeiro do Comando do Pessoal;
- Chefe da Secção de Finanças e Contabilidade;
- Chefe da Secção Orçamento;
- Chefe do Centro de Finanças em exercício de funções;
- Subchefe do Centro de Finanças em exercício de funções;
- Inspetor da área Vencimentos Abonos e Descontos nas Inspeções Técnicas do Comando do Pessoal às UEO do Exército;
- Formador Módulos AA e PS, do SIG/DN (Sistema Integrado de Gestão);
- Oficial de Operações e Segurança do Centro de Finanças.

2.4. Manutenção Militar – Porto (19 de Abril de 2002 – 21 de Outubro de 2004)

- Gerente da Messe de Oficiais do Porto (MOP);
- Gerente da Messe Militar Antas - Porto (MMA);
- Adjunto do Chefe da Sucursal Manutenção Militar – Porto;
- Chefe da Sucursal Manutenção Militar – Porto, em regime de substituição;
- Presidente Comissão de Aquisições, Concursos e Contratos Sucursal Manutenção Militar – Porto.

2.5. Escola Prática de Administração Militar (04 de Outubro de 1995 – 15 Maio de 1996/ 01 de Abril de 1997 – 05 de Março de 2002)

- Comandante da Companhia de Comando e Serviços;
- Comandante da Companhia de Reabastecimento e Serviços;
- Comandante da Companhia de Instrução;
- Comandante do Núcleo Permanente da Companhia de Reabastecimento e Serviços do Comando Administrativo Logístico;
- Formador de várias cadeiras militares, no âmbito das Operações de Apoio à Paz, Logística, Tática e Técnicas do Serviço Intendência e de Finanças, aos Cursos de Promoção a Capitão de Administração Militar (CPC/AdMil) e Tirocínios para

- Oficiais aos aspirantes alunos de Administração Militar do 5º ano da Academia Militar, aos Cursos de Promoção a Sargentos-ajudantes e aos Cursos de Formação de Sargentos dos Quadros Permanentes;
- Chefe Secção Planeamento, Programação, Coordenação e Avaliação (SPPCA) da Direção Estudos e Instrução (DEI);
 - Constituiu em 1996 o Núcleo Logístico de Projeção, Implantação, Acompanhamento e Ajuda Técnica no âmbito do emprego dos meios táticos e operacionais do Serviço de Intendência à Área de Responsabilidade FND/ IFOR na Bósnia-Herzegovina (Jugoslávia);
 - Chefe da Subsecção Financeira.

2.6. Batalhão de Administração Militar (01 de Outubro de 1996 – 01 de Abril de 1997)

- Adjunto do Oficial de Reabastecimento do Batalhão de Administração Militar;
- Comandante de Pelotão Companhia de Instrução.

3. Artigos publicados

- Gonçalves, Luís M. (2000). “*Ética e Virtudes Militares*” publicado na Revista da Administração Militar; Boletim Nº 12 de 01OUT00, (pp. 39 a 68);
- Tem publicado na Revista da Administração Militar, vários artigos técnicos no âmbito da logística operacional e do emprego dos meios, na Função de Combate - Apoio de Serviços: Boletim Nº 01 de 01JAN98; Boletim Nº 02 de 01ABR98; Boletim Nº 03 de 01JUL98; Boletim Nº 04 de 01OUT98; Boletim Nº 05 de 01JAN99; Boletim Nº 06 de 01ABR99; Boletim Nº 07 de 01JUL99.

4. Condecorações, Louvores, Referências Elogiosas

4.1. Condecorações

- Medalha de Mérito Militar – 2.ª Classe, atribuída em 02 de Abril de 2009;
- Medalha D. Afonso Henriques - Mérito do Exército – 2.ª Classe, atribuída em 26 de Janeiro de 2011;
- Medalha Comemorativa de Comissões de Serviço Especiais – “Bósnia Herzegovina 1996” (IFOR), atribuída em 11 de Novembro de 2008;
- Medalha de Comportamento Exemplar – Prata, atribuída em 10 de janeiro de 2006;
- Medalha de Comportamento Exemplar – Cobre, atribuída em 24 de janeiro de 2005;
- Medalha Mérito Físico – Exército, atribuída em 01 de Outubro de 1995.

4.2. Louvores e Referências Elogiosas

- Referência Elogiosa de S. Ex^a o Ministro da Defesa Nacional, Despacho do Ministro de 01 de Julho de 2004;
- Três Louvores de Oficial General;

- Sete Louvores de Comandante de UEO.

5. Outras competências

- Curso de Paraquedismo Desportivo Civil, Tancos, em 01 de Setembro de 1993;
- Certificado Embarcações Náuticas <13,7 mts e 175 kw potência, Matosinhos/Porto, em 10 de Novembro de 1999;
- Curso Mergulho «Open Water Diver – PADI», Ogrove/ Spain, em 20 de Novembro de 2004;

Capítulo IV – Conclusões

O presente Relatório Detalhado da Atividade Profissional foi elaborado segundo uma lógica em espiral, do geral para o particular, atento às questões pertinentes, transversais e colaterais ao tema. No seguimento desta lógica e método, foram detalhados os pontos-chave considerados essências na abordagem temática: Administração, Gestão, Planeamento, Controlo Interno, Finanças Públicas, Sistema Administrativo e Financeiro do Exército, Auditorias, *e-Governance*, Novas Tecnologias, Organização Militar, Exército, enquadrados e contextualizados com a vida e as experiências profissionais do autor, ao longo de 25 anos de carreira, principalmente no âmbito da Logística Militar, da Gestão de Recursos Humanos e Materiais e da Administração Financeira do Exército.

Todos os Exércitos desenvolvidos apostam fortemente em I&D (Investigação e Desenvolvimento) e nas Novas Tecnologias, como fator chave para a sua supremacia. As siglas militares como o C2 (Command and Control); C2PC (Command and Control Personal Computer – Information System); C3 (Command, Control and Communications); C4I (Command, Control, Communications, Computers and Informations); C4ISR (Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance and Reconnaissance); CIS (Communications and Information Systems); evidenciam bem a evolução da “Arte da Guerra” na *era digital* e da importância do emprego e integração em rede das novas Tecnologias de Informação e Comunicação, com vista a otimizar a Gestão, Administração e Comando dos Sistemas de Forças. O surgir destas novas tecnologias e a sua rápida evolução, apresentam-se assim como fatores impulsionadores da globalização no mundo contemporâneo, trazendo enormes vantagens nos diversos domínios, com a capacidade de acelerar o tempo e comprimir o espaço.

O Exército Português, as Forças Armadas, a Defesa e a Administração Central do Estado em geral, por força das políticas estratégicas de médio e longo prazo, tendo em vista a modernização e a reforma administrativa do Estado, têm vindo a desenvolver planos que apostam nas novas tecnologias digitais, como modelo estratégico para atingir esses fins. Da leitura dos vários normativos legais, desde a primeira grande reestruturação orgânica do Exército em 2006, é bem evidente o caminho desse modelo, pelas referências aludidas às necessidades de se reconfigurar o Exército ao novo paradigma dos Sistemas de Forças

Nacionais conjuntas, que fosse moderno, operacional, adaptado e adaptável às novas conjunturas internacionais, e atento à evolução científica e tecnológica global.

O autor, no desempenho das suas funções militares, vivenciou e presenciou essas passagens e momentos da transformação e da adaptação do Exército a este novo paradigma. As experiências desses momentos e passagens encontram-se bem patentes nos registos curriculares e profissionais do autor e na documentação oficial, bem como no conteúdo deste Relatório Detalhado da Atividade Profissional. Neste contexto, a questão central do Tema, *“O Controlo Interno e a implementação de Auditorias Online no SAFEx em contexto de e-Governance: Tecnologias, desafios e oportunidades”* consagra uma abordagem concetual e contextual muito particular, do ponto de vista do autor, tendo por base as funções desempenhadas no âmbito da Administração Militar, da auditoria, da contabilidade e das finanças públicas.

O desafio levado a cabo pelo autor na concetualização, desenvolvimento e implementação de um sistema de auditorias e controlo interno, com base nas plataformas tecnológicas existentes, deixando para trás o velho paradigma das auditorias exclusivamente presenciais, são demonstrativas das grandes oportunidades que as novas tecnologias, particularmente as Tecnologias de Informação e Comunicação promovem em todos os domínios da sociedade contemporânea atual, principalmente na área da Gestão, Administração e Finanças.

Capítulo V – Bibliografia

Bibliografia Principal

- ARAÚJO, Inaldo da P. S. e ARRUDA, D. G. (2004). *Contabilidade Pública: da teoria e prática*. S. Paulo, Saraiva
- BHATNAGAR, Subhash (2004). *E-Government: From Vision to Implementation*. New Delhi, Sage Publications Pvt. Ltd
- BOTELHO, Milton M. (2009). *Manual de Controlo Interno: Teoria & Prática*. 1ª Ed. 5ª Edit., Curitiba, Editora juruá
- BOWER, Marvin (1966). *The Will to Manage: Corporate Success Through Programmed Management*. New York, McGraw-Hill
- BRASIL (2012). *Controlos na Administração Pública*. 2ª. Ed., Brasília, Tribunal de Contas da União, Instituto Serzedello Corrêa
- CAIADO, A. C. Pires e PINTO. A. Calado (1997). *Manual do Plano Oficial de Contabilidade Pública*. Lisboa, Vislis Editores
- CHEN, Injazz J. (2001). *Planning for ERP systems: analysis and future trend*. Business Process Management Journal, Vol. 7 Iss: 5, pp.374 - 386
- CHIAVENATO, Idalberto (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3ª Ed., Lisboa, McGraw-Hill
- CHIAVENATO, Idalberto (1999). *Teoria geral da administração*. 5ª. Ed., Rio de Janeiro, Editora Elsevier – Campus
- CHIAVENATO, Idalberto (2000). *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 3ª. Ed., S. Paulo, Pearson Education
- CHIAVENATO, Idalberto (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 6ª Ed., Rio de Janeiro, Elsevier – Campus
- CORTÊS, P. L. (2008). *Administração de sistemas de informação*. S. Paulo, Ed. Saraiva
- COSSERAT, Graham W. (2004). *Modern Auditing*. 2nd Ed. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd
- COUTINHO, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra, Edições Almedina
- COUTINHO, C. P., SOUSA, A., DIAS, A., BESSA, F., FERREIRA, M. J., e VIEIRA S. (2009). *Investigação- ação: metodologia preferencial nas práticas educativas*. Revista Psicologia, Educação e Cultura, Volume XIII, nº2, pp. 355-379
- CRUZ, Flávio e CLOCK, José O. (2008). *Controlo Interno nos Municípios: Orientação para a implantação e relacionamento com os Tribunais de Contas*. 3ª. Ed., S.Paulo, Atlas
- DAVENPORT, T. H. (2000). *Mission Critical- Realizing the Promise of Enterprise Systems*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- DRUCKER, Peter F. (1955). *The Practice of Management*. London, Heinemann
- DRUCKER, Peter F. (2001). *O melhor de Peter Drucker: o Homem, a Administração e a Sociedade*. Livro I, S. Paulo, Nobel
- DRUCKER, Peter F. (1980). *Administrando em tempos turbulentos*. S. Paulo, Ed. Pioneiras

- ELLIOTT, J. (2010). *Building Educational Theory through Action Research*. In S. Noffke, & B. Somekh, Handbook of Educational Action Research (pp. 28-38), London, Sage
- FAYOL, Henri (2003). *Administração Geral e Industrial*. S. Paulo, Editora Atlas
- FERREIRA, A. B. de H. (1981). *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 1ª. Ed., S. Paulo, Nova Fronteira
- FERREIRA, Vitor e SOUSA, Agamêmnon (2001). *Introdução à Administração – uma iniciação ao mundo das organizações*. 3ª. Ed, Rio Janeiro, Pontal
- FOINA, Paulo R. (2001). *Tecnologia de informação: planeamento e gestão*. S. Paulo, Editora Atlas
- FORTIN, Marie-Fabienne (2009). *O Processo de Investigação. Da concepção à realização*. 5.ª Ed., Loures, Lusociência
- FRANCO, António L. de Sousa (2008). *Finanças Públicas e Direito Financeiro*, vol. I e II. 4.ª edição, 12.ª reimpressão, Coimbra, Almedina
- GIL, António de Loureiro (1994). *Auditoria interna*. S. Paulo, Editora Atlas
- GUERRA, Evandro Martins (2007). *O controlo externo e interno da Administração Pública*. 2ª. Ed. Rev. e Ampl., B. Horizonte, Editora Fórum
- GYATSO, Tenzin, «Dalai Lama» (2001). *Livro de Dias*. Rio de Janeiro. Editora Sextante
- JEONG, Ibrahim C. H. (2007). *Fundamental of Development Administration*. Selangor: Scholar Press. ISBN 978-967-504-5080
- KOONTZ, Haroldo e O'DONNEL, Cyril (1978). *Princípios da administração*. 11ª Ed., S.Paulo, Editora Pioneira
- LAKATOS, Eva M. e MARCONI, Mariana de Andrade (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª. Ed., São Paulo, Editora Atlas
- LESSARD – HÉBERT, Michelle (1996). *Pesquisa em Educação. Fundamentos e Práticas*. Lisboa, Instituto Piaget
- MAQUIAVEL, Nicolau [s. d.] (Ed. Original 1532). *O Príncipe*. Mem Martins, Publicações Europa-América
- MARÇAL, Nelson e MARQUES, F. Luís (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Setor Público*. Lisboa, Edições Silabo
- MAXIMIANO, António C. A. (2000). *Introdução à Administração*. 5ª Ed. Rev. e Ampl. S. Paulo, Editora Atlas
- MILESKI, Helio S. (2003). *O controlo da gestão pública*. S. Paulo, Editora Revista
- MINTZBERG, Henry (1998). *A criação artesanal da estratégia* In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Editora Campus, pp. 419-440.
- MONTEIRO, Sónia M. Silva (2013). *Manual de Contabilidade Financeira*. Vida Económica Editorial
- MORAES, Giovanni (2010). *Elementos do sistema de gestão de SMSQRS*, 2ª Edição, Editora Verde, ISBN: 9788599331200
- OLIVEIRA, Edson (2003). *Contabilidade Informatizada*. 3ª Edição, S. Paulo, Editora Atlas
- PORTER, M. E. (2001). *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review (March), pp. 63-78.

- ROSADO, David M. P. (2014). *Gestão, Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional: Redescobrir a Alteridade*. RDAP. Lisboa, Academia Militar
- SANCHES, I. (2005). *Compreender, Agir, Mudar, Incluir: Da investigação ação à educação inclusiva*. Revista Lusófona de Educação, 5, pp. 127-142
- SANTOS, Elci; MORAIS, Carlos e PAIVA, João (2004). *Formação de Professores para a Integração das TIC no Ensino da Matemática*. 6º Simp. Int. Inf. Educ., S. Paulo, Atlas
- SERRA, F. [et al.] (2010). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*. Lisboa, Editora Lidel
- SILVA, Bernardino J. (2011). *Controlo interno na administração pública: livro didático*. 1ª. Ed. rev. atual. Santa Catarina, UnisulVirtual
- SINGH, Simon (2006). *Big Bang*. Rio de Janeiro. Editora Record, ISBN: 85-01-07213-3, p. 459
- SIAU (2004). *Identifying Critical Success Factors of ERP Systems at the Higher Education Setor*. Ahmad A. Rabaa'I Queensland University of Technology, Australia, p.134
- TAYLOR, Frederick W. (1911). *Principles of Scientific Management*. Nova Iorque, H& Row
- TRIPP, D. (2005). *Uma introdução metodológica. Educação e Pesquisa*. São Paulo, v. 31, nº. 3, pp. 443-466
- TZU, Sun (2006). *A Arte da Guerra*. Porto Alegre, Coleção L&PM Pocket, Vol. 207
- LÖFSTEDT, Ulrica (2005). *E-Government – Assessment of current research and some proposals for future directions*. Östersund, Sweden, International Journal of Public Information Systems, Mid Sweden University
- WEBER, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. (Transl. by T. Parsons) New York, Oxford University Press
- XENOFONTE (2009). *Memoráveis. Os diálogos socráticos de Xenofonte*. 1ª Ed., [s.n.]. Coimbra, Annablume, Imprensa da Universidade de Coimbra

Fontes bibliográficas da Internet

- CONSELHO COORDENADOR (2005). *Manual de Auditoria: Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI)*. Disponível em <<http://www.igf.min-financas.pt/>> Acedido em 06 Maio 2015
- CORRÊA, Cynthia Harumy Watanabe. *Comunidades virtuais gerando identidades na sociedade em rede*. Disponível em <<http://www.universiabrasil.net/materia.jsp?materia=4391>> Acedido em 09 Maio 2015
- FERNANDES, C. de Almeida (2010). *TGA, Uni PAC*. Disponível em <<https://claudioconsultoria.files.wordpress.com/2010/02/apostila-de-tga-unipac.pdf>> Acedido em 15 Abril 2015
- MATOS, J. (2004). *Investigação-ação*, Disponível em <<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jfmatos/mestrados/ucp/investigacao%20accas.ppt>> Acedido em 19 Abril 2015
- TRIBUNAL DE CONTAS (1992). *Manual de Auditoria e Procedimentos: Anexo I* [em linha]. [referência de 12 de Fevereiro de 2011]. Disponível em <<http://www.tcontas.pt/pt/actos/manual/Glossario.pdf>> Acedido em 26 Abril 2015

APÊNDICES E ANEXOS

Apêndice A:

Análise SWOT

“Desafios e Oportunidades no Emprego das Novas Tecnologias em e-Governance”

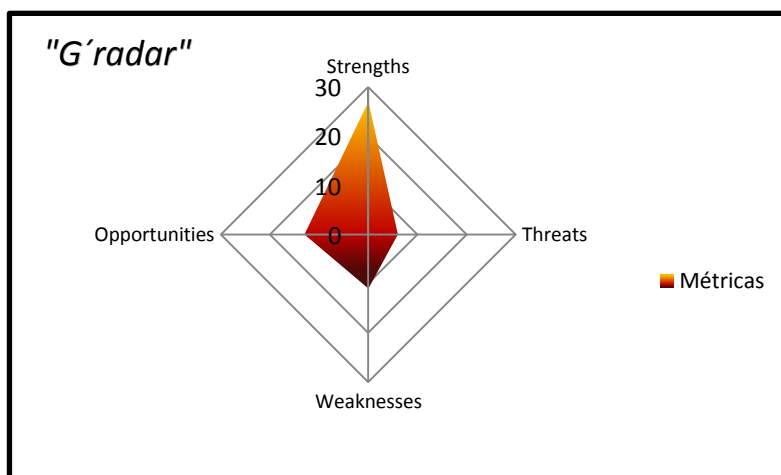
Métricas

Pontos fortes <i>(Strengths)</i>	Pontos fracos <i>(Weaknesses)</i>
<ul style="list-style-type: none">(1) Acesso imediato á Informação(2) Reduz custos funcionais e administrativos(3) Potencia o desempenho organizacional(4) Gerencia e integra processos(5) Automatiza e centraliza informação(6) Potencia a eficiência nas operações(7) Proporciona informações seguras e credíveis(8) Facilita e intensifica a comunicação intrapessoal e institucional(9) Elimina a redundância de atividades(10) Reduz o uso de interfaces manuais(11) Reduz probabilidade de erro(12) Permite ação e reação oportuna (em tempo real)(13) Maior capacidade de processamento informação e dados(14) Melhora a Integração e velocidade de comunicação entre os processos de negócio(15) Melhora a capacidade de Gestão global(16) Otimização de recursos humanos(17) Melhora Sistema funcional(18) Melhora capacidade de planeamento(19) Possibilita monitorização e acompanhamento em tempo real(20) Melhora eficiência e eficácia no controlo(21) Integra as operações da organização(22) Maior abrangência do desempenho(23) Maior organização dos processos internos da organização(24) Excede certas capacidades do ser humano (velocidade; eficiência; eficácia; infatigabilidade; continuidade; ininterruptabilidade)(25) Melhora processamento e precisão da informação(26) Reduz risco de manipulação informação e de dados(27) Maior economia, eficiência e eficácia funcional e organizacional (centralização)	<ul style="list-style-type: none">(1) Custos implementação e manutenção sistemas TIC(2) Exigência qualificação e formação profissional em TIC(3) Dependência total dos sistemas para funcionamento (Constrangimentos técnicos e de equipamentos das NT)(4) Elevados custos de investimento TIC(5) Maturidade profissional em trabalho de equipa(6) Resistência à mudança por parte dos funcionários/colaboradores aos desafios das NT(7) Segurança Sistemas operativo (Forte restrição acesso sistemas _Users Pessoais para cada tarefa) dificulta gestão de pessoal(8) Incompatibilidades entre Sistemas e Tecnologias(9) Sendo sistemas e equipamentos, não são criativas. Carecem de dinâmicas humanas/pessoais (embora ajude a encontrar respostas às perguntas, não as formulam)(10) Não são pró-ativos, têm grandes dificuldades em acompanhar sistemas dinâmicos(11) Da mesma forma, não tem opinião, não fazem juízos de valores

Oportunidades <i>(Opportunities)</i>	Ameaças <i>(Threats)</i>
<ul style="list-style-type: none"> (1) Reduz distâncias de espaço e tempo (2) Promove eliminação ou redução de barreiras externas (3) Modernização Organizacional e funcional (4) Garante maior capacidade de adaptação futura (sobrevivência) (5) Melhora performance, capacidades complementares e potencia sinergias (6) Ganhos de eficiência e eficácia da organização (perspetivas de sucesso) (7) Contextualizada com atuais políticas de <i>e-Governance</i> e <i>e-Government</i> (8) Acesso à informação gerencial integrada (9) Capacita e potência dinâmicas com exterior (nova porta para o exterior) (10) Capacidade de integração e conjugação de informação variada (11) Maior visão estratégica (12) Otimiza processos de tomada de decisão (13) Globalização 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Dependência total dos sistemas TIC (2) Redução do valor do fator humano (3) Risco na Segurança da Informação (4) Integração total nos sistemas e perda valores organizacionais (5) Falhas e inoperacionalidade dos sistemas tecnológicos e das plataformas informáticas externas à organização (6) Capacidade em acompanhar a evolução dos Sistemas Informação e das NT (7) Altos custos, que muitas vezes não justificam o custo/benefício (meios Vs. fins)

Fonte: Autor

Gráfico “Radar” à análise SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor

Da análise do gráfico *Radar* à matriz SWOT, constata-se que os quadrantes das métricas representativas dos **Pontos fortes** e **Oportunidades** apresentam uma mancha mais expressiva e favorável do que os quadrantes **Pontos fracos** e **Ameaças**, quanto ao emprego e utilização das Novas Tecnologias no Planeamento, Monitorização e Controlo Interno do Sistema de Administração Financeira do Exército.

Apêndice B:

Modelo atual da Ficha Verificação Mensal da Prestação de Contas

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO
DIREÇÃO DE FINANÇAS

FICHA DE VERIFICAÇÃO MENSAL						
Entidade:	MDN - Exército Português					
Divisão:	4411	EPS				
Exercício:	2015	Mês:	SETEMBRO			
Fax:	0	E-mail:	eps@mail.exercito.pt			
1. VALIDAÇÃO MENSAL QUANTO À FORMA						
Conformidade dos doc. c/ Circular?	RB	JS	MFC	MPCB	M IVA	FC
	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
2. VALIDAÇÃO MENSAL QUANTO AO PRAZO DE ENTREGA						
Conformidade dos doc. c/ Circular?	RB	JS	MFC	MPCB	M IVA	FC
	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
3. VALIDAÇÃO MENSAL QUANTO AO CONTEÚDO						
						CONFORMIDADE
Folha de Caixa (Conta 11X)	Saldo em SIG de acordo c/ Folha de Caixa.					SIM
	Cobranças por transferir para conta 13#.					SIM
	Pagamentos excessivos em Cofre.					SIM
RB e Anexo (Contas 12X)	Saldo em SIG de acordo c/ Reconciliação Bancária.					N/A
	Cobranças por registar e entregar à DFin.					N/A
	Justificações dos movimentos c/ mais 3 meses.					N/A
RB e Anexo (Contas 13X)	Saldo em SIG de acordo c/ Reconciliação Bancária.					SIM
	Cobranças por registar e entregar à DFin.					SIM
	Justificações dos movimentos c/ mais 3 meses.					SIM
Justificação de Saldos (Contas 2X)	Saldos contra-natura na conta Clientes 21X.					SIM
	Partidas em aberto na conta 21X por compensar (Nota de Crédito c/ faturas).					SIM
	Partidas em aberto na conta 21X à mais de 12 meses.					SIM
	Partidas de Clientes com códigos de IVA errado.					SIM
	Saldos contra-natura na conta Fornecedores 22X.					SIM
	Partidas em aberto na conta 22X por compensar (Nota de Crédito c/ faturas).					SIM
	Partidas em aberto na conta 22X à mais de 3 meses c/ pagamento.					SIM
	Partidas de Fornecedores com códigos de IVA errado.					SIM
	Descontos e retenções por entregar para além do prazo legal.					SIM
Mapa Fluxos de Caixa	Saldo da gerência na posse do Serviço é igual ao saldo das contas de disponibilidades.					SIM
Mapa IVA Reembolsável	Faturas conforme original remetidas à DFin.					SIM
	Faturas lançadas em SIG c/ Cód IVA correto.					SIM
	Outra(s) fatura(s) lançadas em SIG consideradas como IVA Reembolsável.					SIM
Mapas da Prestação Contas dos Bares	Saldo da conta 25415# tendencialmente nulo.					SIM
	Valor da Margem de Lucro de acordo com os documentos em SIG.					SIM
	Cobranças do lucro dos Bares entregues.					SIM

* Os Bares identificados na presente ficha, carecem de ação corretiva por parte da DFin de acordo com as instruções referidas em anexo ao presente documento.

O SUBDIRETOR

(Original assinado e arquivado nesta DFin)

Fonte: DFin/Exército relativo a Setembro de 2015

Anexo A:



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS

COMANDO DO PESSOAL
CENTRO DE FINANÇAS
Secção Finanças e Contabilidade/ Secção de Auditoria

INFORMAÇÃO/ PROPOSTA

ASSUNTO: RELATÓRIO DE ANÁLISE MENSAL E VDF ÀS CONTAS CORRENTES DAS UEO DO COMANDO DO PESSOAL. AUDITORIAS “ON-LINE”.

- Ref^ª: a) IT N^º 11_2006_SIG (Prestação Mensal de Contas);
b) Circular N^º7_2007 da DFin (Prestação Mensal Contas);
c) Nota-Circular N^º06/07 de 07AGO do CFinCmdPess e Nota N^º584/07 de 27JUN do CFinCmdPess;
d) Decreto-Lei n^º 232/97, de 03 de Setembro, Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP);
e) Circular N^º15/2006 da RA da DFin de 04 de Dezembro, Procedimentos de Auditoria para o Exército;
f) Decreto-Lei n^º 155/92, de 28 de Julho, Regime de Administração Financeira do Estado (RAFE);

PARECER CHEFE CFIN/CMDPESS	DESPACHO EXMO TGEN AGE
<i>“Exarado no documento original”</i>	<i>“Exarado no documento original”</i>

1. ENQUADRAMENTO

O CFin/CmdPess é o órgão de apoio ao TGEN AGE para as áreas de Administração e Finanças, com dependência funcional e técnica da DFin. Tem por Missão, entre outras: Controlar toda a atividade administrativa e financeira desenvolvida na sua área de influência; Apoiar tecnicamente no âmbito da gestão financeira as U/E/O do CmdPess e prestar-lhes informações que possam contribuir para uma mais eficiente ação de Comando, Direção ou Chefia; Analisar e avaliar o sistema de controlo interno, bem como a conformidade legal e a regularidade financeira da gestão das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos apoiadas, emitindo os respetivos relatórios; Executar auditorias financeiras e de sistemas às Unidades, Estabelecimentos e Órgãos da sua área de apoio e suas Dependências Administrativas, algumas delas com uma implantação territorial descentralizada.

A entrada em produtivo do Sistema Integrado de Gestão (SIG/DN) nos organismos da Defesa e particularmente no Exército, pressupôs a normalização de procedimentos e a padronização de conteúdos e formatos da informação dele obtida, tendo em vista a produção de informação fíavel e atempada que possa contribuir para uma correta tomada de decisões, em todos os níveis de gestão.

Na área financeira, para além da prestação de contas a que todos os organismos estão legalmente sujeitos no final de cada gerência perante os órgãos externos de fiscalização, subsiste a

necessidade de agregar um conjunto de informação que se consubstancia na produção *mensal* de um conjunto de mapas de apoio, visando garantir o cumprimento da legalidade e regularidade financeira das operações efetuadas ao longo da gerência (*VDF*).

A adoção do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de Setembro, veio determinar a necessidade de alterar procedimentos de encerramento de contas, bem como definir novos mapas e adequar alguns dos mapas já existentes.

2. OBJECTO E FINALIDADE

No cumprimento dos preceitos legais superiormente definidos, a Secção de Finanças e Contabilidade em conjunto com a Secção de Auditoria do Centro de Finanças estão a encetar ações e tarefas conjuntas internas para que se desenvolvam mecanismos que com maior rigor e fiabilidade se proceda à *análise e acompanhamento mensal às Contas Correntes das UEO do Comando do Pessoal*, com o objetivo de contribuir para que o Exército proceda ao encerramento mensal das contas dos Organismos do Ministério da Defesa Nacional que integram o Sistema Integrado de Gestão (SIG DN); e através do Auditor da Secção de Auditoria (SA) conjuntamente com a SFC, conferir, analisar e validar mensalmente as demonstrações financeiras das UEO com o objetivo de dar cumprimento ao estabelecido legal e superiormente para as *Validações das Demonstrações Financeiras (VDF)* necessárias para acompanhar a conta de Gerência do Exército para o ano de 2009 e ao mesmo tempo executar *Auditorias Financeiras “Online”* por amostragem, em coordenação e com a colaboração das UEO do Comando do Pessoal com Secção Logística Constituída.

3. METODOLOGIA A SEGUIR

Sem prejuízo dos normativos legais e demais enquadramentos em vigor, as UEO do Comando do Pessoal para além dos documentos já enviados mensalmente, deverão enviar conjuntamente com os documentos da prestação de contas mensal, via Email a cópia autenticada dos documentos originais de todo o processo originador da Receita e de Despesa, solicitados previamente pela Secção de Auditoria, especificando:

- **Documentos que devem constar do Processo da Despesa:**

- Requisitos legais (conformidade legal e regularidade financeira) - Todos os documentos implementados no Sistema Controlo Interno Financeiro, desde a Requisição Interna até ao pagamento;
- Realização da conferência da Fatura pela UEO;
- Prova de que os Bens foram entregues e os serviços prestados;
- Cálculo e contabilização do IVA suportado;
- Suporte documental dos Pagamentos.

- **Documentos que devem constar do Processo da Receita:**

- Prova de que a Receita está prevista e autorizada na Missão ou atribuição de Missão da UEO;
- Integralidade da sua inscrição nos registos Contabilísticos da UEO;
- Prova da entrega no Tesouro.

A SFC após receber os documentos mensais e trimestrais previstos nos documentos em Referência a), b) e c), conjuntamente com os anteriormente referidos procedem à conferência, análise e validação dos mesmos, produzindo para o efeito dois relatórios mensais, designados de **RELATÓRIO DE ANÁLISE MENSAL ÀS CONTAS CORRENTES DAS UEO DO COMANDO DO PESSOAL** (*Anexo A*) e o relatório de **VALIDAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS (VDF) MENSAL PARA A CONTA DE GERÊNCIA DO EXÉRCITO/ 2009** (*Anexo B*), que depois de visadas pelo Auditor do CFin, será efetuado um reporte mensal aos Comandantes, Directores ou Chefes contendo informação sobre o ponto de situação da execução Financeira da sua UEO.

4. ENTRADA EM VIGOR

A presente proposta entrará em vigor no presente mês de Abril para as VDF09, com efeitos aplicativos desde 01JAN09.

5. À consideração Superior do Exmo TGEN AGE.

CFin/CmdPess em Porto, 28 de Abril de 2009.

O AUDITOR E CHEFE DA SECÇÃO FINANÇAS E CONTABILIDADE


LUIS MIGUEL GONÇALVES
MAJ ADMIL

Anexos:

- **Anexo A** - Relatórios e Mapas da Análise Mensal às Contas Correntes das UEO do CmdPess;
- **Anexo B** - Relatório da Validação das Demonstrações Financeiras (**VDF**)

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
COMANDO DO PESSOAL
CENTRO DE FINANÇAS
Secção de Auditoria

RELATÓRIO MENSAL

**VALIDAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS (VDF) PARA
A CONTA DE GERÊNCIA DO EXÉRCITO/ 2009**

UEO: _____ **DIVISÃO:** _____ **CENTRO FINANCEIRO:** _____

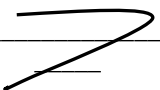
1. **VALIDAÇÃO DA DESPESA**
 - a. Mapa 7.1 – Controlo Orçamental da Despesa
 - b. Mapa de Execução da Despesa
2. **VALIDAÇÃO DA RECEITA**
 - a. Mapa 7.2 Controlo Orçamental da Receita
 - b. Mapa de Execução da Receita
3. **VALIDAÇÃO DO MAPA DE FLUXO DE CAIXA**

Mapa 7.3 – Fluxos de Caixa
4. **RECONCILIAÇÕES BANCÁRIAS**
 - a. Conta Caixa
 - b. Conta do OE
 - c. Conta de Bares
5. **VERIFICAÇÃO DO CICLO DA DESPESA**
6. **VERIFICAÇÃO DO CICLO DA RECEITA**
7. **RESSALVAS MATERIALMENTE RELEVANTES**
8. **OPINIÃO ANALÍTICA ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**

Em nossa opinião as referidas demonstrações financeiras apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspetos materialmente relevantes, a posição financeira e o resultado das suas operações no Mês de _____ de 2009, em conformidade com a legislação vigente.

CFin/CmdPess, de de 2009

O AUDITOR



LUIS MIGUEL GONÇALVES
MAJ ADMIL