



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

Curso de Administração Militar

Trabalho de Investigação Aplicada

GESTÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTAL DO EXÉRCITO

Autor: HÉLIO DE JESUS BRANCO FERNANDES
Aspirante Tirocinante de Administração Militar

Orientadora: ANA BELA RIBEIRO COSTA SANTOS BRAVO
Professora Catedrática da Academia Militar

Co-Orientador: ALBINO MARQUES LAMEIRAS
Major de Administração Militar

Amadora, Maio de 2008

ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES

Especialidade de Administração Militar

GESTÃO ORÇAMENTAL E FINANCEIRA NO EXÉRCITO

O Autor

Hélio de Jesus Branco Fernandes

Aspirante Tirocinante ADMIL

A Orientadora

Ana Bela Ribeiro Costa Santos Bravo

Professora Catedrática

O Co-Orientador

Albino Marques Lameiras

Major ADMIL

Amadora, Maio de 2008

*Aos que enfrentam
os Velhos do Restelo*

AGRADECIMENTOS

Pese embora um Trabalho de Investigação se revista de natureza individual, pelo resultado de extensas horas de análise e reflexão, há igualmente contributos de variada índole que não posso omitir pela relevância que tiveram na prossecução do trabalho realizado.

A ti *Abba*, antes de qualquer outro ente, e acima de tudo o que é concreto, devo o meu profundo agradecimento por sempre me teres acolhido nos Teus braços de conforto e serenidade, apesar das águas revoltas pelas quais me cruzei nesta caminhada.

Os demais pilares desta minha «*gentle obsession*» de contribuir para a reorganização de algo tão nobre como o Exército, na sua vertente financeira, foram em especial os distintos Oficiais e camaradas: Excelentíssimo Major-General Esteves da Silva, Coronel Nuno Arruda, Tenente-Coronel Alexandre Caldas, Major Fernando Barnabé, Major Carlos Alves, Major José Cano, Tenente Nina Martins e Tenente Ricardo Leitão, pelo prestimoso apoio moral e disponibilidade manifestada para discussão de conceitos, práticas e elaboração das propostas de alteração.

Os meus mais profundos agradecimentos são dirigidos à Professora Catedrática da Academia Militar, Ana Bela Bravo, não só pela orientação deste trabalho, como pela confiança depositada para a sua concretização e pelo entusiasmo e disponibilidade que despendeu.

Para findar o não tão extenso rol de contributos, como gostaria de apresentar, por impossibilidade de a todos agradecer, dirijo com especial apreço o meu obrigado ao Major Albino Marques Lameiras, meu co-orientador, que desde o momento de projecto demonstrou o seu apoio incondicional e pelas conversas como militar e como homem.

E à minha família, em particular ao meu pai pelas semanas de convívio de que o privei durante o difícil amargo de saúde que experimentou, para que quando se lembrar do tempo que não lhe dediquei, veja que não foi em vão.

Uma ressalva final para eventuais erros ou incorrecções assim como opiniões, as quais atribuo à minha inteira responsabilidade.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
1.1. GESTÃO FINANCEIRA	4
1.2. GESTÃO ORÇAMENTAL	4
1.3. APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE COMANDO DO EXÉRCITO	5
1.3.1. <i>Estado-Maior do Exército</i>	6
1.3.2. <i>Órgãos Centrais de Administração e Direcção</i>	7
1.4. APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DO EXÉRCITO ...	7
1.4.1. <i>Direcção de Finanças</i>	8
1.4.2. <i>Centros de Finanças</i>	8
1.4.3. <i>Secções Logísticas das Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos</i>	8
1.5. MODELOS DE GESTÃO ORÇAMENTAL – APLICABILIDADE AO EXÉRCITO	9
1.5.1. <i>Orçamento Incremental</i>	9
1.5.2. <i>Orçamento Baseado nas Actividades</i>	10
1.5.3. <i>Orçamento Baseado nos Resultados e no Desempenho</i>	11
1.5.4. <i>Orçamento Base Zero</i>	12
1.6. PLANEAMENTO ORÇAMENTAL NO EXÉRCITO	13
1.7. O CONTROLO DE GESTÃO ORÇAMENTAL	14
2. METODOLOGIA E RESULTADOS	16
2.1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
2.2. RESULTADOS	19

3. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	22
3.1. FRAGILIDADES DO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS DO EXÉRCITO.....	22
3.1.1. De Natureza Estrutural	23
3.1.2. Rotação dos Quadros.....	24
3.1.3. Especialização da Função Financeira.....	24
3.1.4. O SIGDN e o necessário know-how.....	25
3.1.5. A (evitável) «Despesa de Fim de Ano».....	26
3.1.6. Credibilidade das Auditorias.....	27
3.2. PROPOSTAS DE ALTERAÇÃO DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	28
3.2.1. Propostas de Alteração de Natureza Processual.....	29
3.2.1.1. Proposta de Ciclo de Receita, suas fases e novas responsabilidades	29
3.2.1.2. Proposta de Ciclo de Despesa, suas fases e novas responsabilidades	30
3.2.1.3. Implicações ao nível das Auditorias.....	30
3.2.1.4. Adopção de Contabilidade Analítica de Gestão	31
3.2.2. Propostas de Alteração de Natureza Estrutural.....	32
3.2.2.1. Alterações ao nível das Secções Logísticas das UEO.....	33
3.2.2.2. Alterações ao nível dos Centros de Finanças	34
3.2.2.3. Alterações ao nível da Direcção de Finanças	35
3.2.3. Propostas de Alteração de Natureza Conceptual	36
3.2.3.1. Especialização da Função Financeira	36
3.2.3.2. Criação de FAQ e e-Learning.....	37
3.2.3.3. Admissão de Oficiais em Regime de Contrato	37
3.2.3.4. Denominação do Centro de Finanças Geral	38
3.2.3.5. Especialização por grau de Mestrado no Curso de Promoção a Capitão.....	38
CONCLUSÕES	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
APÊNDICES.....	48
ANEXOS.....	103
ÍNDICE ONOMÁSTICO	

LISTA DE ABREVIATURAS

AA	Gestão Patrimonial (<i>Asset Accounting</i>)
ABB	Orçamento Baseado nas Actividades (<i>Activity Based Budgeting</i>)
ADFIN	Administração e Finanças
ADMIL	Administração Militar
AM	Academia Militar
AP	Administração Pública
AR	Assembleia da República
CCP	Código dos Contratos Públicos
CEMA	Chefe de Estado-Maior da Armada
CEMFA	Chefe de Estado-Maior da Força Aérea
CEME	Chefe de Estado-Maior do Exército
CFin	Centro de Finanças
CmdLog	Comando da Logística
CMDT	Comandante
Cmdt/Dir/Ch	Comandante, Director ou Chefe
CO	Contabilidade Analítica (<i>Controlling</i>)
CRP	Constituição da República Portuguesa
DFin	Direcção de Finanças
DGO	Direcção-Geral do Orçamento
EAPS	Contabilidade Orçamental (<i>Enterprise Add-On Public Sector</i>)
EME	Estado-Maior do Exército
ESE	Escola de Sargentos do Exército
FA	Forças Armadas
FAQ	Perguntas Frequentes (<i>Frequently Asked Questions</i>)
FFC	Fundo Fixo de Caixa

FI	Contabilidade Patrimonial e Financeira (<i>Financials</i>)
FOP	Força Operacional Permanente
IGCP	Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público
LEO	Lei do Enquadramento Orçamental
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
LOE	Lei Orgânica do Exército
LPM	Lei de Programação Militar
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MEDNAM	Ministro de Estado, da Defesa Nacional e dos Assuntos do Mar
MF	Ministério das Finanças
MFAP	Ministério das Finanças e da Administração Pública
MGEN	Major General
MHP	Missões Humanitárias de Paz
MM	Gestão de Existências em Armazém (<i>Materials Management</i>)
NPD	Número de Processo de Despesa
NRAFE	Novo Regime de Administração Financeira do Estado
OCAD	Órgão Central de Administração e Direcção
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OE	Orçamento de Estado
PA	Plano de Actividades
PAP	Pedido de Autorização de Pagamento
PLC	Pedido de Libertação de Crédito
PMLP	Planeamento de Médio e Longo Prazo
PO	Planeamento Orçamental
POCP	Plano Oficial de Contabilidade Pública

QOP	Quadro Orgânico de Pessoal
RAFE	Reforma da Administração Financeira do Estado
RBB	Orçamento Baseado no Desempenho e Resultados (<i>Results Based Budgeting</i>)
RGFC	Repartição de Gestão de Finanças e Contabilidade
SAFE	Serviço de Administração e Finanças do Exército
SCI	Sistema de Controlo Interno
SecLog	Secção Logística
SEM/BW	Contabilidade Orçamental (<i>Strategic Enterprise Management/Business Warehouse</i>)
SGER	Serviços Gerais
SIC	Sistema de Informação Contabilística
SIGDN	Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional
SPA	Sector Público Administrativo
TC	Tribunal de Contas
TEI	Transferência Electrónica Inter-bancária
TI	Tecnologias da Informação
TO	Teatro de Operações
UEO	Unidade, Estabelecimento ou Órgão
VCEME	Vice-Chefe de Estado-Maior do Exército
ZBB	Orçamento Base Zero (<i>Zero Based Budgeting</i>)

RESUMO

Este trabalho visa analisar a organização e metodologia da Gestão Orçamental e Financeira no Exército Português, mais concretamente a adequabilidade do Sistema de Administração Financeira às actuais exigências.

Através da análise documental de entidades que supervisionam o Exército na matéria, da comparação das estratégias, métodos e estrutura, com os apresentados por diversos autores e praticados pelas demais Organizações, constata-se que após a reestruturação de Março de 2006 no Exército, esta pouco contribuiu para uma gestão mais económica, eficaz e eficiente. Aliada ao suporte documental aplicaram-se inquéritos por entrevista e por questionário às entidades com responsabilidade directa na gestão no Exército, do qual se espelha a necessidade, utilidade e desejo de mudança.

A filosofia de gestão herdada do passado, que segue a mesma linha estrutural e processual da continuidade, não se observa como a mais oportuna. Mesmo após as dificuldades suscitadas pelo novo Sistema de Informação, em nada de substancial se alterou a forma de gerir os recursos da Nação, cujo objectivo fundamental deve ser a prossecução dos interesses públicos com eficácia e economia de meios.

Torna-se assim desejável a aplicação ao Exército de uma gestão baseada nos mais eficientes modelos de Gestão Orçamental e na rentabilização do Sistema Integrado de Gestão, não abarcando somente a vertente financeira.

Da comparação com os demais Ramos das Forças Armadas Portuguesas e Exércitos de outros países, conclui-se que o Exército se encontra com necessidade de actualização. As propostas de alteração apresentadas ao actual Sistema de Administração e Finanças do Exército, permitem uma adaptação à realidade intra-Ministério e inter-Exércitos, assente nos princípios de gestão universalmente aceites.

Palavras-Chave:

GESTÃO ORÇAMENTAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
REESTRUTURAÇÃO
EFICIÊNCIA

ABSTRACT

The aim of this work is to analyze the organization and the budgetary procedures of the financial management system used in the Portuguese Army; specifically the main purpose is to evaluate its adequacy to the actual requirements of recent legislations.

The documentary analysis was based: on the one hand, on observation of the reality during my training course and on the documents provided by the entities that supervise the Army's financial administration; on the other hand, on the review of the literature of new models of budgetary management and their application in similar organizations. It is shown that the reorganization of the Army, started in March 2006, did not contribute significantly to a more effective and efficient management. Interviews and a questionnaire addressed to officers that bear the responsibility for the Army's financial management portrayed the need, the utility and desire for change.

The management culture based on the past has followed on the same structural orientation and procedures, year after year is not seem as suitable anymore. In spite of the difficulties felt by the staff with the introduction of a new Enterprise Resource Planning there has been no substantial improvements as the management of the Nation resources, and the prosecution of public interest.

The application of the management system based on the most efficient models of budgetary management to the Army is not only desirable, but also a condition to maximize the use of the Enterprise Resource Planning on the all, and not only its financial module.

By comparing the present Army management system with those of the other Branches of the Portuguese Armed Forces and of the armies from other countries one can only conclude for the need of reform.

Hence, in this report there are of proposals to modify the current system, thus allowing the Army to adapt to the Inter-Ministry and Inter-Armies reality, which is based on management principles universally accepted.

Keywords:

BUDGETARY MANAGEMENT
PORTUGUESE ARMY
RESTRUCTURING
EFFICIENCY

“Os analfabetos do século XXI não são aqueles que não sabem ler nem escrever, mas sim aqueles que não consigam aprender, desaprender e reaprender.”

Alvin Toffler¹

INTRODUÇÃO

O modelo organizacional do Exército, em vigor até 2006, fora concebido no predomínio da organização territorial decorrente da obrigatoriedade do cumprimento do serviço militar² e das necessidades de instrução associadas. Com a passagem da conscrição para uma organização funcional assente em militares profissionais, é finalidade desta transformação, que a racionalização, simplicidade e economia de meios se materializem num conjunto de medidas, que garantam a prontidão da força militar.

Sendo este um trabalho de investigação aplicada, a um domínio da Administração Militar (ADMIL), deve ter o propósito de resolver, a médio prazo problemas práticos, segundo Hill e Hill (2000). Conforme esta premissa, este trabalho centra-se em torno da estrutura do Sistema de Administração e Finanças do Exército (SAFE), subjacente aos modelos de gestão.

A operacionalização do Sistema de Informação implementado pelo Exército aquando da reorganização³, consubstanciou alterações das obrigações externas e dos requisitos funcionais, assim como das competências técnicas necessárias. Dessas mudanças destacam-se: o novo modelo de prestação de contas ao Tribunal de Contas (TC) e a centralização da prestação de contas numa única entidade. Tais alterações têm em vista assegurar uma resposta oportuna e fidedigna ao nível das obrigações externas e às necessidades internas de informação para apoio à decisão.

Outro aspecto considerado basilar, deriva do facto da Gestão Financeira do Exército se nortear pelo Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP)⁴, conforme o artigo 10º da Lei do Enquadramento Orçamental (LEO, Lei n.º 91/2001, de 20 de Agosto). Tudo derivado da inserção do Exército, no Sector Público Administrativo (SPA), o que implica o ajustamento não só aos correntes modelos de gestão, como à legislação actualmente em vigor, de modo a permitir a adesão ao Novo Regime de Administração Financeira do Estado⁵ (NRAFE).

Decorridos dois anos sobre a introdução do novo modelo na administração financeira do Exército afigura-se essencial fazer um ponto da situação, com o objectivo de identificar as limitações de que padece o actual SAFE e as causas que as motivaram. Analisar-se-ão também os necessários ajustamentos na organização, competências e procedimentos do SAFE suportados em medidas e projectos de normativos.

¹ Escritor futurista Norte-Americano, doutorado em letras, leis e ciências. Citação adaptada de *Quotations.com*, consultado em 31 de Março de 2008, na DFin: http://www.quotationspage.com/quotes/Alvin_Toffler/.

² Supressão do serviço militar de conscrição ocorre em 2004, regulado pelo Decreto Regulamentar n.º 21/2004, de 26 de Maio.

³ Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN), plataforma tecnológica de topo, cuja criação de estrutura para implementação foi determinado pelo Despacho n.º 224 do Ministro de Estado da Defesa Nacional e dos Assuntos do Mar (MEDNAM) de 2004.

⁴ Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de Setembro.

⁵ Definido pela Lei n.º 8/90, de 20 de Fevereiro e pelo Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho.

Apesar dos passos já dados, urge incutir um maior rigor no controlo de Gestão Orçamental, uniformizando os esforços de mudança já iniciados pelas entidades técnicas que realmente sentem as dificuldades incutidas por um sistema financeiro que não corresponde às reais necessidades (do Exército) nem às expectativas (da Nação) no que concerne à eficiente gestão dos recursos e à transparência das contas públicas.

Neste contexto, antevendo-se a curto prazo a revisão da Lei Orgânica do Exército (LOE), por força da Resolução em Conselho de Ministros n.º 39/2008, de 28 de Fevereiro, considera-se oportuno um trabalho de investigação no âmbito da reestruturação da Gestão Financeira e Orçamental do Exército, desenvolvido por alguém com possibilidade de vir a assumir responsabilidade na área a breve trecho⁶.

Pese embora a constante necessidade de constituição de um fim teleológico como o interesse público, princípio basilar da Administração Pública (AP), conforme o n.º 1 do artigo 266º da Constituição da República Portuguesa (CRP), são escassos os esforços de análise profunda, quer a título informal, quer a nível oficial. Enfrentando um (justificado) entrave, para a investigação - o documento confidencial -, este trabalho, aborda obrigatoriamente a questão da adequada organização do SAFE, analisa possíveis estruturas de Comando Superior do Exército, as quais implicam readaptação de toda a área financeira e orçamental.

Após o *check-in* inicial do pulsar do SAFE⁷, no sentido de acompanhar as alterações que se têm verificado no seio dos serviços financeiros da Administração Central, concluo que:

**A actual estrutura administrativo-financeira
não permite a gestão eficiente dos recursos financeiros.**

Logo, o objectivo deste Trabalho de Investigação é analisar e conhecer o porquê dessa gestão ineficiente, formulando-se as seguintes perguntas de investigação:

- **Porque não permite a actual estrutura administrativo-financeira do Exército gerir eficientemente os seus recursos financeiros?**
- **Possuem os actuais responsáveis pela gestão financeira e orçamental da Organização, formação adequada para o cargo ocupado?**
- **É a aversão à mudança uma pesada alavanca na Instituição, no que à implantação de procedimentos actuais de gestão e controlo diz respeito?**

Procura-se assim revelar a adequabilidade da estrutura e da organização da administração financeira do Exército; aos desafios que actualmente se colocam à gestão financeira da Organização. A pertinência da pesquisa advém do que Moreno aponta como o “*activo papel fiscalizador*” (2006, p. 39), cada vez mais activo, por parte dos agentes privados (empresas, famílias e indivíduos), na gestão que os administradores públicos exercem dos escassos dinheiros públicos.

A desadequação da matriz de competências e procedimentos financeiros à moldura legal que regula o regime de administração financeira do Estado pode, também, ter implicações

⁶ Após ingresso nos Quadros de Oficiais do Exército, os Alferes de Administração Militar confrontam-se com a possibilidade de escolha profissional na vertente das Finanças ou de Intendência.

⁷ Os estágios no Centro de Finanças do Comando do Pessoal e na Direcção de Finanças levaram-me a constatar que existem limitações e atrasos na aplicação de legislação recente.

no factor humano, isto é, na formação desadequada dos gestores desde o nível estratégico ao nível operacional do Exército⁸.

No entanto, nunca é de mais lembrar o conservadorismo apontado às Instituições históricas como a militar, tendo que analisar o contributo que tal cultura pode dar à mudança que se considera aconselhável por parte das entidades responsáveis pela gestão. É de todo desejável observar se a aversão à mudança se constitui fulcral ou não para a limitada gestão dos recursos da Nação, ao dispor do ramo terrestre das Forças Armadas (FA).

Deste modo, o trabalho começa por abordar a importância da Gestão Financeira e Orçamental no suporte de decisões cada vez mais globais e transparentes. A apresentação e caracterização da estrutura do Exército constituem-se como ponto seguinte.

O conhecimento dos modelos de Gestão Orçamental e dos processos na administração pública de países desenvolvidos é uma referência essencial para analisar a adequabilidade ao Exército Português aos novos desafios. A reestruturação em cursos é uma condição para que continue a assumir a presença efectiva que reivindica junto da Sociedade, a qual se constitui, conforme a Directiva n.º 90/07, de 27 de Março, de sua Excelência o General Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME), “*como seu valor estrutural*”.

Sendo uma das funções dos responsáveis pela área orçamental e financeira no Exército traduzir decisões num planeamento sistemático, a previsão das reais necessidades e objectivos, e dos meios para lhes fazer face materializa-se num Plano de Actividades e Planeamento Orçamental (PA/PO). Este é apresentado no sexto ponto do enquadramento teórico deste relatório.

Transversal a todos os processos de planeamento e execução, compete ao Exército exercer um controlo orçamental eficaz, conseguindo apurar desvios e responsabilidades.

Face a tal desafio considera-se fundamental a adopção de uma metodologia que permita averiguar a visão das entidades com influência directa na gestão dos recursos financeiros do Exército. Assim, a par da análise documental, aplicaram-se inquéritos por questionário que possibilitaram o *feedback* da Gestão Financeira e Orçamental da Organização. Em virtude das indefinições de carácter puramente estrutural e processual que elevam o Exército a entidade adversa da mudança, há que encarar como imperial a atitude de pensar, repensar e voltar a repensar a gestão. Já que confrontado com alterações das variáveis fundamentais na prossecução dos seus objectivos, o Exército manteve-se atónito e passivo. A metodologia utilizada neste trabalho, permitiu extrair resultados que apontam as fragilidades de que a administração do Exército padece. No entanto, tal constitui-se como uma porta para a parte mais relevante do trabalho que são as propostas de alteração de natureza estrutural, processual e conceptual, espelhando o desejo de mudança e actualização pelas entidades inquiridas.

O problema que despoleta todo o trabalho, prende-se com a necessidade de propor alterações ao SAFE, de forma a colocar num patamar, por mim apontado de eficiência, a condução da Gestão Financeira e Orçamental no Exército.

⁸ Ou seja, desde os Comandantes, Directores ou Chefes (Cmtdt/Dir/Ch) das várias Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos (UEO) do Exército, aos e Chefes da Subsecção Financeira.

“Qualquer um pode controlar no curto prazo - continue a espremer o limão; assim como no longo prazo - continue a sonhar. Você tornou-se num líder porque alguém acreditou que poderia espremer e sonhar ao mesmo tempo. Viram em si alguém com bastante introspecção, experiência, e rigor para balançar as demandas da oposição de resultados - curto e longo prazos.”

Jack Welch⁹

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Gestão Financeira

A gestão financeira é entendida tradicionalmente como “o controlo das entradas e saídas de fluxos monetários num determinado exercício” (E.S. Silva 2007, p. 21), assegurando o normal funcionamento da Organização, gerindo as disponibilidades. Paulatinamente o conceito tem sido redefinido com as decisões financeiras, consubstanciadas na obtenção de fundos de forma atempada e a menor custo. O gestor abandona o controlo das disponibilidades, passando a responsabilizar-se pela sua actividade segundo os critérios de rentabilidade, oportunidade e equilíbrio financeiro. A gestão financeira conota-se cada vez mais com a obtenção de benefícios económicos futuros, com interesse para o gestor, a Organização, o Estado, o cliente, os fornecedores e outros interesses locais e nacionais.

Documentando o estado da arte no que concerne à aliança com a Gestão Orçamental, o projecto PUMA¹⁰ refere que a Gestão Financeira procura alocar recursos de forma a concentrá-los nos objectivos prioritários da Organização, já que se não “houvesse escassez, não haveria problemas de alocação de recursos” (2002, p. 13).

Eduardo S. Silva afirma que, numa fase posterior, cabe também ao gestor analisar e avaliar os projectos de investimento e o seu controlo. Deve, não só analisar o impacto das decisões operacionais na tesouraria, mas, verificar se apresentam uma “*garantia da continuidade e sustentabilidade da Organização*” (2007, p. 21).

1.2. Gestão Orçamental

De acordo com Nabais e Nabais (2007) a gestão orçamental abrange o planeamento das actividades das organizações, traduzido em objectivos. O orçamento trata-se de um plano de acção para um dado período¹¹, fixando, as actividades a desenvolver, os custos, proveitos e fluxos financeiros decorrentes.

Os mesmos autores consideram ainda que os orçamentos devem ser sempre “*fixados para cada nível de decisão e integrar objectivos sérios e atingíveis*” (Nabais & Nabais, 2007, p. 193). Assim, o recurso à gestão orçamental baseia-se na análise da actividade da

⁹ Escritor Norte-Americano ex-*Chief Executive Office* da General Electric Company, citação adaptada de Welch e Welch, (2005, p. 64).

¹⁰ Programa da OCDE cuja designação advém das palavras *Public Management*, desenvolve estudos sobre Orçamentação e Gestão nesses países, publicado na Revista do Sector Público.

¹¹ Compete ao EME conceber e planear com vista a apoiar a decisão do CEME, competindo-lhe as tarefas de planeamento de médio e longo prazo, nomeadamente na vertente orçamental.

Organização para os anos seguintes, quer em termos de estrutura patrimonial, bem como das suas necessidades financeiras.

O Orçamento de Estado (OE) definido como a “*expressão quantitativa das entradas e saídas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá as metas organizacionais*” (Atkinson, Banker, Kaplan & Young 2000, p. 465), é abordado legalmente pela CRP nos artigos 104º a 108º. É a própria lei quem define o intervalo temporal em que o processo de elaboração orçamental decorre, culminando, conforme determina a LEO na apresentação à Assembleia da República (AR), sob forma de proposta de lei.

Como referem Franco *et al*, (2006, p. 25) a lógica da elaboração do orçamento pressupõe uma compatibilização entre os objectivos a atingir e os meios humanos e materiais à disposição. Indo de encontro ao que Brimson e Antos, citados por Varela (2005, p. 51) defendem sobre o orçamento, este “*deve ser apenas a expressão quantitativa das actividades planeadas*”.

O OE desenvolve-se com vista a compreender as receitas e as despesas necessárias ao funcionamento previsto para os Serviços Integrados¹², Serviços e Fundos Autónomos e Segurança Social. Tais previsões, como referem Pinto e Santos (2005), requerem a obediência ao princípio da prossecução do interesse público e zelo pelos interesses dos cidadãos, consagrado no artigo 4.º do Código do Procedimento Administrativo (Lei n.º 442/91, de 15 de Novembro). O postulado de sujeição à lei em conformidade com a perseguição do interesse geral do Estado, aplica-se igualmente à AP.

No entanto, o OE rege-se por mais princípios, para além do citado supracitado. Assim, a LEO contempla nos artigos 4º a 11º os seguintes princípios:

Anualidade – o OE é anual e coincide com o ano civil. Compadece-se igualmente com a perspectiva de receita e despesa plurianual;

Unidade e Universalidade – o OE é unitário, compreendendo as receitas e despesas dos Serviços Integrados, dos Serviços e Fundos Autónomos e da Segurança Social;

Não compensação – a inscrição das receitas e despesas deve ser pela totalidade;

Não consignação – toda e qualquer receita não é passível de ser arrecadada com o propósito de compensar uma outra despesa específica;

Especificação – as receitas são classificadas por natureza. As despesas classificam-se de três formas, por natureza económica, orgânica e funcional;

Equilíbrio – devem prever-se todas as receitas necessárias para cobrir todas as despesas.

1.3. Apresentação e Caracterização da Estrutura de Comando do Exército

A Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA)¹³, contempla a integração das FA na administração do Estado. Assim, nos termos do artigo 5º do LOBOFA, relativo à estrutura das FA, compreende três ramos: Marinha, Exército e Força Aérea.

¹² Entende-se por Serviços Integrados do Estado, todos os que não possuem Autonomia Administrativa e Financeira, isto é, os que não são Serviços e Fundos Autónomos.

¹³ Regulada pela Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto.

Sob a égide do MDN, o Exército sofreu uma reestruturação em Junho de 2006, legislada pelo Decreto-Lei n.º 61/2006 de 21 de Março. Tal mudança rompe com o estabelecido em 1993, aquando da anterior reestruturação, passando o Exército a adoptar uma estrutura funcional, ao invés da estrutura territorial/geográfica. Contemplado no mesmo documento encontra-se a integração numa componente operacional, materializada na Força Operacional Permanente (FOP) e numa estrutura fixa assente na Estrutura de Comando e na Estrutura Base.

Segundo a LOE, a FOP é constituída pelas Unidades operacionais, com a finalidade de cumprir missões da mesma natureza. A Estrutura de Comando abrange os órgãos descentralizadores da acção de comando do CEME, competindo-lhe as actividades de planeamento de curto prazo e de direcção e execução. À Estrutura Base competem as missões de aprontamento e apoio.

No que respeita à administração do Exército, vários autores, civis e militares têm apresentado o seu ponto de vista. Referindo-se dificuldades em introduzir a mudança na estrutura financeira da Organização, Bravo¹⁴ identifica a existência de um código genético com forte preponderância de conservadorismo e importância dos aspectos informais. Ainda que o legislador reitere alterações a aplicar à Organização, indo desde aspectos sobre o recrutamento à implementação do POCP, “são os altos funcionários que controlam o processo por via informal” (2004, p. 147). Derivado desta cultura tradicional, baseada em rotinas e procedimentos informais, pode verificar-se um entrave a propostas de mudança. Assim, mesmo contando com propostas de reestruturar o SAFE, já em 2002 o Director de Finanças¹⁵ se confronta com barreiras por parte dos altos cargos nos quais a “*endoutrinação e o espírito de corpo tendem a ser mais fortes*” (Bravo, 2004, p. 148) do que a mudança em prol de uma gestão mais eficiente. Em concreto, a necessidade apontada pelo Major-General (MGEN) Sequeira, de “*uma gestão mais eficaz do ponto de vista orçamental através da reformulação do processamento documental contabilístico e financeiro*” (2002, p. 25), e adopção de novas técnicas de gestão continua a ser um objectivo prioritário.

1.3.1. Estado-Maior do Exército

Nos termos do n.º 1 do artigo 17º da LOE, de 21 de Março, o Estado-Maior do Exército (EME) consiste num “*órgão de estudo, concepção e planeamento para o apoio à decisão do CEME*” e é dirigido pelo Vice-Chefe de Estado-Maior do Exército (VCEME).

Compreende o Estado-Maior Coordenador, como o principal elemento de apoio à decisão do CEME. Possui competências na execução do planeamento de médio e longo prazos, coordenando os planos, tarefas e actividades de todos os elementos do Exército. Compreende a Divisão de Recursos, a qual elabora os planos financeiros de médio e longo

¹⁴ Professora Catedrática pela Academia Militar, constituindo-se como uma autora civil com opinião fundamentada de natureza empírica sobre a cultura militar.

¹⁵ À data designada de Direcção dos Serviços de Finanças e dirigida pelo MGen Luís Sequeira.

prazos, procede à análise de custos e estuda e propõe medidas orientadoras para a elaboração de propostas orçamentais. Já a Divisão de Planeamento de Forças sob a alçada do EME, no âmbito financeiro abarca responsabilidades na elaboração de planos financeiros de médio e longo prazos, com vista aos requisitos operacionais.

1.3.2. Órgãos Centrais de Administração e Direcção

Os Órgãos Centrais de Administração e Direcção (OCAD), segundo o Decreto Regulamentar n.º 74/2007, de 2 de Julho, são quatro: Comando do Pessoal, da Logística, da Instrução e Doutrina e Operacional, cabendo-lhes assegurar a “*superintendência e execução em áreas ou actividades específicas essenciais*” (artigo 3º do Decreto Regulamentar). São estes os constituintes da Estrutura de Comando em primeiro nível.

1.4. Apresentação e Caracterização da Estrutura Administrativa e Financeira do Exército

A Gestão Financeira do Exército é suportada numa estrutura com três níveis de responsabilidade, uma Direcção de Finanças (DFin), cinco Centros de Finanças (CFin)¹⁶ e 65 UEO comportando Secções Logísticas (SecLog)¹⁷.

Conforme a LOE, de 21 de Março, os órgãos integrados na estrutura do SAFE encontram-se, na sua totalidade, na dependência funcional dos OCAD, com a seguinte distribuição:

- a. Comando do Exército: CFin e SecLog das UEO integrantes;
- b. Comando da Logística (CmdLog): DFin, CFin e SecLog das UEO integrantes;
- c. Restantes OCAD: CFin e Secções Logísticas das UEO integrantes.

O recente modelo da administração financeira, produziu efeitos a partir de 1 de Janeiro de 2006, suportado na implementação do SIGDN que, como Sistema de Informação permite a “*organização de procedimentos que, quando executados, produzem informação para apoio à tomada de decisão e ao controlo das organizações*” (Rascão, 2001, p. 26). Possibilita, ainda, a preparação e apresentação da conta única, tendo por base um novo sistema contabilístico baseado nos diplomas legais que aprovam a Unidade de Tesouraria¹⁸ e o POCP¹⁹, o que M.B. Silva (2002) refere como o conjunto de documentos que forma a RAPE.

A 39ª Resolução em Conselho de Ministros, de 28 de Fevereiro de 2008, respeitante à revisão da LOE até 9 de Junho de 2008, está na origem da necessidade de repensar uma nova estrutura, a curtíssimo prazo, tendo também repercussões no cumprimento integral dos preceitos legais do NRAFE.

¹⁶ Anexo A - Organograma da Estrutura Superior do Exército, com inclusão da Direcção de Finanças e Centros de Finanças.

¹⁷ Anexo B - Quadro estrutural das UEO e sua divisão por Centros de Finanças

¹⁸ Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 191/99, de 5 de Junho.

¹⁹ Segundo Carvalho *et al.* (2007, p. 43), a contabilidade baseada no POCP privilegia a óptica económica na determinação dos resultados e que conforme Que segundo Silva (2002, p. 12), “foi moldado na versão do Plano de Contas Público Espanhol”.

1.4.1. Direcção de Finanças

A Direcção de Finanças é um órgão técnico na dependência do CmdLog, o qual, conforme o n.º 1 do artigo 15.º do Decreto Regulamentar n.º 74/2007, de 2 de Julho, tem a missão de “assegurar as actividades do Exército no âmbito da administração dos recursos financeiros”.

Constitui-se como a entidade máxima que superintende a função administrativa e financeira no Exército. À mesma compete, entre outras, as funções de: “preparar os projectos orçamentais (...) e promover a execução e o controlo do orçamento”; “colaborar na gestão dos recursos financeiros, tendo em vista obter a maior eficácia na sua utilização”; “assegurar a execução de um adequado sistema de contabilidade relativo a todas as actividades desenvolvidas” (artigo 25º do Decreto Regulamentar) no Exército. Sendo-lhe exigida o cumprimento das leis da contabilidade pública e organização administrativa por parte das UEO, e “promover, junto da DGO, a libertação dos meios financeiros”. É pois o órgão com a mais elevada posição de responsabilidade na Organização com capacidade para fornecer a informação de gestão ao Comando do Exército.

1.4.2. Centros de Finanças

Nos termos do n.º1 do artigo 1.º do Decreto Regulamentar n.º 69/94, de 17 de Dezembro, os CFin “são órgãos de execução, coordenação e controlo da actividade administrativo-financeira dos (...) comandos funcionais” (entendam-se OCAD).

É da competência dos CFin, entre outras, propor a atribuição dos recursos financeiros através do PO centralizado, “executar o sistema de contabilidade” e “controlar toda a actividade administrativo-financeira da sua área de apoio” (artigo 2º do diploma legal).

Consoante o n.º 3 do artigo 3º do Decreto Regulamentar supracitado, os Centros de Finanças dependem tecnicamente do CmdLog, através da DFin, “e superintendem tecnicamente nos actos de gestão financeira e orçamental” as SecLog das várias UEO.

1.4.3. Secções Logísticas das Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos

O Decreto Regulamentar n.º 70/94, de 21 de Dezembro, estabelece a natureza, as competências e a estrutura das SecLog, a criar. Da totalidade de UEO (133 distribuídas por critérios geográficos) do Exército, apenas 65 estão dotadas de SecLog. É da sua competência, entre outras: o controlo e registo das receitas, a recepção “e encaminhamento dos valores confiados; proceder ao registo dos encargos assumidos e realizar e processar as despesas de acordo com os programas de actividades aprovados, observando as normas gerais da contabilidade pública” (artigo 2º do Decreto Regulamentar).

Por despacho n.º 336/94 do CEME, de 21 de Dezembro, foram criadas, com entrada em funcionamento reportada a 1 de Janeiro de 1995, as SecLog das UEO e definidos os CFin que lhes prestam apoio.

As Secções Logísticas são os órgãos de execução da gestão logística e financeira das UEO, tecnicamente subordinados aos órgãos centrais de administração e direcção através do Centro de Finanças que as apoia.

1.5. Modelos de Gestão Orçamental – Aplicabilidade ao Exército

De acordo com Aidan Rose da Universidade Metropolitana de Londres, é prática comum aos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) iniciarem uma reforma da actividade orçamental com vista a estabelecer uma ligação com o planeamento orientado para resultados. Tal constitui-se num desafio para os gestores, cujo controlo e contabilidade são fulcrais para colocar em prática novos modelos orçamentais²⁰.

A AP tem vindo a alterar os seus princípios, implicando, como referem J.B. Carvalho, Costa e Macedo (2007), a introdução de um conjunto de reformas baseadas em novas formas de governação importadas do sector privado. Com vista ao sucesso, preconizam assim a: autonomia, descentralização dos serviços, avaliação baseada em *outputs* e *outcomes*, racionalização dos recursos, preocupação com a satisfação das necessidades dos clientes e a qualidade do serviço público. Outro vector fundamental é o *value for money*, o qual, pressupõe a “*obtenção do máximo rendimento (eficiência) com o mínimo de dispêndio (economia) considerando a necessidade da despesa e aumento de produtividade (eficácia)*” (M.B. Silva 2002, p. 59). O âmagu tende a ser a redução das diferenças entre a gestão dos sectores público e privado.

1.5.1. Orçamento Incremental

O modelo de gestão orçamental Incremental deriva do facto do planeamento orçamental se basear no incremento em relação ao orçamento transacto. No entanto a sua finalidade enquanto elemento de gestão, deveria ser também a de fornecer dados informativos que suportassem a decisão, acompanhamento e avaliação adequadas do gestor, fundamentadas nas situações de mutação.

Contrariamente ao que preconiza o pensamento dominante da criação de sinergias e criatividade nos gestores, melhorando constantemente os processos e prosseguindo estratégias voltadas para cliente (a República, no caso do Exército), hoje em dia, o OE é usado para atingir metas financeiras pré-definidas. Tal sucede também noutras Organizações, que, segundo Kaplan e Norton (2001), se encontram «tolhidas» pela inflexibilidade do processo orçamental.

Tido como um modelo de elaboração orçamental simples²¹, é também aquele que menos cumpre o princípio fundamental de economia, eficiência e eficácia. De facto este modelo apenas se baseia em atribuir, consoante o executado no ano corrente, o aumento da inflação. A distribuição dos custos baseia-se apenas nas repartições do ano/período transacto. Portanto apenas incentiva a um planeamento de curto prazo, não alcançando os objectivos previstos recorrendo à gestão mais racional dos recursos.

²⁰ De acordo com um artigo de opinião da autoria de Rose, Aidan (2004), *Developments in results oriented budgeting*. Consultado em 25 de Março de 2008, na DFin: <http://soc.kuleuven.be/io/egpa>.

²¹ É possível aplicar um aumento Percentagemual aquando do PO Descentralizado, nas versões 2 a 30 do Bloco *Strategic Enterprise Management-Business Warehouse* (SEM-BW) do SIGDN.

Sendo cada vez mais importante um rigoroso controlo e eficiente gestão dos recursos públicos, é essencial que, desde o planeamento dos Objectivos da Organização, até à aos serviços prestados (os *outputs* efectivos), passando pela previsão da obtenção de *inputs*, tudo integre uma gestão transparente. No entanto este modelo não se coaduna com a formulação do Objectivo, da Actividade ou da Acção em si, mas apenas com os custos efectivos em encargos com instalações, pessoal, etc. o que não é espectável de Organizações com responsabilidades em fins teleológicos do Estado.

De salientar que o facto de aplicar no orçamento transacto o incremento da inflação, fará repercutir no ano seguinte os erros e ineficiências do passado, não se procurando a gestão mais eficiente dos recursos colocados ao dispor do Exército (Pinto & Santos, 2005).

Assim, não é de todo desejável que os gestores e entidades responsáveis pela planificação de objectivos aos vários níveis, utilizem esta ferramenta apenas por comodismo. A utilização deste modelo deverá ser útil, apenas para a comparação de tendências em cada Elemento de Acção, e para facilitar a adesão ao POCP.

1.5.2. Orçamento Baseado nas Actividades

Como premissa fundamental, o Orçamento Baseado em Actividades (ABB)²² é uma ferramenta aplicada para realizar e acompanhar os processos de elaboração orçamental, com foco nas actividades e nas relações que existem entre as mesmas.

Este modelo baseia-se no método de gestão do Custeio Baseado por Actividades divulgado por Kaplan e Cooper, professores da Universidade de Harvard, no final da década de 1980. O método consiste em relacionar mais criteriosamente os custos indirectos a partir do conhecimento das actividades desenvolvidas.

Segundo a publicação on-line da Forbes²³, o ABB é um método de orçamentação em que as actividades que justificam despesas em cada área funcional de uma Organização são registadas e as suas relações são definidas e analisadas. Tal vai de encontro ao argumentado por Horngren, Foster e Datar, ao definirem o modelo como um “*método de custeio voltado para as actividades como objecto fundamental dos custos, aplicando o custo dessas actividades como base de apropriação de custos a outros objectos de custo, como produtos, serviços, clientes etc.*” (2000, p. 703). Surge, assim, a possibilidade de alinhar as actividades com os objectivos, e racionalizar os custos melhorando as práticas empresariais.

Os Cmdt/Dir/Ch, responsáveis directos pelo Plano de Actividades (PA) e PO ao seu nível, podem obter deste modelo auxílio à prossecução do aumento da eficiência, pois, conforme Varela (2005, p. 51) “*obriga os gestores a olhar para o futuro e a estabelecer objectivos e estratégias para lá chegar, em vez das tradicionais análises históricas e da habitual: cumpriu com zelo as tarefas que lhe foram confiadas*”.

²² Doravante, a referência a este termo será em língua portuguesa, Orçamento Baseado nas Actividades, no entanto é preferível, por maior difusão deste, a sigla em língua inglesa, ABB.

²³ Traduzido e adaptado de artigo técnico da revista multimédia da Forbes (2008). Consultado em 17 de Março de 2008, na Academia Militar: <http://www.investopedia.com>.

Como refere o mesmo autor, citando Brimson e Antos, para usufruto deste modelo há que reflectir o que é feito, a actividade futura, as modificações ao nível da actividade e nos custos dos meios afectos a esta e obrigar a que nos orçamentos os Cmdt/Dir/Ch e OCAD inscrevam Actividades e Acções de melhoria e estratégias para alcançar os Objectivos.

1.5.3. Orçamento Baseado nos Resultados e no Desempenho

O Orçamento Baseado nos Resultados e Desempenho (RBB)²⁴ é um modelo orçamental resultante da formulação de objectivos e justificação de recursos. Assim, os resultados espectáveis justificam-se pelos resultados planeados, em que a actual performance no alcance dos resultados é medida pelos indicadores de performance definidos à priori²⁵.

O modelo apresentado assenta em actividades para as quais é criado o compromisso de providenciar os recursos. Tal estimula a avaliação constante do desempenho da gestão pública, o que implica cada vez mais a medição dos objectivos, metas e resultados alcançados, quer em relação ao proposto e planeado, como quanto aos custos dispendidos.

Com o RBB, a *accountability* passa a desempenhar um papel relevante, pois o Cmdt/Dir/Ch encontra-se sobretudo numa posição de responsável e informador, justificando os seus actos de gestão. É nos seus resultados que, segundo o programa PUMA (2002, p. 6), o gestor se revê, estando sempre preparado para assumir e apresentar as consequências dos mesmos. O modelo pretende transparecer quão claras e directas são as linhas de responsabilidade acerca da estratégia, coordenação e execução das decisões e definir a qualidade da informação disponível para monitorar e avaliar a *accountability*.

Este tipo de orçamento é “*uma evolução em relação ao orçamento baseado nas actividades porque a ênfase deixa de estar nos outputs e passa a estar nos resultados, consequentemente no desempenho*” (Pinto & Santos, 2005, p. 273). Outra característica do RBB, referida pelas mesmas autoras, liga-se com as medidas de desempenho intrínsecas, pois é possível conceder louvores, promoções, etc., baseado no desempenho dos Cmdt/Dir/Ch. No entanto o mesmo não deve ser usado para punir ou avaliar depreciativamente.

Como refere Monteiro, os “*melhores desempenhos advêm de, em menos tempo, ter melhores resultados, com menos recursos*” (2004, p. 34). É neste âmbito que nos deparamos com os melhores gestores dos dinheiros públicos para executar as Acções e consequentes Actividades no Exército. Os resultados obtidos (*outputs*) e a melhor obtenção dos recursos afectos (*inputs*) devem ser o espelho do Cmdt/Dir/Ch da UEO, “*devendo lutar constantemente pelo brio e vontade de obter melhores resultados*” (Monteiro, 2004, p. 34). É deste modo desejável que as Organizações criem igualmente indicadores qualitativos²⁶.

²⁴ Doravante, a referência a este termo será em língua portuguesa, Orçamento Baseado no Desempenho e nos Resultados, no entanto é preferível, por maior difusão deste, a sigla em língua inglesa, RBB.

²⁵ De acordo com a *Financial and Business Network* (2005). *Results Based Budgeting - An Overview*. Consultado em 9 de Abril de 2008, na DFin: <http://fb.unsystemceb.org/>.

²⁶ É possível ao CMDT (de uma qualquer UEO) informar sobre a Percentagem de ocupação do QOP da sua UEO, mas é-lhe extremamente difícil apresentarem o grau de cumprimento da sua missão face às limitações que enfrenta.

O RBB pode assim, catapultar o Exército para um plano de maior eficácia e dotá-lo de ferramentas mais capazes no desempenho das funções ao serviço da comunidade. Torna-se fundamental passar de um controlo da legalidade para uma gestão orçamental assente na ligação entre a aplicação dos recursos e os objectivos alcançados.

1.5.4. Orçamento Base Zero

O processo básico do Orçamento Base Zero (ZBB)²⁷ consiste na mudança substancial aos sucessivos ajustamentos do orçamento. O ZBB é um modelo orçamental que parte da premissa que as despesas têm que ser justificadas para cada período. O modelo começa de uma “base zero” e todas as funções da Organização são analisadas pelas suas necessidades e custos. Os orçamentos são então elaborados em torno daquilo que é necessário para determinado período, podendo ser assim superior ou inferior ao anterior sem nenhuma regra estabelecida²⁸.

O processo de Orçamentação Base Zero exige que cada gestor justifique detalhadamente todas as dotações solicitados no orçamento, cabendo-lhe explicar por que deve gastar dinheiro. O que implica evitar a inclusão de cada Acção ou Elemento de Acção por cópia no novo PA, desconsiderando a base histórica passada, justificando assim o nome adoptado²⁹. O gestor é obrigado a justificar tal mudança incluindo análise de custo, finalidade, alternativas, medidas de desempenho, consequências da não execução, retorno do investimento e risco.

A análise de alternativas, exigida pelo ZBB introduz um conceito pouco exercido nas técnicas típicas do orçamento. Os gestores têm que identificar diferentes maneiras de executar cada actividade, como: centralizar ou descentralizar as operações, alugar ou comprar bens e instalações, produzir bens e serviços ou terciarização etc. Além disto o ZBB exige que os gestores identifiquem os diferentes níveis de esforço para cada actividade. Além de alertar o gestor para a concentração nos recursos necessários a cada Acção, é também vector fundamental a possibilidade de auditar o desempenho do Cmdt/Dir/Ch³⁰.

Como os Cmdt/Dir/Ch só necessitam de justificar os aumentos que requisitam em relação ao ano anterior, o que é gasto normalmente é aceite como necessário, sem maiores exames. O ZBB constitui-se assim como uma ferramenta cujo objectivo é avaliar as reais necessidades ou os excessos nas organizações sem cair na comodidade de copiar os mesmos números do ano anterior, nem efectuar apenas pequenos acréscimos.

²⁷ Doravante, a referência a este termo será em língua portuguesa, Orçamento Base Zero, no entanto é preferível, por maior difusão deste, a sigla em língua inglesa, ZBB.

²⁸ Traduzido e adaptado de artigo técnico da revista multimédia da Forbes (2008). Consultado em 17 de Março de 2008, na Academia Militar: <http://www.investopedia.com>.

²⁹ De acordo com um artigo de opinião da autoria de Filho, Leônidas Xausa. Consultado em 6 de Abril de 2008, na Academia Militar:

<http://pt.shvoong.com/books/1725265-or%C3%A7amento-base-zero-um-instrumento>

³⁰ De acordo com um artigo de opinião da autoria de Phyr, Peter A. (2007). Consultado em 6 de Abril de 2008, na Academia Militar: <http://pt.shvoong.com>.

1.6. Planeamento Orçamental no Exército

Face à inevitável actualização, e à velocidade com a qual se deparam as organizações, também a gestão de fundos públicos sente a exigência de acompanhar a mudança. Segundo o Projecto PUMA (2001, p. 14) a principal ferramenta para alcançar tal patamar é desenvolvendo e aplicando estratégias, consubstanciando-se o OE como principal sistema de decisão para implementar as mudanças.

Dentro das novas ferramentas que dotam o SAFE, encontra-se o PA, o qual, em conformidade com o Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho, discrimina os objectivos a atingir e os recursos a utilizar, servindo de base à proposta de orçamento a apresentar. Em termos genéricos, este planeamento, contém as linhas de orientação da actividade que o Exército se propõe a realizar no ano económico em causa, a par da quantificação tempo/valor (M.B. Silva, 1994). E mais do que antever o curto prazo, concorre para o que Santos e Sanvicente são apologistas: “o estabelecimento com antecedência das acções a serem executadas, estimando os recursos a serem empregues e a definição das atribuições de responsabilidades em relação a um período futuro” (1983, p. 16).

Assim, cabe ao EME, rever os objectivos de médio e longo prazos de forma a refinar os objectivos para o ano seguinte, definindo valores de despesa indicativos por objectivo. A fixação de objectivos, consoante Jordan, Neves e Rodrigues, (2007) pode ser um elemento estimulador por permitir aos gestores que conheçam exactamente o que se comprometeram a realizar.

Para que o EME possa definir objectivos, o Conceito Estratégico de Defesa Nacional, o Conceito Estratégico Militar, a Directiva de Planeamento de Forças, o Plano de Médio e Longo Prazo (PMLP) e a Lei da Programação Militar (LPM) fornecem as orientações estratégicas para o planeamento a médio e a longo prazos da Defesa.

Os OCAD, baseados na definição de Objectivos e nos Planos sectoriais decorrentes do PMLP, criam e desenvolvem Actividades. Este trabalho pressupõe a extracção do Objectivo, das grandes linhas de orientação tendentes à concretização dos fins propostos.

Os PA materializam-se a um nível mais reduzido pela definição de Acções e Elementos de Acção, tal ocorre ao nível das UEO, estes já muito relacionados com as necessidades de aquisição/despesa anuais. O grande problema nesta fase reside na forma de quantificar primeiro os Elementos de Acção e depois verificar o seu cabimento nas Acções de nível superior, e estas por sua vez no *plafond* definido para a Actividade/Unidade.

O término do PA determina que dentro de cada Elemento de Acção será possível definir os processos de aquisição previstos – Número de Processo de Despesa (NPD)³¹.

O PA e o PO são instrumentos indispensáveis para uma gestão financeira integrada e constituem um guião que, segundo Nabais e Nabais (2007), permite acompanhar e controlar a evolução da Organização e a sua conformidade com o plano traçado e proceder a eventuais correcções. Assim, e após concretização do PA à que copiá-lo para o PO, que

³¹ Para análise pormenorizada, consultar o Manual de Plano de Actividades – Exército Português.

corresponde à gestão de diferentes versões ou cenários financeiros, compondo por três fases: descentralizado (UEO); centralizado (CFin e DFin); e PO Global (MDN).

A primeira fase pode incluir até 30 versões diferentes. Neste procedimento pode proceder ao planeamento da despesa com o fim de passar esta informação para os serviços centrais, para que estes tenham uma noção real das despesas previstas de cada UEO do Exército.

Cabe por sua vez aos serviços centrais (OCAD) agregar a informação de todas as unidades, podendo assim fazer uma proposta em nome de toda a Organização. São assim descritas as tarefas relacionadas com a gestão de versões efectuadas a nível centralizado na DFin. Tem como *input* as Propostas de Orçamento das diferentes UEO e como *output* a proposta de orçamento do Exército, a qual será posteriormente aprovada em AR.³²

Concluída a fase de PA/PO, é ao nível micro, no seio de cada UEO, que se verifica a execução orçamental. Para tal contribuem a definição dos ciclos de receita e despesa³³, que apesar da sua extrema importância, não se encontram formalmente documentados. Apenas na condução em SIGDN se facultaram ferramentas de auxílio à execução de passos específicos ao nível da Subsecção Financeira³⁴.

1.7. O Controlo de Gestão Orçamental

A gestão de qualquer Organização estatal respeita à determinação de controlar as suas actividades, passando pela preocupação de criar o que M.B. Silva refere como um “*clima positivo na organização*” (2002, p. 172). Tal é alcançado pelo registo e utilização de todos os factores pertinentes e respeitantes a uma Organização, constituindo-se com o propósito de “*comunicar à direcção as informações que propiciem uma planificação inteligente e o controlo das operações*”, segundo David Anderson, citado por Khemakhem (1991, p. 9).

A “*obrigatoriedade de verificar se o OE foi rigorosamente cumprido em todos os actos e operações da Organização resulta da execução orçamental*” (Afonso, Arcanjo, Pereira & Santos 2005, p. 410). A exigência de implementar uma orçamentação eficiente obriga, com força de obrigatoriedade por lei - constitucional e orçamental, a que haja avaliação e medição rigorosa da performance dos gestores dos organismos públicos. Sob o ponto de vista da gestão, M.B. Silva (2002) aponta as diferenças entre a gestão orçamental e financeira como plataforma de execução do controlo das despesas.

Mais concretamente, o controlo, é entendido “*como o conjunto dos processos de recolha e de utilização de informação tendo por fim vigiar e dominar a evolução da organização a todos os níveis*” (Dupuy & Rolland, 1991, p. 19), na sua vertente orçamental, é uma medida estratégica na gestão. De acordo com Borges, Morgado e Rodrigues (2002), sem controlo orçamental coloca-se em causa o rigor subjacente aos instrumentos previsionais. O qual, estabelecendo objectivos realizáveis e exequíveis, aposta na promoção da comunicação interna, na análise e interpretação dos desvios encontrados.

³² Para análise pormenorizada, consultar o Manual de Procedimentos, Planeamento Orçamental – Exército Português

³³ Apêndice A - Descrição dos Ciclos de Receita e Despesa do actual SAFE, com respectiva Matriz de procedimentos e responsabilidades.

³⁴ Entidade última no processo de administração do Exército, depende hierarquicamente da SecLog.

O controlo como elo entre o planeamento e a execução orçamental obriga o gestor a um acompanhamento da sua actividade, estando incutido o rigor de diagnóstico na avaliação. Outro aspecto consiste na avaliação da dimensão financeira dos resultados que se consubstancia na comparação entre a execução e a previsão orçamental. Tal permite introduzir as alterações necessárias, de forma a prestar um apoio à decisão mais eficiente.

O controlo orçamental apresenta-se como a verificação periódica dos custos reais com os previsionais. Mas tal visão torna-se algo redutora, pois a questão do controlo não pode versar apenas nos fluxos de caixa, mas sim sob o ponto de vista económico-financeiro. A Actividade deve ser controlada numa “*óptica de meios versus fins expressos em termos efectivos comparados com os orçamentados*” (M.B. Silva 2002, p. 66). A informação útil constituída como *reporting* à gestão para tomada de decisões correctivas, é entendida com certa ressalva por, Franco *et al*, (2006) propondo o desencadear de medidas correctivas nos casos em que um desvio se mostre significativo (dependendo do intervalo de controlo estipulado), de modo a não colocar em risco a realização dos objectivos.

Para Jordan *et al*, o facto da análise de desvios focar a avaliação a curto prazo, poderá motivar os gestores a tomarem decisões que “*condicionem os interesses da empresa a médio e longo prazos*” (2007, p. 217). Avançam ainda com outro conceito, o sistema de controlo do tipo *feedback* (controlo retrospectivo baseado no histórico, o referido *reporting*) deve ser substituído pelo tipo *feedforward* (controlo prospectivo projectando cenários futuros). O objectivo passa por prever situações de desvios, de forma a orientar decisões futuras.

No entanto, cada caso de controlo orçamental tem que ser analisado isoladamente. É fulcral a “*identificação dos aspectos culturais e comportamentais da gestão*” (Borges, *et al*, 2002, p. 408), assimilando correctamente os factores motivadores dos desvios ocorridos, de forma a não atribuir responsabilidades a quem não as tem. Ou seja, apenas de adquirem mais-valias no controlo orçamental quando se relatam e atribuem responsabilidades a cada gestor pelos resultados obtidos, influenciados directamente por este.

A necessidade referida por M.B. Silva (2002) da informação de gestão ser registada e comunicada atempadamente a quem dela necessitar, é materializada no Exército pela figura do Relatório de Actividades. Tal relatório, também contemplado pelo Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro afigura-se como um modelo de apresentação de uma análise dos desvios entre o orçamentado e o realizado por actividades, de forma a avaliar os resultados e estruturar informação relevante para o futuro próximo. Segundo o n.º 3 do artigo 1º do documento legal citado, é inerente ao Relatório de Actividades a discriminação dos objectivos atingidos, o seu grau de realização e os recursos utilizados. É fundamental o suporte em números e a formalização de uma análise de desvios, obedecendo ao seguintes: “*apresentar-se completo, fiável, relevante e comparável*”.

No respeitante ao Exército, aquando da análise de um modelo de gestão integrado nas FA, considera-se que este deveria “*estabelecer um quadro de indicadores para controlo da gestão, correspondente a cada um dos níveis de decisão*” (MGEM Sequeira, 2003, p. 307)”.

“O passado é uma lição para se meditar,
não para se reproduzir.”

Mário de Andrade³⁵

2. METODOLOGIA E RESULTADOS

2.1. Procedimentos Metodológicos

Tomando como ponto de partida para a detecção das debilidades dos modelos, estruturas, procedimentos e cultura do Exército, no que ao sector administrativo-financeiro diz respeito, foi opção dividir em partes a pesquisa, por forma a escolher o método mais apropriado para resposta às perguntas de investigação supracitadas. Assim, na fase de exploração, isto é, na elaboração do projecto, a escolha recaiu na pesquisa de carácter exploratório.

Balizado no intervalo temporal para elaboração do Trabalho de Investigação o problema levantado foi abordado tendo em conta duas medidas. A primeira respeita à análise qualitativa, já que se pretende saber o porquê da não adequabilidade do SAFE à eficiente gestão dos recursos financeiros, exigida à Instituição, pelo que a escolha metodológica recaiu no inquérito por entrevista. Mais concretamente, o método baseou-se em entrevistas semi-directivas. Na segunda face do problema analisado, a finalidade de obter a visão dos responsáveis directos pela gestão no que concerne a mudança e propostas de alteração, foi alcançada com dois inquéritos por questionário.

Confrontado com afim premissa que colocar a nu as debilidades da estrutura, por via de estágios, conversas, mas sobretudo pelos constantes pedidos de esclarecimento das entidades externas ao Exército que o superintendem em termos financeiros³⁶, revela-se a exigência de vontade de mudança. Constitui-se deste modo basilar para levantamento do histórico e de tentativa de resposta às questões, a consulta de legislação, manuais técnicos, artigos dos órgãos com responsabilidade na área e trabalhos de investigação anteriores versados em situações análogas. As pesquisas de carácter exploratório visam testar a estrutura actual e suscitar, também, outras hipóteses que pudessem aprimorar posteriormente a estrutura inicial. As pesquisas de carácter exploratório, segundo Marconi e Lakatos (2002), baseiam-se na pesquisa empírica, com a finalidade de desenvolver hipóteses às questões de investigação supracitadas. Neste tipo de pesquisa, aponta-se para a diversidade de procedimentos de colecta de dados para estudo, relativamente intensivo, de pequeno número de unidades.

Constitui-se como objectivo do trabalho a percepção das justificações para o facto do processo de reforma da administração financeira do Estado se ter iniciado há mais de uma década, os seus pilares - NRAFE e o POCP, terem sido importados para o MDN e, conseqüentemente para o Exército, apenas em Janeiro de 2006, através da implementação do SIGDN. Também a compreensão dos graves dificuldades na consolidação da

³⁵ Foi poeta, romancista, crítico de arte e ensaísta brasileiro, citação traduzida. Consultada em 15 de Abril de 2008, na DFin: <http://www.mantenimentomundial.com/sites/mmnew/bib/notas/prodPort.asp>.

³⁶ Sendo o mais sintomático, o relatório do TC no processo n.º 39 de 2004, fruto da auditoria à Organização e Documentação das Contas de Gerência das UEO do Exército.

informação a remeter ao TC são finalidade desta análise. Efectivamente, quanto à prestação de contas relativa a 2006, cujo prazo limite era 30 de Abril de 2007 - sendo sucessivamente prorrogado - apenas foram entregues as peças contabilísticas referentes à componente orçamental, sendo que o TC tem vindo a levantar inúmeras questões sobre a fidedignidade da informação transmitida.

O foco de uma abordagem qualitativa recai na correlação destes «problemas» de índole processual com os de natureza estrutural, pois face à responsabilidade pela direcção, coordenação e administração acometida ao CEME, assiste-se, salvo melhor opinião, a uma contradição com o definido pela LOE. Tal documento coloca na dependência de um Comando Funcional (CmdLog) o Órgão de direcção e execução financeira (DFin) ficando o CEME desprovido de uma entidade que apoie, directa e oportunamente o General CEME, entidade responsável e com autoridade de negociação perante o poder político.

Afigura-se deste modo o inquérito por entrevista semi-directiva³⁷ como o modo de descortinar tais incongruências no sistema de gestão da Organização. Os procedimentos para a recolha de dados por realização de entrevistas, devem-se em grande parte ao contacto privilegiado com as entidades com responsabilidade financeira no Exército Português. Entidades, que passam principalmente pelos Oficiais de Administração Militar (ADMIL) a prestar serviço nos Centros e Direcção de Finanças (CFin e DFin), cuja atitude desde início foi incentivo à análise da estrutura e à proposta das melhorias a considerar mais adequadas. Os inquéritos por entrevista semi-directiva, num total de nove, foram validados pelos três Oficiais Superiores da Repartição Geral Orçamental e pelo Chefe da Repartição Geral de Finanças e Contabilidade da DFin, com críticas construtivas e cujos contributos se espelham no guião.

A entrevista era composta por três partes: o sentido no qual aponta a estrutura, fruto da conjuntura económica, legal e cultural; a visão pessoal da adequabilidade da estrutura administrativo-financeira face às actuais exigências; e as perspectivas do que seria uma desejável estrutura administrativo-financeira a curto, médio e longo prazos.

O contacto directo com os gestores financeiros de topo (MGEN Director de Finanças) e intermédios (Oficiais da DFin, CFin e Estado Maior do Exército) da estrutura administrativa, financeira e orçamental, proporcionou a aplicação de inquéritos por entrevistas semi-directivas a tais entidades no meio em que exercem a função de gestor.

Abordando o tema de natureza conceptual, mais especificamente em matéria de formação dos responsáveis pela gestão financeira, estratégica ou operacional, considera-se oportuno aferir a adequabilidade do desempenho dessas funções por efectivos sem formação específica em administração. Mesmo no tocante a qualificações da base da estrutura administrativa, a execução orçamental nas UEO, é desempenhada por pessoal sem formação ministrada nos estabelecimentos de ensino militar (AM e ESE), uma vez considerado marcante o tecnicismo de que se revestem tais funções e a especialização exigida para o respectivo desempenho.

³⁷ Apêndice B – Inquérito por Entrevista Semi-directiva.

Com a finalidade de caracterizar os principais gestores do Exército e a formação e especialização que mais se adequa às suas funções, procedeu-se a dois inquéritos por questionário de questões fechadas³⁸ cuja “população estudada e amostra coincidiram por se tratar simultaneamente da população que interessa conhecer e a que foi directamente inquirida” (Santos, 2007, p. 48). Deste modo a escolha recaiu sobre os Cmdt/Dir/Ch das UEO, em exercício de funções e que dispõem na sua estrutura de SecLog e os Oficiais de ADMIL (especialidade 601), Chefes das Subsecções Financeiras, respectivamente. A escolha de um universo mais restrito justifica-se por se tratar “de uma investigação como parte de uma licenciatura ou mestrado” (Hill & Hill, 2000, p. 14), pese embora tenha sido plausível a aplicação do inquérito a todos os Cmdt/Dir/Ch das 133 UEO, ou a todos os Chefes de Subsecção Financeiras das 65 distribuídas pelo país. Abre-se assim caminho para a aliança de uma abordagem quantitativa, por força da escolha do método, com a qualidade oriunda dos objectivos a alcançar conterem, uma restrição cingida apenas às entidades, no activo e oriundas da AM, detentoras de cargos de influência directa no dispêndio e arrecadação de fundos.

A base dos próprios questionários é constituída pelo inquérito por questionário que Varela (2005) aplicou aos Cmdt/Dir/Ch das UEO do Exército, no âmbito da gestão baseada em actividades. O pré-teste que serviu de validação a estes questionários materializou-se na aplicação aos Oficiais da DFin e um elemento de cada CFin, pelo que, de um total de 15 inquiridos se obtiveram 13 respostas válidas. De ressaltar que o resultado dessas respostas se constituiu fundamental para a redacção do questionário final.

No questionário aplicado aos Cmdt/Dir/Ch, a finalidade de traçar o perfil sociológico e profissional do inquirido (Grupo I), compunha o primeiro de quatro grupos. O segundo (Grupo II) foi baseado na metodologia de gestão utilizada pela Organização e seu envolvimento nas actividades desenvolvidas, obter informação acerca da forma como deve ser levada a efeito a gestão do Exército (Grupo III) e conhecer a opinião em relação às medidas de modernização do SAFE/Grupo IV). O restante questionário que visava os Chefes de Subsecção Financeira suponha também a caracterização sócio-profissional (Grupo I), a obtenção de informação acerca da metodologia de gestão adoptada na UEO, e quanto à forma como deve ser levada a efeito (Grupo II) e perceber a opinião quanto às medidas de modernização do SAFE (Grupo III).

A interpretação e gestão dos dados obtidos pelos questionários foi amplamente conseguida, muito devido à ferramenta informática utilizada, o programa SPSS 15.0 (para Windows), extraindo *outputs* estatísticos, e validação que possibilite uma análise coerente. De referir que houve situações, nas quais o recurso ao *Microsoft Office*, nomeadamente à folha de cálculo *Excel 2003*, demonstrou ser mais simples e adequado.

³⁸ Apêndices C e D – Inquérito por Questionário aos Comandantes, Directores ou Chefes das respectivas UEO e aos Oficiais de ADMIL, Chefes de Subsecção Financeiras, respectivamente.

2.2. Resultados

Neste ponto apresentar-se-ão resultados dos métodos adoptados, em função da escolha justificada em 2.1., com vista a obter respostas às perguntas de investigação colocadas. Assim, o *feedback* dos métodos utilizados aborda, primeiramente as entrevistas e, posteriormente os questionários aos Cmdt/Dir/Ch das UEO do Exército e Oficiais de ADMIL, Chefes de Subsecção Financeira.

Com a finalidade de identificar a origem da natureza débil do SAFE, foram realizadas entrevistas semi-directivas a nove Oficiais, com responsabilidades no PO e no aconselhamento financeiro ao General CEME. De acordo com a sua natureza, este tipo de entrevista aborda os temas de forma livre (Santos, 2007), no entanto é propósito deste ponto apresentar de forma esquematizada os resultados obtidos de tais entrevistas.

Apesar da grande liberdade de respostas que se poderiam obter, a maioria dos entrevistados focou os mesmos pontos.

Assim, na Parte A, a maioria das respostas, refere-se inicialmente às normas e aos princípios a que deve obedecer o Regime Financeiro dos Serviços e Organismos da AP, ao conjunto de princípios gerais comuns no domínio da contabilidade (POCP) e à implementação do SIGDN no Exército. Desta forma, é consentâneo que a Instituição Militar entregue à defesa do espaço terrestre de Portugal, não soube antever a mudança radical que se exigia no âmbito dos processos de trabalho, das obrigações externas e dos requisitos funcionais e competências técnicas necessárias. Após esta antevisão por todos confirmada, é notório que os problemas existem e estão identificados de uma forma geral pelas altas entidades da Organização. No entanto, já não é do consenso geral a responsabilidade a quem deve ser acometidas tais lacunas, insurge neste ponto a visão cultural e tradicional fruto da diferente Arma ou Serviço a que pertence o inquirido. Assim, para uma minoria (dois em nove) a actual situação é despoletada, na devida proporção, pela visão e comportamento hermético que os Oficiais de ADMIL usam. Tal verifica-se não só ao nível das UEO, no trato com o seu Cmdt/Dir/Ch, mas também aos demais níveis.

No que concerne à segunda parte da entrevista - Parte B - as perspectivas pessoais requeridas induziram a um leque mais variado de vivência com os pontos fracos do actual SAFE, apontando-se assim várias situações:

- Indefinição de segregação de funções no Exército, a sua estrutura híbrida (entidade máxima de finanças incluída na vertente logística) não permitindo diferenciação horizontal;
- Conta de gerência do Exército a remeter anualmente ao TC, sobre a qual (conta de 2006) pendem sucessivos pedidos de esclarecimentos, fruto de irregularidades;
- Problema de formação de base (UEO) e falta de entidade credível de controlo. Falta um órgão capaz que apure desvios (entre planeado e executado) e desempenhos (dos Cmdt/Dir/Ch). Assim como falha a especialização na plataforma informática adquirida (SIG);
- Manutenção da desconfiança da entidade com poder decisório, sobre o técnico de finanças (Oficial de ADMIL), pela especificidade e incompreensão de parte a parte;
- Identificação do esvaziamento de competências que os CFin sofreram, fruto da implementação do SIGDN.

Por último, de referir que todos os entrevistados apontam o desejo de mudança como algo já unânime por parte das entidades com responsabilidade de gestão no Exército. Desse ponto de vista foi fácil recolher propostas, todas elas válidas, apesar de nem todas serem possíveis de implementar.

Desta forma, o presente parágrafo apresenta, por natureza, as propostas que mais se sugeriram.

Mudanças estruturais a implementar:

- Colocação de órgão de finanças de topo (DFin) na dependência directa do CEME;
- Repensar os desequilíbrios entre CFin, no que respeita à complexidade e volume de UEO apoiadas.

Mudanças processuais a implementar:

- Cometer às UEO apenas a responsabilidade da recolha documental da receita e da despesa;
- Centralizar nos CFin todo o processamento contabilístico;
- Atribuir à DFin o processo mensal de consolidação contabilística de cada CFin e da Conta de Gerência do Exército.

Mudanças conceptuais a implementar:

- Criação de equipas de auditoria, centralizadas numa só entidade;
- Repensar a Contabilidade Analítica no Exército;
- Aposta firme na entrada em «produtivo» do SIGDN;
- Aposta na especialização dos efectivos da função financeira.

Após a realização da abordagem qualitativa no que respeita às fontes das fragilidades do SAFE, por intermédio de entrevistas, surge a necessidade de uma análise quantitativa dos assuntos em questão. Com o propósito de medir a sensibilidade dos responsáveis directos na execução (e gestão) orçamental, apresentam-se de seguida os resultados dos inquéritos por questionário. Como foram abordados os dois níveis de execução orçamental no Exército – os Cmdt/Dir/Ch das UEO, em exercício de funções e que dispõem na sua estrutura de SecLog, num total de 65; e os Oficiais de ADMIL, Chefes de Subsecção Financeira, num total de 24.

Abordando primeiramente o questionário aplicado aos Cmdt/Dir/Ch, constata-se que a adesão foi positiva³⁹. Como a percentagem de resposta de situa acima dos 80%, concluiu, baseado em Hill e Hill (2000), que, quando se referem os resultados desta amostra (os que responderam), é plausível fazer uma ponte para a totalidade dos inquiridos.

De forma a analisar a fiabilidade interna do questionário utiliza-se o alfa de Cronbach (α), permitindo a medição da variância dum conjunto de valores, cujo intervalo de variância vai de 0 (pouco consistente) a 1 (perfeita consistência entre os elementos). Para este questionário obteve-se um α de 0,911⁴⁰, indicador da coerência perfeita entre os 39 itens (total de questões dos Grupos II a IV).

³⁹ 84,6%, como constata o Quadro 3 de Apêndice E – *Outputs* do SPSS sobre Questionários.

⁴⁰ Quadro 4 do Apêndice E – *Outputs* do SPSS sobre Questionários.

Na análise das sete questões do Grupo I⁴¹, cujo objectivo recaía na análise do perfil dos actuais Cmdt/Dir/Ch, constata-se que o inquirido tipo tem entre 51 e 60 anos de idade, com o posto de Coronel. É do sexo masculino, casado. Possui o grau de Licenciatura. Encontra-se ao serviço à mais de 30 anos. Desempenha funções de Comandante, nas quais se encontra à pelo menos 1 ano, maioritariamente nos Comandos Operacional e de Instrução e Doutrina e é oriundo das armas de Infantaria ou Artilharia⁴².

Do perfil supra citado, é de salientar que a moda da questão 1 (idade dos Cmdt/Dir/Ch), se situa entre os 51 e os 60 anos de idade. Tal pode ser significativo para analisar, mais à frente no corpo do trabalho, a aversão à mudança.

A análise aos demais Grupos (II a IV), é remetida para apêndice, sendo focados os quadros de maior relevo para o trabalho no ponto Discussão dos Resultados. Tal situação é derivada da falta de espaço para abordar todos os resultados no corpo de trabalho.

No entanto há que salientar as respostas mais unânimes. Assim, há total concordância (100% escolheu as opções “concordo” ou “concordo em absoluto”) nas questões: 10 do Grupo II; 1, 2, 4 e 9 do Grupo III; e 1, 2, 3, 7 e 12 do Grupo IV. Acima dos 80% de concordância, encontram-se ainda as questões 5, 8 e 13 do Grupo II; e 6, 8 e 11 do Grupo IV.

Tal revela ser do consenso geral que a contabilidade analítica ainda não se encontra implementada devido à falta de dados históricos. A par da identificação: do PA/PO, da relação entre civis e militares, dos canais informais, da avaliação do desempenho dos Cmdt/Dir/Ch, do SIGDN e da Subsecção Financeira serem extremamente importantes na tomada de decisões no âmbito da gestão. E aponta elevados índices de aceitação para mudanças ao nível de: pré- formação e escolha por competências dos Cmdt/Dir/Ch, centralização de auditoria na DFin, entrada em «produtivo» do módulo CO, atribuição de Fundo Fixo de Caixa (FFC) a cada UEO, criação de *Frequently Asked Questions* (FAQ) e especialização dos efectivos da função financeira.

Por outro lado, há forte discordância (percentagem de inquiridos que respondeu “discordo” ou “discordo em absoluto”, superior a 60%), nas questões 3 e 9 do Grupo II e 8, 10 e 12 do Grupo III. Tal significa que discordam com o facto: de obterem orientações para o planeamento atempadamente; do tempo que decorre entre a manifestação de uma necessidade e a sua supressão ser adequado; das alterações orçamentais terem origem em situações imprevisíveis; da falta de especialização na função financeira e em SIGDN.

Quanto ao segundo questionário, este possui um α de 0,924⁴³, indicador da coerência perfeita entre os 22 itens (total de questões dos Grupos II e III).

Do primeiro grupo de questões é possível traçar o perfil tipo do Chefe da Subsecção Financeira de ADMIL, assim, este tem entre 24 e 28 anos de idade, com o posto de Tenente. É do sexo masculino, solteiro. Possui o grau de Licenciatura. Encontra-se ao serviço entre 3 e 7 anos. Desempenha funções à menos de 1 ano, 50%, maioritariamente nos Comandos da Logística e de Instrução e Doutrina⁴⁴.

A análise aos demais Grupos (II e III), é remetida para o Apêndice E.

⁴¹ Quadro 6 do Apêndice E – *Outputs* do SPSS sobre Questionários.

⁴² Os dados consideram apenas as percentagens baseadas na coluna “*Percentagem Válida*”.

⁴³ Quadro 8 do Apêndice E – *Outputs* do SPSS sobre Questionários.

⁴⁴ Quadro 11 do Apêndice E – *Outputs* do SPSS sobre Questionários.

“Para melhorar é necessário mudar; para ser perfeito há que mudar frequentemente.”

Winston Churchill⁴⁵

3. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1. *Fragilidades do Sistema de Administração e Finanças do Exército*⁴⁶

A caracterização da situação actual do SAFE, permite-me afirmar que se torna deveras importante aprender com os dois anos de experiência da introdução da alteração da estrutura do Exército, em vigor desde Junho de 2006, da implementação do POCP e do arranque do projecto SIG/MDM.

A implementação do SIGDN reforçou, em 2006, o papel das Tecnologias de Informação (TI) para apoio da complexidade das operações financeira e orçamental na Defesa Nacional. Tal instrumento não está a ser maximizado no Exército, já que dos vários módulos adquiridos, poucos se encontram em «produtivo»⁴⁷. Por seu turno, os restantes Ramos, fruto do investimento em recursos humanos, financeiros e tempo igualmente realizado, têm sabido maximizar tais empreendimentos. Tal afigura-se natural, pois “o seu principal objectivo (SIGDN) decorre da redução de custos, normalização dos processos, maior integração, melhor informação através dos indicadores de gestão e consequentemente uma melhor ferramenta no apoio à tomada de decisão”, como refere o chefe do projecto SIG para a Força Aérea, MGEN Alves de Melo⁴⁸.

Ao nível da gestão financeira e orçamental, o caso mais sintomático, que resulta como culminar da sua ineficiência, é o facto da Organização ter que responder ao TC em Abril de 2008 por questões sobre o encerramento do ano económico de 2006, entregue, passados quase 12 meses após o término da data limite; situação apenas verificável no Exército (ao nível das FA), pois os demais Ramos estão a essa data, a encerrar o ano transacto, e não com constrangimentos relativos à conta de gerência de n -2.

Os resultados recolhidos identificam deficiências e dificuldades, fruto de toda uma estrutura com graves lacunas que englobam um vasto leque de origens. Desde a estrutura organizacional (os três níveis de administração e finanças e o próprio EME onde as decisões de gestão estratégicas são tomadas) até à própria qualidade da formação

⁴⁵ Foi Primeiro-Ministro britânico durante a Segunda Guerra Mundial, citação adaptada. Consultada em 8 de Abril de 2008, na DFin: <http://www.quoteopia.com/famous.php?quotesby=winstonchurchill>.

⁴⁶ A actividade de estagiário e de aluno em diligência, exercida na DFin e CFin do Pessoal, foi rampa de lançamento para a percepção das debilidades da actual estrutura. Aliada à interpretação dos resultados obtidos pelos inquéritos por entrevista e questionário aos responsáveis directos pela gestão financeira no Exército e graças ao contacto com chefes de Repartição e Secção destes órgãos de apoio técnico foi possível tomar noção das fragilidades do sistema, fundamentais para a percepção da ineficiência e desadequação do SAFE.

⁴⁷ Em «produtivo» – terminologia que significa em operativo - apenas o Bloco SEM e os módulos *Financiais* (FI), *Enterprise Add-On Public Sector* (EAPS) e *Asset Accounting*. Sendo notória a forte aposta dos restantes Ramos das FA que não usam o SIG como mero sistema financeiro, mas sim como sistema integrado de gestão - finalidade para a qual se adquiriu.

⁴⁸ Em conferência realizada no Instituto de Estudos Superiores Militares, no dia 15 de Fevereiro de 2007

profissional (questão do desempenho de funções por pessoal não qualificado e possibilidade de se especializar numa área). Não alheio ao facto encontra-se a ávida vontade de mudança em primeira instância dos próprios membros do SAFE (englobando os Chefes das Subsecções Financeiras, os CFin e a DFin) e dos responsáveis pela gestão de recursos (entidades com poder de decisão) ao nível de base (UEO) e de topo (EME).

Perante tal situação exige-se que se tracem novos rumos, sendo consensual o esvaziamento de poder e atribuições aos CFin, a sua manutenção baseia-se no estudo de que tarefas podem absorver. E se para patamares superiores (DFin) apenas se pode reorganizar para aumento (concentrando funções dispersas e descredibilizadas – controlo), denota-se que essas novas atribuições se encontrem actualmente ao nível das UEO, cujos recursos humanos não se encontram habilitados a executar eficientemente.

De referir a importância da análise da distribuição do Orçamento do MDN para o Exército para 2008⁴⁹. Salieta-se a fatia substancial do orçamento afecto a vencimentos, cujo volume de transacções implica repensar esta questão. Não esquecer que da percentagem sobranete, a maior parte é alocada à Direcção de Aquisições, pelo que sobra sempre menos de 10% do Orçamento planeado afecto às Subsecções Financeiras.

Acresce ainda o assumido pelo General CEME em 2003, aquando da auditoria pelo TC, no qual refere que *“as imperfeições ainda existentes (...) constituem preocupação deste Ramo, prevendo-se que no quadro do projecto do SIG do Ministério da Defesa Nacional elas sejam definitivamente sanadas em 2005, pela implementação nas Forças Armadas do POCP e pela sua adesão à RAPE.”* (Tribunal de Contas, 2005, p. 13)

3.1.1. De Natureza Estrutural

Os Órgãos de gestão financeira (DFin, CFin e SecLog) estão hierarquizados em três níveis⁵⁰, no entanto os mesmos não se encontram distribuídos de acordo com a estrutura hierárquica do próprio Exército. O caso do CFin Geral é o mais paradigmático, pois encontra-se na dependência directa do VCEME e depende tecnicamente do CmdLog/DFin.

O Exército apresenta-se com uma estrutura organizacional híbrida, materializada no facto das finanças estarem incluídas na organização logística do Exército, resultando em disfunções das quais se refere a existência na dependência do CMDT da Log⁵¹ do órgão de topo do sistema financeiro (DFin) em simultâneo com o órgão de apoio ao QMG (CFin do CmdLog). Tal facto constitui-se como a fonte de muitas dificuldades de credibilidade do CFin da Logística, já que os dados apresentados nem sempre são consensuais com os apresentados pela DFin, que possui outras especificidades. O CFin da Logística não tem capacidade para responder às solicitações e depara-se com a transferência de áreas puramente financeiras para o Estado Maior do CmdLog, sem passar pelo CFin, já que este não tem capacidade de resposta para os níveis superiores, nem tão pouco para os patamares inferiores (UEO).

⁴⁹ Apêndice F – Orçamento de Estado do MDN - Exército 2008.

⁵⁰ Anexo C – Estrutura Financeira do Exército hierarquizada por dependência técnica.

⁵¹ O Tenente-General, CMDT da Logística possui título de Quartel-Mestre General (QMG).

Da observação do organograma da estrutura superior do Exército (Anexo A), não é visível a função financeira perfeitamente reflectida, nem tão pouco as interacções de ordem hierárquica, funcional e técnica estão equilibradas.

Na base do sistema (UEO) o facto dos recursos financeiros (Subsecção Financeira) estarem incluídos na Secção Logística conduz a que, não raras vezes, o pessoal devidamente qualificado para apoiar o comando em matéria de finanças a ele não tenha acesso.

De referir que a maioria das organizações de média e grande dimensão, nacionais ou estrangeiras, públicas ou privadas, civis ou militares⁵², posicionam o seu órgão máximo de gestão financeira num patamar directamente relacionado com o seu centro de decisão estratégica, de acordo com os princípios de gestão universalmente adoptados.

3.1.2. Rotação dos Quadros

A problemática da rotação de pessoal afecto à função financeira das SecLog (e inclusive em níveis superiores), é apontada como deficiência do processo administrativo-financeiro no Exército. Não se justifica, como comprovam as entrevistas, existir com tanta frequência, «atirando por terra» todos os esforços ao nível da formação de pessoal no desempenho de funções financeiras.

Este processo implica a perda de conhecimento especializado, além da estrutura orgânica sofrer alterações constantes pela troca⁵³ de UEO para UEO, pelos militares. A problemática é transversal a todos os níveis da área financeira, desde os Sargentos até aos Oficiais, que na maioria dos casos já não são pessoal do quadro permanente de ADMIL. A função é exercida, por vezes, por pessoal com pouca motivação, suportada por acções de formação sucessivas na tentativa de introduzir conhecimentos actualizados e ferramentas capazes.

Nos presentes moldes da rotatividade, torna-se bastante complicada a manutenção do sistema e um desperdício porque o conhecimento adquirido por acções de formação, cursos académicos e empiricamente, é relegado por uma questão de rotação dos quadros.

3.1.3. Especialização da Função Financeira

A observação directa confirma o desempenho de funções técnicas (finanças e informática) por pessoal sem competência para tal e a colocação de pessoal com essas atribuições a desempenhar outro tipo de funções para o qual a sua formação não se adequa, não se tirando assim a máxima rendibilidade.

É de observar que uma percentagem significativa das Subsecções Financeiras é chefiada por Oficiais não oriundos do Quadro Especial de ADMIL da AM (63%)⁵⁴, e desta maioria é

⁵² Apêndice G – Organogramas de Organizações de diversa índole, no que respeita à colocação do órgão técnico de Finanças na estrutura.

⁵³ Como o Oficial deve perfazer pelo menos dois anos de serviço noutra guarnição – deslocado – e em virtude da troca dos Oficiais de ADMIL entre a vertente financeira e de intendência, leva a que apenas uma excepção se compraza com a colocação por mais de dois anos na função a desempenhar. No entanto todas as propostas de colocação de militares do quadro permanente, obedece ao estipulado pelo Despacho n.º 90/2002, de 17 de Junho, do CEME.

⁵⁴ Análise presente no Gráfico 2 do Apêndice H – Quadro de Especialidade/Área Funcional dos Chefes de Subsecção Financeira.

também representativa a percentagem dos Oficiais que nunca obtiveram formação, através do Exército ou externamente⁵⁵ (39%).

De referir que na Força Aérea os Sargentos com funções na área de vencimentos se encontram, na maioria, afectos a tais funções, durante 10 anos. Está assim patente uma forte aposta na especialização e tentativa de perfeição dos procedimentos, pois só com profundos conhecimentos da conjuntura e dos procedimentos em concreto, se podem apresentar melhorias e propostas de mudança.

3.1.4. O SIGDN e o necessário know-how

Pese embora o facto de o processo de reforma da administração financeira do Estado se ter iniciado há mais de uma década, os seus pilares base - a RAFE⁵⁶, e o POCP – foram importados para o MDN e, conseqüentemente para o Exército, apenas em Janeiro de 2006, através da implementação do SIGDN⁵⁷.

A entrada em funcionamento dos blocos financeiros do SIG, consubstanciou, para a administração financeira do Exército, uma mudança radical no âmbito dos processos de trabalho, das obrigações externas e dos requisitos funcionais e competências técnicas necessárias. Destas destacam-se o novo modelo de prestação de contas ao Tribunal de Contas centralizado numa entidade única – CEME como entidade máxima administrativa do Exército. Mas também o facto da administração financeira do Exército passar a ser suportada por uma plataforma tecnológica de topo, com amplas potencialidades, que se reveste de elevado tecnicismo e se encontra parametrizada de acordo com os princípios e a moldura legais que enformam a RAFE.

Apesar do considerável intervalo temporal na passagem da determinação de criação do SIGDN até à sua efectiva implementação (de Agosto de 2002 a Janeiro de 2006), não foi dada a devida relevância pelo Exército, não se criando para o efeito equipas de formação mais creditadas para formar o pessoal. As 65 SecLog (na fase de implementação do SIG o Exército deparava-se com a estrutura de 1993, pelo que correspondia a mais SecLog) e respectivos Cmdt/Dir/Ch (como entidade responsável máxima nas UEO por eles comandadas, dirigidas ou chefiadas) encontravam-se mal preparadas para «abraçar» um projecto muito tecnicista e específico.

Apesar do Exército⁵⁸ se referir ao SIG como uma implementação em toda a Defesa Nacional do mesmo sistema de gestão que “*integre todas as funções de suporte (funções*

⁵⁵ Os Oficiais de Serviços Gerais (SGER), Pessoal e Secretariado (PSECR) ou Administração e Finanças (ADFIN) recebem formação na área financeira, ou pelo Exército no decorrer do curso, ou aquando da contratação, é tida em linha de conta a licenciatura com que concorrem para serem internamente classificados por Quadro Especial ou Área Funcional.

⁵⁶ Preconizado pelo Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho.

⁵⁷ A determinação de criação de um SID para todo o Ministério da DN surge com o Despacho n.º 109/2002, de 07 de Agosto, do Ministro de Estado da Defesa Nacional, sendo definidas as responsabilidades de cada ministério no desenvolvimento do SIGDN por Despacho Conjunto n.º 148/2005, de 27 de Dezembro, do MEDNAM e do Ministério das Finanças e Administração Pública.

⁵⁸ Está presente no sítio oficial do Exército Português a explicação sucinta do projecto SIG e seus objectivos. Textos de Exército Português. Consultado em 8 de Abril de 2008, na DFin: <http://intranet/Áreas%20Funcionais/default.aspx>.

financeira, logística e de recursos humanos)”, apenas é usada como plataforma financeira (em 2008 entrou em «produtivo» o módulo AA, um pequeno passo na função logística).

A mesma fonte refere que o propósito da utilização do sistema passa por “*optimizar recursos, ganhando eficiência e reduzindo custos operacionais*”. Tais afirmações são deveras relevantes e denotam a importância que o sistema deverá ter, no entanto, na prática ainda não se verifica a operacionalização de todas estas funções que o SIG proporciona.

3.1.5. A (evitável) «Despesa de Fim de Ano»

O actual sistema de gestão orçamental e financeiro no Exército Português possui várias lacunas. Uma delas prende-se com a falta de avaliação coerente do gestor público.

A figura das Alterações Orçamentais⁵⁹ permitem ao gestor público (Cmdt/Dir/Ch em primeira instância, e Chefe da Subsecção Financeira em última análise) movimentar recursos de um item financeiro para outro. Mas tal ocorre porque o planeamento é falível, no entanto, fazer da excepção regra, não parece ser o melhor modelo de gestão dos *plafonds*. Caso o controlo orçamental existisse em pleno no Exército⁶⁰, poderia haver situações em que se alertasse o gestor, que efectua transferências orçamentais, para a possibilidade de lhes serem retirados créditos desse item financeiro excedentário em prol de outro Elemento de Acção, pois cumpre na mesma a missão.

Já cientes dessa limitação do sistema, os gestores geram internamente o orçamento como lhes apraz, pois, mesmo que o planeamento não seja cumprido por força de falhas que deveriam ter sido contempladas aquando do PA/PO, as Alterações Orçamentais continuam e continuarão a existir.

No entanto, subjacente a toda esta falha de planeamento cuidado, está o facto dos gestores “terem” que gastar todo o orçamento da UEO até ao fim de um dado ano económica. Esta situação verifica-se, pois incorrem num provável risco de perder os fundos poupados, recebendo menos no orçamento do ano seguinte, mesmo que o pretendam contemplar na fase do PA/PO que lhes diz respeito.

A maioria dos Cmdt/Dir/Ch sabe onde poderia cortar 10% ou 15% do seu orçamento. Mas, para quê passar pela eventual confrontação com perda de fundos, se o dinheiro a ser poupado não poderá ser aplicado em algo mais importante, em vez de ir para a Fazenda Nacional, podendo dar-se o caso de que as suas economias vão parar na mão de algum outro gestor que gastou além do orçamentado? Quem, em sã consciência iria querer economizar dinheiro nessas circunstâncias?

O mais prático é realizar despesas nos meses de Outubro, Novembro e Dezembro que correspondem a 50% (ou mais, em algumas UEO) do total orçamentado para aquele ano.

⁵⁹ Regulas pelo Decreto-Lei n.º 71/95, de 15 de Abril.

⁶⁰ Pretende-se que no ano económico de 2008 se consiga iniciar a implementação do controlo orçamental, através da ligação do NPD ao Elemento de Acção foi já avançada uma das principais fases. No entanto as entidades com responsabilidade financeira exigem avanços ao nível da Contabilidade Analítica (módulo *Controlling* (CO) – Contabilidade Analítica em SIGDN)

Ou após ser atingido o *plafond* do orçamento inicial, solicitar a atribuição de verbas extraordinárias.

A atribuição destes créditos no final do ano tem origem nas “reservas” dos OCAD (orçamento à parte para suprir necessidades não planeadas/inadiáveis) e que servirão para abastecer o armazém/depósito de “papel de impressão” para 6 meses, ou para «complementar a ceia de Natal». Os Cmdt/Dir/Ch mais experientes gastam até ao último cêntimo o seu orçamento, precisando ou não.

Outra falha no controlo orçamental prende-se com a forma como os créditos transferidos são geridos internamente no patamar da execução. A mesma não é gerida com base nas necessidades que justificavam o pedido de urgência, mas sim para posterior transferência inter-rubricas. Joga-se com a urgência para pedido superior, e com a “necessidade” para uso interno.

Em conclusão, as UEO que mais dispêndios apresentam, solicitam atribuição de verbas logo após o esgotar do orçamento, sendo as mais favorecidas pela reserva, ocorrendo assim falta de controlo transversal à execução e à solicitação de reforços. O planeamento inicial baseia-se no modelo incremental, sendo cópia do planeamento do ano transacto, ao invés do orçamento executado o que seria mais apropriado com a realidade. A falta de controlo orçamental, provocando conforme Jordan *et al*, (2007, p. 183), falta de rigor de diagnóstico e previsão, é um dos motivos pelo qual se critica a gestão orçamental pública, nomeadamente a do Exército: o nosso sistema orçamental, na verdade, encoraja todos os Cmdt/Dir/Ch a desperdiçar dinheiro.

3.1.6. Credibilidade das Auditorias

Segundo o *Reporting of the Committee on Basic Auditing Concepts of the American Accounting Association*, citado por Boynton, Jonhson e Kell, auditoria é o “*processo sistemático de obtenção e avaliação objectivas de dados relativos a acções e eventos económicos, para apuramento do grau de correspondência, e de comunicação dos resultados a utilizadores interessados*” (2002, p. 30).

O controlo interno responde às necessidades técnicas do Exército e seus gestores que administram dinheiros públicos, tendo como finalidade, conforme Moreno (2006), de acompanhar pilotar e corrigir em permanência o processo de gestão. O objectivo é instituir o controlo em condições de poder responder às necessidades reais de cada estrutura funcionando como apoio à decisão.

No entanto, esse controlo que deveria responder às necessidades reais do Exército, não se encontra em condições de prestar um serviço credível.

As entidades com funções de auditoria no Exército são:

- a. RA da DFin; A realização de “*auditorias no âmbito da administração financeira*” é segundo a alínea i), do n.º 2, do artigo 25º do Decreto Regulamentar n.º 74/2007, de 2 de Julho, da competência da RA.

- b. Secções de Auditoria dos CFin; Conforme estipulado pelo artigo 2º do Decreto Regulamentar n.º 69/94, de 17 de Dezembro, cabe à Secção de Auditoria “*proceder à verificação de contas e à fiscalização das actividades no âmbito financeiro, (...) controlar toda a actividade administrativo-financeira desenvolvida na sua área de apoio*”.

Como refere M.B. Silva (1994), o controlo orçamental apresenta, no contexto das alterações legais e processuais introduzidas com a RAPE, três formas:

- a. Autocontrolo, exercido pelos órgãos competentes da Organização, caso seja implementado num órgão com credibilidade para o mesmo;
- b. Interno a cargo da Inspeção Geral da Defesa Nacional, e;
- c. Externo, afecto ao TC e AR.

O órgão de autocontrolo com credibilidade supramencionado não existe na Organização, e não vai de encontro ao pressuposto do autor. A fragmentação do poder de auditar as contas no Exército não se coaduna com o princípio da unidade.

Em virtude da lacuna levantada atrás, as auditorias internas no Exército são realizadas por militares de ADMIL com o posto inferior ao de Coronel, um posto inferior ao Cmdt/Dir/Ch da UEO auditada (nunca inferior a Coronel), pelo que não existe efectiva imparcialidade. Há, por conseguinte que procurar concretizar, na prática, este objectivo de credibilizar as auditorias realizadas.

3.2. Propostas de Alteração da Estrutura Administrativo-Financeira

A implementação de novos modelos contabilísticos (POCP) e adopção de plataforma tecnológica (SIGDN), acarreta implicações na estrutura organizativa do Exército. Assim o estudo efectuado por análise de inquéritos (por entrevista semi-directiva e questionário) coloca a nu os impactos na estrutura actual destas mudanças administrativas e financeiras, apontando para uma correcta gestão da mudança. Este estudo, sugere planos de reestruturação, bem como formas de os implementar, confirmando as conclusões de outros estudos⁶¹.

A Defesa, sendo a agregadora de instituições com forte tradição e peso na sociedade e cultura nacionais, tem condições para ultrapassar as debilidades supraditas. Apesar do mencionado conservadorismo que lhe é intrínseco, Bravo (2004) revela que tais características são contrabalançadas pela existência de factores, tais como a “*disciplina e obediência aos superiores*”, que facilitam a transformação caso “*as chefias estejam motivadas para a mudança*” (2004, p. 150). O papel de liderança na reforma é, pois crucial mas, também a formação, caso se encontre adequada à função desempenhada. A “*cooperação com instituições estrangeiras congéneres possibilita também (...) o desenvolvimento cultural e profissional dos efectivos*” (Bravo, 2004, p. 150), assim como a aposta na profissionalização e especialização dos recursos humanos para as funções técnicas.

⁶¹ Visão do consórcio: SAP, Novabase e Case-Edinfor, (2004, p. 35).

3.2.1. Propostas de Alteração de Natureza Processual

Tendo como ponto de partida os pontos fracos com os quais o investigador tomou contacto, desde a fase do projecto, procurei aprofundar tais problemas junto das entidades competentes pela gestão financeira e orçamental por intermédio de entrevistas semi-directivas. Destas conversas conclui-se que o esvaziamento de competências dos CFin é uma realidade, e que por seu lado, os processos tratados pela Subsecção Financeira ficam aquém do esperado (consequência disso é o atraso no encerramento do ano económico de 2006). Compreendendo por conhecimento empírico⁶² que os pontos fracos se interligam, urge propor medidas para as ultrapassar.

Assim, a proposta de acometer mais responsabilidades para os CFin implica decidir em que ponto dos ciclos de receita e despesa se desagrega da Subsecção Financeira para se atribuir tal responsabilidade ao CFin de apoio.

3.2.1.1. Proposta de Ciclo de Receita, suas fases e novas responsabilidades⁶³

Tomando como ponto de partida o ciclo da receita, patente no Apêndice A, torna-se apenas relevante, propor alterações a partir do ponto em que as responsabilidades do ciclo da receita passam a pertencer ao CFin.

Assim, até à entrega da receita própria ao Estado (Fazenda Nacional), nada se modifica. Aquando da preparação da entrega ao Tesouro, ou seja, a elaboração de uma factura ao fornecedor IGCP, esta já se realiza pelo CFin, a partir desta fase a responsabilidade deixa de ser da competência da UEO; com o valor da receita a entregar, e a emissão de uma Guia de Receita. Cada UEO elabora uma guia mensal, a qual consiste na criação de um documento oficial comprovativo de entrega da receita própria, por cada entrega efectuada (por item financeiro), e efectua uma TEI para o respectivo n.º de Identificação Bancária do IGCP associado a essa rubrica de receita (também é possível entregar directamente nas repartições finanças – tesourarias públicas (pouco utilizado). Posteriormente envia-se a Guia de Receita, e o respectivo comprovativo de transferência/entrega nas Finanças, para o CFin respectivo, para validação e registo do Duplo Cabimento. Em seguida cada CFin reúne as guias das UEO da sua responsabilidade e encaminha para a Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade (RGFC) da DFin, por forma a que se efectue o registo das Guia de Receitas em Sistema de Informação Contabilística (SIC)⁶⁴, que é entregue numa Repartição das Finanças. No caso de se entregar via IGCP, a guia (o comprovativo de TEI) é enviada aos CFin.

Por último efectua-se a Proposta de Autorização de Pagamento (PAP) ao fornecedor IGCP, e o pagamento ao mesmo de acordo com a entrega do valor à fazenda nacional.

⁶² No âmbito do Tirocínio para Oficiais de 2007/2008, este contempla estágios em SecLog e CFin.

⁶³ Matriz de Proposta de Processo de Receita remetido para Quadro 14 do Apêndice I- Propostas de Alteração das Responsabilidades nos Ciclos de Receita e Despesa.

⁶⁴ O SIC é o suporte tecnológico que dá resposta ao normativo constante do Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de Julho, encontrando-se dividido em receitas e despesas.

Esta transferência de responsabilidades nos ciclos abordados permitiria controlo a vários níveis (contabilístico, código de imposto utilizado, veracidade da classificação económica utilizada pela UEO, movimentação correcta da conta de disponibilidades, etc).

3.2.1.2. Proposta de Ciclo de Despesa, suas fases e novas responsabilidades⁶⁵

No novo cenário pretende-se que após a emissão da guia de remessa se proceda ao envio da factura para o CFin.

Na fase do pagamento, que constitui uma fase complicada, criando confusão nas UEO, tenta-se reduzir as contas bancárias (vai de encontro ao princípio da Unida de Tesouraria); passando as poucas que deveriam restar para o CFin, que se encontrará dotado de um *staff* técnico mais eficiente em questões de tesouraria.

A factura, conferida pelo CFin, dará origem ao recibo que passará também pelo CFin; Este processo vai terminar com o pagamento por *homebanking*.

Esta situação permite, desde a fase em que é efectuada a recepção da factura, efectuar um rigoroso controlo pelo CFin a todos os níveis (contabilístico, código de imposto utilizado, código da classificação económica utilizada pela UEO, movimentação correcta da conta de disponibilidades, etc.). Realça-se que, nesta situação, os meios monetários não são dispersos pelas unidades, permitindo um restrito e rigoroso controlo por parte dos CFin.

Como resumo de todas as ideias criam-se duas matrizes, um relativo ao ciclo de receita, o outro ao de despesa, em que se estipula quais as atribuições de responsabilidade em «tarefa» nível e para cada tarefa. Sendo objectivo do mesmo apresentar uma hipótese de saber quais as transacções que podem ser abordadas pelos CFin e quais as que devem respeitar às UEO.

3.2.1.3. Implicações ao nível das Auditorias

A importância do trabalho do auditor é reforçada por Carvalhal e Costa ao referir que “*uma das missões mais nobres, e também mais difíceis de uma inspecção, é a sua acção pedagógica junto das entidades inspeccionadas. É que, muitas vezes, não se cumpre, mais por não se saber, do que por se não querer*” (1996, p.71).

Em conformidade com os autores, manifesta-se a necessidade de alterar a actual estrutura de equipas de auditoria para uma centralização na DFin e chefiadas por Coronéis. Passariam assim a estar num patamar de igualdade. A questão das equipas de auditoria serviria também como forma de repensar a questão dos Quadros Orgânicos no caso de Coronel, passando a ser este o posto de chefe de equipa. A proposta passa por criar um corpo de Coronéis auditores concentrados na RA/DFin o que possibilita sinergias.

De referir que as auditorias a serem credíveis têm mesmo que ir ao pormenor. A prática eficiente de auditoria às UEO não se compadece com um prazo de 2/3 dias para consecução da mesma. Regra geral, uma auditoria anual carece de 3/4 semanas para ser efectuada. Uma semana de preparação na RA/DFin a acompanhar os procedimentos via

⁶⁵ Matriz de Proposta de Processo de Receita remetido para Quadro 15 do Apêndice I- Propostas de Alteração das Responsabilidades nos Ciclos de Receita e Despesa

SIG e demais documentos, duas semanas *in loco*, na UEO e uma quarta para a elaboração do relatório. Com as actuais 65 UEO dotadas de SecLog, seriam necessárias quatro⁶⁶ equipas de auditoria, pois consoante o volume e complexidade de transacções apresentadas pela UEO, esta necessitaria de três a quatro semanas para ser convenientemente auditada, ordinariamente (uma vez por ano).

3.2.1.4. Adopção de Contabilidade Analítica de Gestão

Com a obrigatoriedade de todo o SPA adoptar o POCP, tal documento refere no n.º 6, que um dos objectivos, é a integração da Contabilidade Analítica “*numa contabilidade pública moderna, que constitua um instrumento fundamental de apoio à gestão das entidades públicas e à sua avaliação*”. O POCP prevê na “classe 9” a contabilidade analítica de gestão, no entanto, como refere M.B. Silva “*tal não é formalizado*” (2002, p. 143).

Tendo a Contabilidade Analítica como objectivo fornecer informação sobre o processo de formação de custos, dá a conhecer, segundo J.B. Carvalho *et al*, (2007), elementos necessários ao controlo de gestão. Com a sua implementação pretende-se: constituir um instrumento útil para planear e controlar a actividade do Exército. Sobretudo pela fonte de informação útil no processo de tomada de decisões e elaboração de contabilidade patrimonial. Por sua vez, e de modo complementar, Caiado (1998) revela que a prática desta última proporciona informação relativa aos bens da Organização, aos créditos públicos, aos fundos próprios e acerca da situação económica e financeira.

O apuramento efectivo de custos e proveitos no Exército tem sido relegado para segundo plano por diversas razões. Entre as quais o facto dos documentos produzidos pelo sistema não fazerem parte do conjunto de informação exigível pelo TC e pela falta de pessoal formado a nível das UEO. Embora o SIGDN abarque, em CO, um sistema capaz de introduzir a necessária Contabilidade Analítica, apenas se tem avançado com pretensões de o implementar em duas UEO piloto (em 2008), e nas Missões Humanitárias de Paz (MHP)⁶⁷.

Segundo J. Carvalho *et al*, “*a implementação do sistema de Contabilidade Analítica constitui-se como: facilitador na elaboração do orçamento; medidor da eficiência, eficácia e economia*” (2008, p. 30). Funciona como apoio às decisões sobre a manutenção de dado gestor na sua função, possibilitando a comparação de custos de produtos ou serviços similares entre diferentes entidades.

Assim, a Contabilidade Analítica constitui-se como um activo instrumento de gestão, fornecendo informação analítica relativa ao custo dos produtos e serviços gerados pelo Exército. Conhecimento que se pode afigurar na Organização como a ponte para um PA/PO mais eficaz e uma avaliação dos Cmdt/Dir/Ch e controlo mais eficientes. Segundo Caiano Pereira e Seabra Franco, citados por Marques e Rodrigues (2006), a informação tem em vista a medida e análise dos custos, proveitos e resultados relacionados com os diversos

⁶⁶ 1º cenário: $65(\text{SecLog})/[52(\text{semanas/ano})/3(\text{semanas/auditoria})] = 3,8$ (equipas); 2º cenário: $65(\text{SecLog})/[52(\text{semanas/ano})/4(\text{semanas/auditoria})] = 5$ (equipas).

⁶⁷ Em 2007 avançou-se com a simulação de Contabilidade Analítica nas MHP mas de forma incipiente, não abarcando toda a fase da Missão nem todos os custos (nomeadamente os vencimentos).

objectivos prosseguidos pelas organizações. O que, em velocidade de cruzeiro, poderia chegar a determinar efectivamente qual o custo de um Aspirante a Oficial, oriundo da Academia Militar. Ou algo tão elementar como quantificar em termos pecuniários, o custo da MHP do 2º Batalhão de Infantaria Pára-quedista da Brigada de Reacção Rápida, regressada de Missão de Paz no Afeganistão, desde a fase de aprontamento, até à sustentação no Teatro de Operações (TO), passando pelo Plano de Missões ao Estrangeiro afecto a essa MHP

Uma base que, em termos monetários, servisse para exercer comparações com as demais MHP no mesmo TO em intervalos de tempo desfasados e de outros Exércitos.

A implementação ao nível do Exército teria que considerar qual o ponto de desagregação adequado, sendo que, na opinião das entidades com funções na área, aconselha-se a montagem de uma estrutura de custos individualizada ao nível da Unidade gestora, ou seja, as Direcções de Aquisições, de Saúde ou de Infra-Estruturas.

A implementação do módulo CO (Contabilidade Analítica – SIGDN) é desejável pela esmagadora maioria de entidades com funções financeiras⁶⁸ e constitui-se como uma cadeia de valor do qual se devem recolher frutos ainda neste período - biénio 2008/2009, data para a qual está prevista a aprovação de nova LOE e durante o qual, o actual General CEME assume funções.

Apesar da mudança que a implementação deste sistema acarreta, o Exército Português não pode continuar de costas voltadas para a Nova Gestão Pública, distinta da gestão pública tradicional (Fernandes, 2000, p. 597) pelas características de desregulamentação, descentralização, responsabilização dos gestores, sistemas de avaliação do desempenho e orientação para o cliente, que vem acrescentar. Paraphrasing Marques *et al*, (2006, p. 40) “a introdução da Contabilidade Analítica como sistema obrigatório (...) afigura-se uma das tarefas mais marcantes na vida de qualquer instituição; instrumento que, numa sociedade cada vez mais competitiva, nenhum organismo poderá, no futuro, desprezar.”

De referir que para a eficaz implementação do modelo RBB (descrito no ponto 1.5.3), seria necessário fazer uso do módulo CO para que os recursos financeiros usados fossem imputados ao seu centro de custo. Deveriam também ser elaborados relatórios de desempenho, medições de desempenho, programas de avaliação e planeamento estratégico (Pinto & Santos, 2005).

3.2.2. Propostas de Alteração de Natureza Estrutural

A Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro de 2004, estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do estado, sendo aplicável às FA. Conforme o ponto 3, do artigo 2º, estipula a “*agregação de funções homogéneas no respeito pelo princípio da segregação de funções, a existência de circuitos de informação simples e coerentes e a racionalidade e celeridade nos procedimentos administrativos*”. Uma das

⁶⁸ Resposta à questão n.º 3 do Grupo IV, Quadro 7 do Apêndice E – *Outputs* do SPSS sobre Questionários.

finalidades é evitar a dispersão de funções e de competências por pequenas unidades orgânicas.

3.2.2.1. Alterações ao nível das Secções Logísticas das UEO

Tendo em vista os pontos fracos e os erros do passado, que revelam a falta de competência nas UEO para um processo tão complexo como é o financeiro, deve efectuar-se um estudo sobre as novas valências dos CFin. Isto implicaria a concentração de meios nestes, permitindo economizar pessoal do Quadro de ADMIL nas UEO, sem «tocar» na responsabilidade e poder de decisão e gestão dos Cmdt/Dir/Ch das UEO.

Partindo do pressuposto, emergido em uníssono das entrevistas, que nunca será possível ter 65 Secções Logísticas capazes para dar respostas técnicas, tal aponta para o patamar seguinte, ou seja, os CFin. Passando as fases complicadas de tesouraria e de gestão das disponibilidades para os CFin, onde se encontrará pessoal mais apto, especializado, formado e criando sinergia, conseguia-se que os Cmdt/Dir/Ch fizessem o planeamento orçamental sem preocupação com pagamentos nem PLC.

Na área patrimonial sugere-se a constituição de um FFC para que os Cmdt/Dir/Ch continuem a ter a autonomia necessária para fazer face aos gastos correntes. A pessoa que ficará responsável pelo FFC, terá que apresentar no CFin respectivo (mensalmente), as contas devidas, em data estipulada. Existe assim a necessidade de uma conta aberta nas entidades bancárias comerciais, que funciona como conta de passagem na constituição do FFC. Realça-se que mesmo nesta situação, os movimentos contabilísticos e o respectivo controlo são efectuados directamente pelos CFin. O Cmdt/Dir/Ch continua assim a usufruir da liquidez necessária para fazer face a despesas de carácter urgente ou de baixo montante (por exemplo para o jornal diário, para incidentes de baixo montante, etc.). As UEO passam apenas a movimentar a conta caixa (Conta 114, segundo o POPC), para contabilizarem os recebimentos de caixa e os pequenos pagamentos de caixa previamente autorizados pela DFin e CFin.

O Cmdt/Dir/Ch será sempre a entidade máxima pelo planeamento e gestão do orçamento da UEO. Deste modo o Cmdt/Dir/Ch ficará totalmente voltado para a sua vertente operacional, depositando a financeira num Sargento de ADMIL⁶⁹, que estará em estreita ligação ao CFin de apoio.

A lógica das propostas de alteração, têm por base o facto de se dever retirar todas as matérias complicadas e causadoras de problemas nas UEO. Chegando à conclusão de ser necessário, na maioria dos casos, repensar a existência de pessoal do Quadro de ADMIL como Chefes da Subsecção Financeira nas SecLog.

Tal unificação de procedimentos contribuiria para a extinção da grande maioria das quase 680 contas bancárias. A redução do número de contas de disponibilidades actualmente movimentadas fisicamente nas entidades bancárias comerciais e no IGCP, bem como o

⁶⁹ Quadro 17 do Apêndice J – Colocações e Quantitativo de Sargentos de Administração Militar, observando-se as UEO em que se repetem.

número de contas movimentadas contabilisticamente no SIGDN, facilitaria o registo e controlo dos meios financeiros postos à disposição das UEO do Exército.

Assim, ao avançar para a reestruturação dos três níveis do SAFE, o objectivo último é alcançar a tão desejada eficiência da gestão financeira e orçamental no Exército. Deste modo, esta importante reorganização preconiza para além do garante da qualidade da informação disponível no SIGDN, indispensável ao apoio à decisão e à prestação de contas, traduz-se numa racionalização⁷⁰ e especialização dos meios afectos à administração financeira, passando de 565 efectivos para 461.

No patamar de base da estrutura financeira (SecLog) a proposta de tutelar a função financeira por um Sargento de ADMIL⁷¹ será aplicada às UEO com menor volume de transacções e complexidade, assim, ressalvam-se oito SecLog a título excepcional (AM, Brigada Mecanizada, Colégio Militar, Direcção de Aquisições, DFin, Instituto Geográfico do Exército, Instituto Militar dos Pupilos do Exército, Instituto de Odivelas, Zonas Militares dos Açores e Madeira⁷²), cuja complexidade de transacções obriga à afectação de um Oficial de ADMIL.

Finalmente, sublinha-se o facto de a Marinha e a Força Aérea, com o objectivo de minimizar os impactos negativos decorrentes da mudança de modelo, terem procedido à reorganização dos respectivos sistemas de administração financeira, antes da implementação dos blocos financeiros do SIGDN, através dos seguintes despachos:

1) Marinha – Despacho n.º 01/08, de 09 Janeiro de 2008, do Almirante Chefe de Estado-Maior da Armada (CEMA)⁷³.

2) Força Aérea – Despacho n.º 60/2005, de 29 de Dezembro, do General Chefe de Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA)⁷⁴.

3.2.2.2. Alterações ao nível dos Centros de Finanças

Face ao cenário traçado atribuem-se mais competências nas áreas do planeamento, controlo e execução ao CFin.

A manutenção dos CFin com os actuais QOP prende-se com desequilíbrios entre os vários CFin, pois embora o QOP seja o mesmo, tais órgãos não têm o mesmo n.º de SecLog sob a sua alçada.

Ainda baseado neste cenário, existem perspectivas a abordar e aprofundar quanto ao sistema de arquivo. Com a passagem das tarefas relacionadas com disponibilidades

⁷⁰ Apêndice K – Quadro Comparativo do Quantitativo de Pessoal Afecto ao SAFE, comparação entre o efectivo real (1 de Maio de 2008) e o proposto.

⁷¹ Quadro 18 do Apêndice L -.Propostas de Alteração do Quadro Orgânico de Pessoal das SecLog.

⁷² Apesar das quatro Unidades Hospitalares Militares (Hospital Militar Principal, Hospital Militar de Belém e Hospital Militar Regional n.º 1 e Hospital Militar Regional n.º 2) constatarem maior complexidade de procedimentos e volume de recursos nas suas transacções, está para breve a sua extinção para centralização a nível das FA – 39ª Resolução de Conselho de Ministros, de 28 de Fevereiro de 2008. No que concerne às Zonas Militares dos Arquipélagos, justifica-se um Oficial em permanência pelo estreito contacto com o Cmdt/Dir/Ch que esta proposta defende. Quadro Orgânico de Pessoal para SecLog excepção proposto no Quadro 19 do Apêndice L.

⁷³ Anexo D – Despacho n.º 1/2008, de 9 de Janeiro, do Almirante CEMA.

⁷⁴ Anexo E – Despacho n.º 60/2005, de 29 de Dezembro, do General CEMFA.

(facturas, recibos, etc.), prevê-se a necessidade de repensar a tipologia de arquivo a utilizar, sendo que todos os documentos contabilizados pelo respectivo CFin, serão alvo de arquivo no mesmo pelo período legalmente previsto. Contrariamente ao que actualmente acontece com o arquivo a figurar nas UEO, este seguiria para os CFin ou mesmo para a DFin.

Este seria um importante passo em direcção à adesão à RAFE com a fase do pagamento nos CFin. Mas também a constituição de apenas uma conta de disponibilidades no IGCP (conta 134, segundo o POCP) e respectiva abertura no SIG para movimento por parte de cada CFin (passagem de 680 contas bancárias para cinco, mais as de vencimentos). Tendo em vista o objectivo de uma aproximação à unidade de tesouraria.

Este modelo visa constituição de uma *pole* de Oficiais Subalternos de ADMIL, constituindo um grupo de especialistas na matéria em estreito apoio à UEO⁷⁵. Assim, torna-se importante colmatar as lacunas actuais do desequilíbrio existentes entre CFin, propondo um novo QOP⁷⁶, sem Secção de Auditoria, antevendo a proposta adiante citada.

3.2.2.3. Alterações ao nível da Direcção de Finanças

Constatou-se da análise efectuada, que o General CEME não possui na sua directa dependência qualquer órgão técnico de finanças que possibilite o apoio à gestão. A colocação da DFin na sua directa dependência asseguraria a assessoria financeira de forma oportuna e em permanência ao dirigente máximo do Ramo. Assim como constituiria a salvaguarda da responsabilidade financeira que lhe é legalmente imputada, por via da realização da Conta de Gerência Única do Exército, instituída pelo Despacho n.º 14 do MEDNAM, de 2 de Fevereiro de 2005, a remeter anualmente ao TC.

De acordo com Varela (2005, p.102), as vantagens da colocação deste órgão na Estrutura Base do Exército, são apontadas pela "*celeridade e clareza da circulação da informação (...), libertando o Comandante da Logística para a concentração na sua preocupação fundamental*", na execução das LPM e no correcto funcionamento da estrutura de gestão das recursos materiais e das infra-estruturas". A actual DFin ficaria dotada de funções de planeamento e execução no âmbito da gestão financeira do Exército, intervindo em primeira mão junto do General CEME⁷⁷, a par das funções logística, de pessoal, operacional e de instrução e doutrina, o qual se justifica perante a conjuntura traçada.

Para implementação de tal mudança⁷⁸, afigura-se de carácter obrigatório a alteração da lei, de forma a suportar legalmente a colocação da DFin na directa dependência do General CEME. Os diplomas em concreto, susceptíveis de alteração são a própria LOE, Decreto-Lei

⁷⁵ Apêndice M – Determinação do Rácio de UEO por Oficial nos Centros de Finanças.

⁷⁶ Apêndice N – Propostas de Alteração dos Quadros Orgânicos de Pessoal dos cinco Centros de Finanças.

⁷⁷ Apêndice O – Proposta de Alteração do Quadro Orgânico de Pessoal da Direcção de Finanças.

⁷⁸ Apêndice P – Proposta de Alteração da Estrutura Superior do Exército.

n.º 61/2006, de 21 de Março (LOE), e dos Decretos Regulamentares n.ºs 74/2007, de 2 de Julho (missão do CmdLog) e 70/2007, de 28 de Julho (missão do Gabinete do CEME)⁷⁹.

3.2.3. Propostas de Alteração de Natureza Conceptual

3.2.3.1. Especialização da Função Financeira

É sem dúvida urgente preparar a modificação de modelos de gestão dos recursos humanos, visto que o Exército Português, como Organização profissional, terá que exigir níveis de profissionalismo dos seus profissionais, adequados à função desempenhada.

No entanto, tal exigência requer que seja facultado acesso a meios como cursos de preparação mais específicos e intensivos para os Oficiais (Generais)⁸⁰, que irão desempenhar as funções de Cmdt/Dir/Ch de UEO. Os resultados da metodologia confirmam que a maioria dos Oficiais que ocupa tal função é Coronel; estes, a partir da promoção a Oficial Superior (em média, à 12 anos) não têm formação em finanças ou área semelhante que lhes faculte melhor poder de decisão, aliás, tal constata-se como preocupação geral.

Urge uma aposta mais arrojada no *know-how*, para que, apoiada na especialização, se possam dar respostas a questões de índole mais prática e específica. No caso concreto das SecLog, os conhecimentos no âmbito financeiro, fiscal, económico, contabilístico e de direito, têm que ser constantemente actualizados em virtude das permanentes exigências cada vez menos complacentes com a omissão e o desconhecimento. Assim, a introdução de documentos técnicos como o POCP⁸¹, que se traduziu num passo fundamental no processo legislativo da reforma da administração financeira, veio também concorrer para a necessidade de aumentar o aperfeiçoamento e o *know-how* dos gestores (leia-se Cmdt/Dir/Ch)⁸² em contabilidade. A introdução do POCP - sendo um conjunto de princípios gerais comuns no domínio da contabilidade, tendo por referência o POC (Plano Oficial de Contabilidade) empresarial, originou a que os gestores financeiros das SecLog (Chefes de Subsecção Financeira) estivessem devidamente preparados.

Ora, não é somente no campo contabilístico que se exigem conhecimentos ao gestor. Há que aliar mais-valias constantemente noutras áreas, como a do direito, dada a relevância da eficiente interpretação dos documentos legais que frequentemente emanam de quem de direito, para regulamentar a AP como é o caso recente do Código dos Contratos Públicos (CCP)⁸³.

⁷⁹ Apêndices Q, R e S – Propostas de revisão do Decreto-Lei n.º 61/2006, Lei Orgânica do Exército, de 21 de Março e Decretos Regulamentares n.ºs 70/2007 e 74/2007, de 28 de Junho e de 2 de Julho, respectivamente.

⁸⁰ Actualmente é o Curso de Promoção a Oficial General que confere formação nessa área, mas poderá ser dado a outros níveis.

⁸¹ Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de Setembro, estabelecendo a Lei n.º 91/2001, de 20 de Agosto, “Lei de Enquadramento Orçamental”, que todos os organismos da Administração Pública ficam sujeitos ao Plano Oficial de Contabilidade Pública.

⁸² Por força do Decreto Regulamentar n.º 70/94, de 21 de Dezembro, o Cmdt/Dir/Ch de dada UEO dotada de SecLog, “é responsável pelas actividades (...) da gestão logística e financeira da Un/Estab/Org” que Comanda/Dirige/Chefia.

⁸³ Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro.

3.2.3.2. Criação de FAQ e e-Learning

A grande disparidade de conhecimentos na área do POCP e dos processos funcionais do SIG, dos recursos humanos no Exército deve assim ser prontamente colmatada com sistemas de apoio eficazes, caso de criação de FAQ *on-line*.

Sendo já prática comum nos sítios em linha da maioria de empresas/organizações que recorre à criação de uma plataforma informática, esta tem quase sempre a possibilidade de esclarecer dúvidas, colocando-as via *e-mail*, ou recorrendo ao habitual método FAQ, onde as perguntas mais frequentes têm uma resposta estandardizada – caso da Marinha⁸⁴.

A formação à distância constitui-se nos tempos modernos como oportunidade para as Organizações, observando as mais «info-excluídas» como aquelas com maior índice de aversão à mudança. No Exército tal opção constitui-se como uma mais-valia no âmbito das funções de finanças. Este novo conceito de gestão do conhecimento é já objecto de cursos em muitas Organizações (existem mais de 1.500 sítios de *e-Learning*), nomeadamente nas forças militares, caso da Força Aérea⁸⁵ e na Guarda Nacional Republicana.

De ressaltar que tais propostas apenas têm a finalidade de complementar a formação de raiz que o pessoal afecto às funções financeiras deverá possuir como premissa para assumir tais funções (militares do Quadro Permanente oriundos da AM, ESE e em Regime de Contrato com grau de licenciatura ou mestrado em administração, economia, gestão, fiscalidade, auditoria ou contabilidade).

3.2.3.3. Admissão de Oficiais em Regime de Contrato

Constata-se que actualmente as SecLog, mesmo as que não possuam Oficiais de ADMIL, fazem já Cabimentos, Compromissos, PA e PO correctamente e com algum à vontade. No entanto geram muita confusão e problemas financeiros as matérias do pagamento, das reconciliações bancárias e da justificação de saldos; para o qual é necessário ter formação específica e know-how. Assim, parte-se do pressuposto que todas as tarefas levadas a cabo até à emissão da factura ao cliente, incluindo os procedimentos legais para arrecadar a receita, continuam a ser tarefas da responsabilidade das diversas UEO do Exército.

A familiarização das pessoas afectas à função financeira nas UEO, e partindo do pressuposto do modelo adoptado de responsabilidades entrar em vigor, as lacunas em pessoal com formação nos Sargentos continuariam a sentir-se. A solução passa por uma forte aposta na formação e na especialização do pessoal colocado nas SecLog e nos CFin, sem descurar a auto-formação do pessoal do Quadro de ADMIL.

O cenário abordado pretende acabar com essas dicotomias, retirando das funções das SecLog das UEO, os procedimentos e tarefas causadoras de erros e irregularidades.

Com a centralização de Subalternos de ADMIL nos CFin, incorre-se num problema de gestão de carreiras, já que as necessidades de Oficiais de tais postos são incrementadas. Conotado com tal situação está o facto da «obrigação» de manter as carreiras de Oficiais do Quadro Permanente do Exército de ADMIL em «pirâmide», isto é, na base da Classe de

⁸⁴ A título de exemplo, para os módulos EAPS, FI e BW. Consultado em 1 de Maio de 2008, em DFin: <http://10.45.0.70/orgmar/sigdn/dados/ficheiros/help%20desk%20faq%20v3.pdf>

⁸⁵ A título de exemplo, formação *e-Learning*, na Força Aérea, consultado em 1 de Abril de 2008, em DFin: <http://10.10.240.152/formacao/elearning/apresentacao.htm>.

Oficiais (Subalternos – Alferes e Tenente, num total de 80/90) o quantitativo é maior do que no topo (Coronel e Major-General, entre 12/15). Assim, para uma gestão de carreiras cuidada e justa, integrada no que é o todo, dos Oficiais oriundos da AM, e com base na classificação, há a necessidade de espelhar tal avaliação nas promoções. Com vista a garantir que, de Subalterno para Capitão e deste para Major, as promoções não comecem a «entupir» no Quadro de ADMIL a solução passa pela contratação de pessoal formado na área de finanças, ou seja, formação equivalente à dos Oficiais oriundos da especialização 601 da AM (ADMIL). Tais contratos, com o prazo normal de 6 anos, colmata na perfeição a falta de Subalternos a desempenhar funções nos CFin, de apoio directo às UEO como Chefe de Subsecção Financeira.

3.2.3.4. Denominação do Centro de Finanças Geral

Seguindo em linha de continuidade com a adaptação processual ao complexo modelo proposto, sugere-se que o CFin Geral, órgão de apoio técnico (no âmbito da gestão financeira) ao Comando do Exército, por dependência directa do VCEME, regulado pelos Decretos Regulamentares n.ºs 69/94, de 17 de Dezembro e 71/2007, de 29 de Junho, passe a denominar-se por Centro de Finanças do Comando do Exército (CFCE). Pois, visto que a sua função é efectivamente o apoio às UEO do Comando do Exército (AM, Direcção de História e Cultura Militar, EME, Escola Superior do Exército, IGE), a proposta efectua-se no sentido de uniformização com os restantes CFin e esclarecimento de qualquer dúvida que suscite o nome “Geral”.

3.2.3.5. Especialização por grau de Mestrado no Curso de Promoção a Capitão

Em linha de continuidade com a especialização requerida ao pessoal a desempenhar funções financeiras, nomeadamente os Oficiais de ADMIL oriundos da AM, propõe-se a reestruturação do próprio curso. Visto que as necessidades em Subalternos serão maiores, por forma a tornar a gestão financeira eficiente, aconselha-se a passagem de cinco para três anos de curso de AM.

Com a adopção do Processo de Bolonha (que visa uniformizar os graus académicos a nível europeu), por parte da AM no ano lectivo 2007/2008, o curso de ADMIL de cinco anos confere o grau de licenciatura (três anos) e de mestrado (integrado - dois anos). No entanto é obrigatório a qualquer aluno de ADMIL para ingresso nos Quadros Permanentes o grau de mestrado. Tal deverá ser revisto, pois do mestrado pretende-se a especialização em tema particular (auditoria ou fiscalidade, por exemplo), o que será uma mais valia, após o aluno se encontrar na posse de conhecimentos empíricos que lhe permitam traçar um rumo de especialização. Assim, propõe-se que o Curso de Promoção a Capitão (já com mais de oito anos de desempenho de funções como Oficial de ADMIL) se constitua como o biénio de especialização, conferindo o grau de mestrado em áreas que realmente se deparam com lacunas de pessoal especializado⁸⁶ no SAFE.

Uma vantagem directa é a obtenção de mais dois cursos de Oficiais (ronda o n.º de 15/18 os Oficiais que se pretende formar em dois anos de AM) a alocar directamente aos CFin.

⁸⁶ Caso da auditoria, na qual os primeiros anos se iniciam como júnior, passando a sénior já no final de carreira para chefiar uma equipa de auditores. No entanto a todo este processo estão associadas décadas de experiência em funções de auditoria.

CONCLUSÕES

O presente Trabalho de Investigação Aplicado ao Exército Português partiu da premissa de que a gestão financeira e orçamental do Exército denota aspectos de ineficiência. As lacunas são o reflexo de que o Exército não está a cumprir cabalmente os princípios de boa gestão consignados na legislação, são eles: celeridade, especialização, economia e eficácia, entre outros. Esse espectro de análise foi-se materializando à medida que progredia na elaboração do projecto constatando as dificuldades apresentadas na aplicação empírica, o que Santos considera como observação directa intensiva (2007). Desta forma, a percepção da desadequação da actual estrutura, sua justificação e percepção de reconhecer se tal situação é passível de alteração, tornou-se no «cavalo de batalha» para o investigador.

A abordagem conceptual esteve a cargo do levantamento dos modelos de gestão orçamental mais aplicados a entidades da AP do Estado Português, e de outros países mais evoluídos em matéria de gestão dos fundos públicos. Dado que para existir base de comparação há que conhecer dois pólos, encontra-se descrito sumariamente o PO do Exército, bem como a sua estrutura de comando e de administração. Tomando percepção das fragilidades da gestão na Instituição, é preocupante o facto de não existir nenhum modo de controlo interno credível e que afira os desvios orçamentais.

Por forma a apreciar metodologicamente estes pontos fracos surgem dois anos sobre a implementação do SIGDN e da RAPE no Exército, em concreto do POCP, nos quais os órgãos com responsabilidades administrativo-financeiras do Exército se deparam com um conjunto de constrangimentos e disfunções com repercussões inevitáveis a vários níveis. O âmago das debilidades apenas se aparenta visível com a aplicação de métodos adequados, pelo que optei, numa primeira fase, por averiguar em concreto quais os porquês da falta de eficiência na gestão. Deste modo a escolha recaiu na entrevista semi-directiva a entidades com responsabilidade no âmbito da gestão de recursos financeiros, de forma a aferir qualitativamente a primeira pergunta de investigação.

Constatadas as vantagens dos modelos de gestão orçamental e as fragilidades de que padece o Exército, constitui-se de suma importância observar em que escala existe reconhecimento de tal problema. Assim, optou-se pela aplicação de questionários aos Comandantes, Directores ou Chefes de Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos, respectivamente e aos Chefes das Subsecções Financeiras, de Administração Militar. A análise das respostas obtidas permitiu constatar que o grau de desejo de mudança é extremamente elevado.

A divisão dos questionários teve por base o facto deste estudo pretender uma análise desde a base da estrutura administrativa até ao topo da gestão no Exército. Assim, constata-se que os actuais modelos processuais dos ciclos de receita e despesa devem ser revistos, de forma a equilibrar o peso dos três níveis administrativo-financeiros.

Ciente do peso que um trabalho académico comporta na realidade do quotidiano da nobre Instituição Militar terrestre, optou-se por propor alterações de diversa índole, indo de encontro ao desejo de mudança.

Assim, face às reformas em curso na AP, já reguladas pelos diplomas aludidos, é aconselhável que o Exército adopte uma outra abordagem organizacional, individualizando a sua função financeira; no entanto, em nada é afectada a autonomia orçamental dos respectivos Cmdt/Dir/Ch, materializada nas acções de PA e PO descentralizado, a competência para autorização de despesa, a execução orçamental simplificada (NPD, Cabimento e Compromisso) e respectiva contabilização, assim como o controlo orçamental e a gestão do FFC.

As alterações a efectuar no sistema deverão permitir o redimensionamento dos órgãos de gestão, desde a Subsecção Financeira, até à DFin. A alteração de algumas das suas atribuições e competências, a sua adequada inserção organizacional e a racionalização dos recursos humanos e financeiros, de modo a cumprir integralmente os preceitos legais instituídos pela RAFE.

O próprio controlo sai reforçado como vértice das boas práticas, materializado na centralização de um corpo de auditores na DFin, o que possibilita a análise dos desvios, constituindo-se como instrumento que permitirá o «saneamento» das entidades gestoras, materializando-se na desejada *accountability*.

Numa tentativa de potencializar as carreiras dos Oficiais de ADMIL, é aconselhável a sua revisão, à luz da actual conjuntura do serviço superior de educação e suas exigências, tendo em vista a motivação e credibilidade da gestão de carreiras de quadros especializados.

Deste modo, entende-se que com a adopção plena da RAFE, a implementação do POCP, a realização dos ajustamentos estruturais internos e a aposta no SIGDN, será possível minorar, se não mesmo erradicar, os pontos fracos referenciados no sistema, posicionando decididamente a administração financeira da Instituição como uma referência de excelência no seio das organizações da Administração Central do Estado.

Num último apontamento é de salientar o forte contributo que estas medidas poderão ter para uma gestão respeitante dos princípios da economia, eficácia e eficiência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A. Livros

AFONSO, António, ARCANJO, Manuela, PEREIRA, Paulo T. e SANTOS, José C. (2005), *Economia e Finanças Públicas - Orçamento do Estado*. Lisboa: Escolar Editora.

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv, KAPLAN, Robert. S. e YOUNG, S. Mark. (2000), *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas.

BORGES, António, MORGADO, José e RODRIGUES, Azevedo (2002), *Contabilidade e Finanças para a Gestão*. Lisboa: Áreas Editora.

BOYNTON, William C., JOHNSON, Raymond N. e KELL, Walter G. (2002), *Auditoria*. São Paulo: Atlas.

CARVALHAL, A., & COSTA, Maria T. (1996), *Controlo e Avaliação da Gestão Pública*. Lisboa: Rei dos Livros.

CARVALHO, J.B.C. *et al*, (2007), *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública*. Lisboa: Publisher Team.

DUPUY, Yves & ROLLAND, Gérard (1991), *Manual de Controlo de Gestão*. Mem Martins: Edições Cetop.

FRANCO, Victor *et al*, (2006), *Orçamento Anual e Instrumentos de Avaliação de Desempenho Organizacional*, Lisboa: Publisher Team.

HILL, M.M. & HILL, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

HORNGREN, Charles; FOSTER, George e DATAR, Srikant (2000), *Contabilidade de custos*. 9ª Edição. Rio de Janeiro: LTC.

JORDAN, Hugues, NEVES, João C. das e RODRIGUES, José A. (2007), *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, 7ª ed. Lisboa: Áreas Editora.

KAPLAN, Robert & NORTON, David (2001), *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

KHEMAKHEM, Abdellatif (1978), *Dinâmica de Gestão e Controlo Orçamental*. Porto: Rés Editora.

LAKATOS, Eva M. & MARCONI, Mariana de A. (2002), *Técnicas de Pesquisa*, 5ª Edição. S. Paulo: Atlas.

MORENO, Carlos (2006), *Finanças Públicas - Gestão, Controlo e Auditoria dos Dinheiros Públicos*. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa.

NABAIS, Carlos & NABAIS, Francisco (2007), *Prática Financeira II*, 2ª Edição. Lisboa: Lidel.

PINTO, Ana & SANTOS, Paula G. (2005), *Gestão Orçamental Pública*. Lisboa: Publisher Team.

RASCÃO, José (2001), *Os Sistemas de Informação para as Organizações*. Lisboa: Edições Silabo.

SANTOS, Celso da Costa & SANVICENTE, Antonio Z. (1983), *Orçamento na Administração de Empresas: Planejamento e Controle*, 2ª Edição. São Paulo: Atlas.

SILVA, Manuel Barbosa da (1994), *Management Público - a Reforma Administrativa e Financeira do Estado*. Lisboa: Rei dos Livros.

SILVA, Manuel Barbosa da (2002), *Gestão Financeira da Administração Pública*. Lisboa: Áreas Editora.

SILVA, Eduardo Sá (2007), *Gestão Financeira, Análise de Fluxos Financeiros*. Porto: Vida Económica.

VARELA, José M.M. (2005). *Gestão Baseada em Actividades – Aplicação ao Exército*. Lisboa: Academia Militar.

WELCH, Jack & WELCH, Suzy (2005). *Winning*. Nova Iorque: HarperCollins Publishers.

B. Obras não editadas

Gabinete de Finanças Públicas da Escola Prática dos Serviços do Exército Português/MDN, (2007). Documento de Trabalho.

Manual de Plano de Actividades – Exército Português.

Manual de Procedimentos – Planeamento Orçamental, Exército Português.

SANTOS, José R. dos, (2007). *Metodologia das Ciências Sociais*. Lisboa: Academia Militar, Paço da Rainha, Lisboa

Tribunal de Contas, (2005) *Processo n.º 39 de 2004, Auditoria à Organização e Documentação das Contas de Gerência das UEO do Exército*, Lisboa.

C. Revistas

BRAVO, Ana Bela (2004), A Reforma da Administração Pública: Contributo para a sua Aplicação na Administração Militar. In, *Proelium*, VI Série, n.º 1, Ano 2004, (pp. 137 - 159). Lisboa: Academia Militar.

CAIADO, António Pires (1998), O POPC, Aspectos Inovadores. In, *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, n.º 398, de 1998, (p. 258). Lisboa: Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas.

CARVALHO, João, COSTA, Teresa e MACEDO, Natália (2008), A Contabilidade Analítica ou de Custos no Sector Público Administrativo. In, *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, n.º 96, de Março de 2008, (pp. 30 - 41). Lisboa. Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas.

FERNANDES, Maria José, (2000), Os Indicadores de Gestão como Sistema de Informação e Controlo na Gestão Pública. In, *Revista de Contabilidade e Comércio*, n.º 228, de Dezembro de 2000, Vol LVII, (p. 597). Porto.

MARQUES, Maria & RODRIGUES, Paula, (2006), Optimização da performance universitária: o Contributo da Contabilidade Analítica, In, *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, n.º 79, de Outubro de 2006, (pp. 33 - 40). Lisboa: Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas.

MONTEIRO, Maria Helena (2004), "Porque é o BPM – *Business Process Management*, uma das apostas para a mudança na Administração Pública?". In, *Informação & Informática*, n.º 28, de 2004, (p. 34). Lisboa: Instituto de Informática do Ministério das Finanças.

OCDE, Comité de Gestão Pública, (2002), Estudos Sobre Orçamento e Gestão nos Países da OCDE, Uma Proposta de Estrutura. In, *Revista do Sector Público*, n.º 4, do Ano 53 de Outubro a Dezembro de 2002, (pp. 5 – 30). Brasília: Escola Nacional de Administração Pública.

SAP, Novabase e Case-Edinfor (2004), A Estratégia de Implementação de ERP's no Sector Público Administrativo. In, *Informação & Informática*, n.º 28 de 2004, (pp. 35 - 37). Lisboa: Instituto de Informática do Ministério das Finanças.

SEQUEIRA, Major-General Luís, (2002) Administração dos Recursos Financeiros no Exército. In, *Jornal do Exército*, n.º 506, de Abril de 2002, (pp. 22 - 27). Lisboa: Estado-Maior do Exército.

SEQUEIRA, Major-General Luís, (2003), Questões de Defesa Nacional: Decisões Necessárias. In, *Revista Militar* nº 4 de Abril de 2003, (pp. 301-310). Lisboa: EUROPRESS.

D. Conferências

Tópicos de Conferência: O SIG na Força Aérea. Por MELO, Major-General Alves de, chefe do projecto SIGDN para a Força Aérea, Instituto de Estudos Superiores Militares, em 15 de Fevereiro de 2007. Pedrouços.

E. Legislação

Lei Constitucional n.º1/2005, de 12 de Agosto (*VII revisão constitucional*)



Lei n.º 8/90, de 20 de Fevereiro (*estabelece as Bases da Contabilidade Pública*).

Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto (*Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*).

Lei n.º 442/91, de 15 de Novembro (*aprova o Código do Procedimento Administrativo*).

Lei n.º 91/2001, de 20 de Agosto (*aprova a Lei de Enquadramento Orçamental*, esta Lei revoga a Lei n.º 6/91, de 20 Fevereiro).

Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro (*estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado*).



Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho (*estabelece o regime da administração financeira do Estado*).

Decreto-Lei n.º 71/95, de 15 de Abril (*estabelece as regras gerais a que devem obedecer as alterações orçamentais da competência do governo*).

Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro (*define os princípios a que deve obedecer a elaboração do plano e relatório anual de actividades dos serviços e organismos da Administração Pública*).

Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de Setembro (*aprova o Plano Oficial de Contabilidade Pública*).

Decreto-Lei n.º 191/99 de 5 de Junho (*aprova o Regime da Tesouraria do Estado*).

Decreto-Lei n.º 197/99, de 8 de Junho (*estabelece o regime de realização de despesas públicas com locação e aquisição de bens e serviços, bem como da contratação pública relativa à locação e aquisição de bens móveis e serviços*).

Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de Março (*aprova a Lei Orgânica do Exército e revoga o Decreto-Lei n.º 50/93, de 26 de Fevereiro*).

Decreto-Lei n.º 86/2007, de 29 de Março (*aprova os Estatutos do Instituto de Gestão do Crédito Público*).

Decreto-Lei n.º 273/2007, de 30 de Julho (*aprova a reforma da gestão da tesouraria do Estado mediante a integração da gestão da tesouraria e da dívida pública no Instituto de Gestão do Crédito Público*).

Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro (*aprova o Código dos Contratos Públicos*).

Decreto-Lei n.º 41/2008, de 10 de Março (*estabelece as disposições necessárias à execução do Orçamento de Estado para 2008, aprovado pela Lei n.º 67-A/2007, de 31 de Dezembro*).



Decreto Regulamentar n.º 69/94, de 17 de Dezembro (*regula atribuições, competências e organização dos Centros de Finanças*).

Decreto Regulamentar n.º 70/94, de 21 de Dezembro (*regula as actividades de âmbito financeiro e logístico das Un/Estab/Org*).

Decreto Regulamentar n.º 21/2004, de 26 de Maio (*fixa os quantitativos máximos de militares na efectividade de serviço em regime de voluntariado e de contrato em 2004 na Marinha, no Exército e na Força Aérea*).

Decreto Regulamentar n.º 21/2007, de 29 de Março (*estabelece atribuições à Direcção Geral do Tesouro*).

Decreto Regulamentar n.º 74/2007, de 02 de Julho (*estabelece as competências e a organização dos Órgãos Centrais de Administração e Direcção*).



Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2008, de 28 de Fevereiro (determina a reorganização da estrutura superior da defesa nacional e das Forças Armadas).



Despacho n.º 336/94, de 21 de Dezembro do General CEME (*criação de Secções Logísticas*).

Despacho n.º 90/2002, de 17 de Junho, do General CEME (*normas de nomeação e colocação dos militares dos quadros permanentes*).

Despacho n.º 109/2002, de 07 de Agosto, do MEDN, de 26 de Agosto, com o n.º 18885/02 (*determina a criação de um Sistema de Informação de Gestão para todo o Ministério da Defesa Nacional*).

Despacho n.º 224/2004, do MEDNAM (*determina a criação de uma estrutura de projecto para a implementação do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional*).

Despacho n.º 14, de 2 de Fevereiro de 2005, do MEDNAM, exarado no parecer n.º 1/2005, da Secretaria-geral (*sanciona o parecer técnico no sentido da prestação de uma conta única por ramo*).

Despacho Conjunto n.º 148/2005, de 27 de Dezembro de 2004, do MEDNAM e MFAP (*define as responsabilidades de cada ministério no desenvolvimento do Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional*).

Despacho n.º 60/2005, de 29 de Dezembro, do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (*unificação da estrutura de recursos financeiros da Força Aérea*).

Despacho n.º 1/2008, de 9 de Janeiro, do Chefe do Estado-Maior da Armada (*reestruturação do Sistema de Administração Financeira da Marinha*).

F. Endereços Internet

Câmara Municipal do Mourão, Organograma [em linha]

Disponível em: <http://www.cm-mourao.pt/pt/conteudos/municipio/organigrama%20e%20servicos/>. (23 de Abril de 2008)

Exército Brasileiro, Organograma [em linha]

Disponível em: <http://www.exercito.gov.br/01inst/Conheca/Imagens/organo06.pdf>. (23 de Abril de 2008)

Exército Espanhol, Organograma [em linha]

Disponível em: <http://www.ejercito.mde.es/estructura>. (24 de Abril de 2008)

Exército Italiano, Organograma [em linha]

Disponível em: <http://www.esercito.difesa.it/root/unita2 sez/armi.asp>. (23 de Abril de 2008)

Exército Português, Organograma [em linha]

Disponível em: http://www.exercito.pt/portal/_specific/public/allbrowsers/asp/projuorg?stage=1 (10 de Março de 2008)

Filho, Leónidas. “*Orçamento Base Zero e a Experiência Americana*” da Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Rio Grande do Sul”. [em linha]

Disponível em: http://www.scp.rs.gov.br/uploads/orcamento_base_zero.pdf (6 de Abril de 2008).

Força Aérea Brasileira, Organograma [em linha]

Disponível em: <http://www.fab.mil.br/HTM/organograma.htm>. (23 de Abril de 2008)

Força Aérea Portuguesa, Organograma [em linha]

Disponível em: http://www.emfa.pt/www/organizacao.php?lang=pt&cod=* (22 de Abril de 2008)

Iran International General Contractor Company, Organograma [em linha]

Disponível em: <http://www.igc-ir.com/organization-chart.html>. (21 de Abril de 2008)

Invesopedia [em linha]

Disponível em: <http://www.investopedia.com> (17 de Março de 2008).

“Manutenção Mundial”. [em linha]

Disponível em: <http://www.mantenimentomundial.com/sites/mmnew/> (15 de Abril de 2008).

Marinha Espanhola [em linha]

Disponível em: http://www.armada.mde.es/ArmadaPortal/appmanager/ArmadaPortal/ArmadaPortal?_nfpb=true&_pageLabel=ap_page_organizacion_presentacion&navegacionCabeCera=true (23 de Abril de 2008).

Marinha Portuguesa [em linha]

Disponível em: <http://www.marinha.pt/Marinha/PT/Menu/DescobrirMarinha/EstruturaOrganizativa/marinha.htm> (23 de Abril de 2008)

Massachusetts Institute of Technology, Organograma [em linha]

Disponível, em DFin: http://www.itpb.ucla.edu/history/it_retreat_1999/notebook/UniversityReviews/MIT/MIT-Figure-1.htm. (22 de Abril de 2008)

Mota-engil [em linha]

Disponível em: http://agregados_mota-engil_eu/index.php?option=com_content&task=view&id=34&Itemid=46 (22 de Abril de 2008)

Pedro Moreira, Organograma [em linha]

Disponível em: <http://www.pedro-moreira.com/Organigrama.htm>. (21 de Abril de 2008)

Petróleo Brasileiro, Organograma [em linha]

Disponível em: http://www2.petrobras.com.br/Petrobras/ingles/perfil/per_organograma.htm. (23 de Abril de 2008)

Phyrr, Peter A (2007). “*Orçamento Base Zero - Um instrumento administrativo prático para avaliação das despesas*”. [em linha]

Disponível em: <http://pt.shvoong.com/books/1725265-or%C3%A7amento-base-zero-um-instrumento/> (6 de Abril de 2008).

Quotationspage - sítio de recolha de citações. [em linha]

Disponível em: <http://www.quotationspage.com> (31 de Março de 2008).

Quoteopia - sítio de recolha de citações. [em linha]

Disponível em: <http://www.quoteopia.com> (8 de Abril de 2008).

Rede de trabalho Financeiro e Orçamental (*Finance and Business Network*) das Nações Unidas. [em linha]

Disponível em: <http://fb.unsystemceb.org/reference/06/06> (9 de Abril de 2008).

Renault, Organograma [em linha]

Disponível em: http://www.renault.co.ir/images/other/02-01-01_en.html. (22 de Abril de 2008)

Rose, Aidan, no Grupo de Trabalho da EGPA, na Conferência sobre Gestão Pública e Financeira do Grupo Europeu de Administração Pública de Setembro de 2004, Liubliana.

Disponível em <http://soc.kuleuven.be/io/egpa/fin/paper/slov2004/Rose.pdf> (25 de Março de 2008).

Secil Prebetão, Organograma [em linha]

Disponível em: http://www.secilprebetao_pt/gca/index.php?id=145. (21 de Abril de 2008)

Total [em linha]

Disponível em: <http://www.wmc.com/bbContentRepository/docs/AboutUs/IndependenceofDirectorsPolicy.pdf>. (22 de Abril de 2008)

Universidade do Minho, Organograma [em linha]

Disponível em: <http://www.sas.uminho.pt/Default.aspx?tabid=4&pageid=18&lang=pt-PT>. (23 de Abril de 2008)

APÊNDICES

- Apêndice A** - Ciclos de Receita e Despesa na Estrutura Financeira do Exército
- Apêndice B** - Guião do Inquérito por Entrevista Semi-directiva a responsáveis pelo Planeamento Orçamental no Exército Português.
- Apêndice C** - Inquérito por Questionário aos Comandantes/Directores/Chefes das Unidades/ Estabelecimentos/Órgãos dotados de Secção Logística
- Apêndice D** - Inquérito por Questionário aos Chefes das Subsecções Financeiras formados na Academia Militar
- Apêndice E** - Outputs do SPSS sobre Questionários aos Cmdt/Dir/Ch das UEO e aos Chefes de ADMIL das Subsecções Financeiras
- Apêndice F** – Orçamento de Estado do MDN – Exército 2008
- Apêndice G** – Organogramas de Organizações de diversa índole, no que respeita à colocação do órgão técnico de Finanças na estrutura
- Apêndice H** – Quadro Especial/Área Funcional dos Chefes de Subsecção Financeira
- Apêndice I** – Propostas de Alteração das Responsabilidades nos Ciclos de Receita e Despesa
- Apêndice J** - Colocações e Quantitativo de Sargentos de Administração Militar
- Apêndice K** – Quadro Comparativo do Quantitativo de Pessoal Afecto ao SAFE
- Apêndice L** - Propostas de Alteração do Quadro Orgânico de Pessoal das Secções Logísticas
- Apêndice M** - Determinação do Rácio de UEO por Oficial dos CFin
- Apêndice N** - Propostas de Alteração do Quadro Orgânico de Pessoal dos Centros De Finanças
- Apêndice O** - Proposta de Alteração do Quadro Orgânico de Pessoal da Direcção de Finanças
- Apêndice P** - Proposta de Alteração da Estrutura Superior do Exército
- Apêndice Q** - Proposta de Revisão da Lei Orgânica do Exército, Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de Março
- Apêndice R** - Proposta de Revisão de Decreto Regulamentar n.º 70/2007, de 28 de Junho
- Apêndice S** - Proposta de Revisão do Decreto Regulamentar n.º 74/2007, de 2 de Julho

Apêndice A - Ciclos de Receita e Despesa na Estrutura Financeira do Exército

1. Ciclo da Receita

1.1. Matriz de Procedimentos e Responsabilidades

Fases		Níveis	UEO	CFin	DFin
Bloco 1.2*	SEM/BW	Planeamento Orçamental	X	X	X
		Alterações Orçamentais	X	X	X
		Reporting		X	X
Bloco 1.1*	Finnanciais	Emissão da Factura	X		
		Liquidação da Receita	X		
		Recebimento	X		
		Factura Extra-Orçamental ao IGCP	X		
		Emissão da Guia	X		
		PAP (Extra-Orçamental) Entrega	X		
		Pagamento	X		
		Registo de Duplo Cabimento		X	
		Registo Guias SIC			X
<p>Quadro 1 - Matriz de Procedimentos de Receita, em que o “x” representa a responsabilidade de cada entidade em cada fase do processo.</p>					

* “Blocos” em terminologia SIGDN

1.2. Descrição de Processo.

As origens de fundos a que o Estado recorre para suprir as despesas realizadas são, conforme M.B. Silva “*essencialmente de natureza fiscal*” (2002, p. 95). As entradas de fundos nos Serviços Administrativos do Estado estão necessariamente contempladas no PO por força do seu peso na subsistência do mesmo, no entanto tem, que se encontrar prevista a realização de receitas. Todo o funcionamento, nomeadamente as regras a respeitar para o envio de fundos ao Instituto de Gestão da Tesouraria e do Crédito Público (IGCP)⁸⁷, a escrituração, o arquivo de documentos, a informação e controlo de cobranças, são reguladas por portaria do Ministério das Finanças (MF).

1) Inicialmente a previsão é feita pelas UEO em PO, que coligem a informação necessária para inscrição das verbas estimadas para elaboração dos orçamentos anuais de receita.

⁸⁷ O IGCP sucedeu à Direcção-Geral do Tesouro e Finanças nas atribuições relativas à gestão da tesouraria do Estado, de acordo com o Decreto-Lei n.º 273/2007, de 30 de Julho, por publicação do Decreto -Lei n.º 86/2007, de 29 de Março, e do Decreto Regulamentar n.º 21/2007, de 29 de Março.

- 2) Após criação da versão final do orçamento anual de receita para o Exército, é levada a aprovação final do Ministério da Tutela.
- 3) Efectuar em SIG (FI)⁸⁸ o lançamento da factura de cliente.
- 4) Liquidação da receita, esta corresponde ao apuramento do valor a receber.
- 5) Recebimento do cliente, que corresponde ao lançamento do recebimento contabilístico no sistema, efectuado pelo Tesoureiro sendo registado em SIG.
- 6) Entrega da receita própria ao Estado (Fazenda Nacional), a qual é faseada.
- 7) Preparação da entrega ao Tesouro, ou seja, a elaboração de uma factura ao fornecedor IGCP, com o valor da receita a entregar.
- 8) Emissão de uma Guia de Receita.
- 9) Efectuar uma TEI para o respectivo n.º de Identificação Bancária do IGCP associado a essa rubrica de receita.
- 10) Envia-se Guia de Receita, e o respectivo comprovativo de transferência/entrega nas Finanças, para o CFin respectivo, para validação e registo do Duplo Cabimento.
- 11) Cada CFin reúne as guias das UEO da sua responsabilidade e encaminha para a RGFC/DFin, para que se efectue o registo das Guia de Receitas em SIC, que é entregue numa Repartição das Finanças. No caso de se entregar via IGCP, a guia (o comprovativo de TEI) é enviada aos CFin.
- 12) Efectuar a PAP ao fornecedor IGCP.
- 13) Realizar o pagamento ao IGCP de acordo com o valor de entrega fazenda nacional.

⁸⁸ Todo o suporte técnico relativo ao SIG que ambos processos manifestam (Receita e Despesa), é suportado pelo Documento de Trabalho do Gabinete de Finanças Públicas da Escola Prática dos Serviços do Exército Português/MDN

2. Ciclo da Despesa

2.1. Matriz de Procedimentos e Responsabilidades

Fases		Níveis	UEO	CFin	DFin	OCAD	EME
Bloco 1.2*	SEM/BW	Planeamento Actividades	X			X	X
		Planeamento Orçamental	X	X	X		
		Alterações Orçamentais	X	X	X		
		Reporting		X	X		
Bloco 1.1*	EAPS	Número de Processo de Despesa	X				
		Cabimento	X				
		Compromisso	X				
	FI	Organização do Processo de Despesa	X				
		Lançamento de Factura	X				
		Pedido Libertação Crédito	X	X	X		
		Pedido de Autorização de Pagamento	X				
		Pagamento	X				

Quadro 2 - Matriz de Procedimentos de Despesa, em que o "X" representa a responsabilidade de cada entidade em cada fase do processo.

* "Blocos" em terminologia SIGDN

2.2. Descrição de Processo.

A saída de fundos dos Serviços Administrativos do Estado contempla igualmente, face ao ciclo supramencionado, uma gestão cuidada e atenta, devido às imensas peculiaridades, sobretudo à origem dos próprios fundos.

M.B. Silva (2002, p. 59) defende que a realização de despesas obedecem a um conjunto de trâmites legais e económicos. Para a sua realização é fundamental respeitar quatro momentos de tempo, são eles: "*autorização de despesas, processamento, liquidação e pagamento*". Sendo que o primeiro momento obedece a requisitos de conformidade legal, regularidade financeira e ao princípio de economia, eficiência e eficácia.

O processo de despesa do Exército Português despoleta-se no ano transacto com o PA (a cargo do EME, do OCAD e da própria UEO) e PO (sendo responsáveis por este a DFin, o CFin e a UEO) de forma a garantir que no ano seguinte se possa assegurar a cabimentação e compromisso de verbas orçamentadas para a realização de despesas.

Em conformidade com o processo de receita, o SIGDN encontra-se transversal a todo este processo, pelo qual atravessam várias transacções que são executadas de forma sequencial e ordenada – o PA/PO é executado em SEM-BW.

1) Aquando da manifestação de uma necessidade contemplada no seio de uma UEO envia, por meio do sistema (supostamente seria no módulo MM que ainda não se encontra em «produtivo») a requisição interna para a SecLog.

2) Emissão de nota de encomenda para o fornecedor. A escolha da entidade que irá fornecer carece sempre do respeito dos trâmites legais, estabelecido pelo regime aplicável à realização de despesas e contratação públicas com locação e aquisição de bens e serviços⁸⁹. Nesta fase há que elencar o Elemento de Acção com o NPD criado no sistema (SIGDN, em EAPS) com o compromisso⁹⁰.

3) Criação do cabimento, que funciona como um pré-comprometimento de recursos.

4) Comprometimento de recursos, ou seja, o compromisso.

5) Entrega do bem ou serviço requisitado, pela entidade adjudicada, que segue para armazém/depósito (tratando-se de um bem) com guia de remessa, esta é acompanhada com a factura.

6) Na fase de utilização do módulo financeiro do SIGDN (FI), é lançada a factura no sistema, que corresponde ao apuramento efectivo do valor a pagar.

7) O comprometimento de recursos é encaminhado para o CFin respectivo onde é preparado o Pedido de Libertação de Crédito (PLC)⁹¹. Tal passo é revestido de suma importância para a gestão de tesouraria, como argumenta M.B. Silva (2002), consubstanciando-se no controlo da Direcção Geral do Orçamento (DGO) acerca da credibilidade em função da execução orçamental. O que na prática vai prever as aplicações de tesouraria.

8) Consolidado o PLC dos cinco CFin e pela DFin, este é introduzido em SIC e submetido à aprovação da DGO.

9) Após a sua aprovação é efectuado o saque ao IGCP do montante aprovado em PLC pela RGFC/DFin.

10) As verbas são encaminhadas para as SecLog que tinham feito o lançamento da factura até ao prazo estipulado para ser abrangido pelo PLC do mês seguinte.

11) Na Subsecção Financeira da SecLog, o processo de despesa entra na fase terminal (liquidação) com a consequente autorização para efectuar o respectivo pagamento (PAP), mas apenas no caso da despesa se encontrar incluída no PLC (há que possuir créditos libertos).

⁸⁹ Materializado no cumprimento dos Decretos-Lei n.ºs 59/99, de 2 de Março, 197/99, de 8 de Junho, 223/2001, de 9 de Agosto e do Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de Janeiro, que revoga os anteriores na totalidade, com excepção dos artigos 16.º a 22.º e 29.º do Decreto-Lei n.º 197/99, de 8 de Junho.

⁹⁰ Apenas possível a partir de 1 de Janeiro de 2008.

⁹¹ A preparação do PLC (assim denominado pelos artigos 17º a 20º do Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho) por parte dos CFin é geralmente realizada com base nos compromissos das suas UEO de responsabilidade, mas também é possível com base nos cabimentos (ainda sem a discriminação do fornecedor) e nas facturas (passo seguinte ao compromisso no processo em SIGDN).

12) Após aprovada a PAP, o pagamento ao fornecedor, é executado no SIG no ponto do Pagamento manual pelo Tesoureiro. Tal deveria ser efectuado a partir de uma conta única do Tesouro, assegurando o princípio da Unidade de Tesouraria.

13) Caberá também ao Tesoureiro, através de acesso à plataforma *homebanking* do IGCP, realizar o pagamento efectivo, creditando directamente na conta bancária do fornecedor (excepto nos casos de pagamento por cheque ou em numerário). Este processo final é controlado com o recurso à associação de um número de identificação fiscal e de um número de identificação bancária.

Todo este processo é da responsabilidade do Cmdt/Dir/Ch da UEO, com excepção do PA/PO a nível não descentralizado e da preparação e elaboração do PLC; é a entidade que assina a PAP e autoriza a realização da Despesa.

Apêndice B - Guião do Inquérito por Entrevista Semi-directiva a responsáveis pelo Planeamento Orçamental no Exército Português.

Parte A:

- 1) Facto de entidades externas e internas ao Exército apontarem debilidades ao SAFE.
- 2) Materialização de tais fragilidades.
- 3) Preocupação com mais deficiências.
- 4) Mais factores que poderão estar na base das fragilidades, para além da conjuntura económica, legal e cultural.

Parte B:

- 1) Visão pessoal, fruto da experiência das funções que desempenhou.
- 2) Nas actuais funções, contacto pessoal com a (des)adequabilidade da estrutura administrativo-financeira.

Parte C:

- 1) Mudanças estruturais a implementar.
- 2) Mudanças processuais a implementar.
- 3) Mudanças conceptuais a implementar.

Apêndice C - Inquérito por Questionário aos Comandantes/Directores/Chefes das Unidades/ Estabelecimentos/Órgãos dotados de Secção Logística

**MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ACADEMIA MILITAR**

Inquérito por Questionário⁹²

Este inquérito surge no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicado acerca da Gestão Financeira e Orçamental no Exército Português e tem como Universo os actuais Comandantes, Directores ou Chefes (Cmdt/Dir/Ch), das Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos (UEO) do Exército com Secção Logística.

O objectivo geral deste questionário, é realizar um levantamento de dados, objectivando a construção do conhecimento científico na área da Gestão Financeira e Orçamental. As finalidades específicas deste instrumento de colecta perpassam pelo reconhecimento do papel dos três níveis de responsabilidade financeira no Exército (Secção Logística, Centro de Finanças e Direcção de Finanças) no actual Sistema de Administração Financeira do Exército (SAFE). Atendendo à análise da adequação do SAFE após a implementação do Regime de Administração Financeira do Estado no Exército em 2006, e da Lei Orgânica do Exército de 2006, pretende-se realçar a desadequação desta área às alterações que entretanto ocorreram.

Com vista a procurar soluções para um problema que nos diz respeito a todos, solicita-se que dedique alguns minutos por forma a responder a todas as questões, sabendo que não existem respostas certas nem erradas e que as respostas são estritamente confidenciais e que os dados serão sempre agrupados no seu tratamento.

A utilização de informação relativa ao funcionamento do Exército neste âmbito, foi autorizada por despacho de S.^a Ex.^a o General CEME de 12 de Novembro de 2002.

⁹² Adaptado de José M.M. Varela, *Gestão Baseada em Actividades, Aplicação ao Exército*, Lisboa, Academia Militar, 2005

Grupo I

As questões que se seguem destinam-se a contribuir para o conhecimento do perfil dos actuais Cmdt/Dir/Ch das UEO do Exército, quer sociológica, quer profissionalmente. Para responder coloque uma cruz no local adequado.

1. Idade:

Menos de 40 anos	<input type="checkbox"/> 1	46 – 50 anos	<input type="checkbox"/> 3	56 – 60 anos	<input type="checkbox"/> 5
41 – 45 anos	<input type="checkbox"/> 2	51 – 55 anos	<input type="checkbox"/> 4	Mais de 60 anos	<input type="checkbox"/> 6

2. Posto:

General	<input type="checkbox"/> 7	Major-General	<input type="checkbox"/> 9	Tenente-Coronel	<input type="checkbox"/> 11
Tenente-General	<input type="checkbox"/> 8	Coronel	<input type="checkbox"/> 10	Major	<input type="checkbox"/> 12

3. Sexo:

Masculino 13 Feminino 14

4. Estado Civil:

Solteiro 15 Casado 16 Divorciado 17 Viúvo 18

5. Habilitações académicas:

Doutoramento	<input type="checkbox"/> 19
Mestrado	<input type="checkbox"/> 20
Licenciatura	<input type="checkbox"/> 21
Bacharelato	<input type="checkbox"/> 22

6. Tempo de serviço (em anos):

Menos de 20 23 20 - 25 24 26 - 30 25 Mais de 30 26

7. Função que desempenha:

a. Tipo:

Comando	<input type="checkbox"/> 27
Direcção	<input type="checkbox"/> 28
Chefia	<input type="checkbox"/> 29

b. Tempo de permanência na função:

Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/> 30
Entre 1 e 2 anos	<input type="checkbox"/> 31
Mais de 2 anos	<input type="checkbox"/> 32

c. Comando Funcional:

Estado-Maior Exército	<input type="checkbox"/> 33	Logística	<input type="checkbox"/> 35	Operacional	<input type="checkbox"/> 37
Pessoal	<input type="checkbox"/> 34	Instrução e Doutrina	<input type="checkbox"/> 36		

d. Arma ou Serviço (para Oficiais Gerais, Arma ou Serviço de origem):

Infantaria	<input type="checkbox"/> 38	Engenharia	<input type="checkbox"/> 41	Administração	<input type="checkbox"/> 44
Artilharia	<input type="checkbox"/> 39	Transmissões	<input type="checkbox"/> 42	Material	<input type="checkbox"/> 45
Cavalaria	<input type="checkbox"/> 40	Saúde	<input type="checkbox"/> 43	Outra	<input type="checkbox"/> 46

Grupo II

As questões que se seguem destinam-se a obter informação acerca da metodologia de gestão adoptada no Exército, bem como do seu envolvimento nas actividades desenvolvidas nesse âmbito. Quando responder tenha presente a função que desempenha na Instituição e a experiência que adquiriu. Para responder escolha, relativamente às afirmações apresentadas, qual a sua posição na escala de 1 a 4, que de seguida se apresenta:

Discordo em absoluto	Discordo	Concordo	Concordo em absoluto
1	2	3	4

- ___ 1. A Missão do Exército e a da minha UEO encontram-se claramente explicitadas.
- ___ 2. A actividade de planeamento e controlo de gestão da minha UEO assume, no conjunto das minhas preocupações, um lugar de elevado destaque.
- ___ 3. As orientações para o planeamento são-me transmitidas em tempo oportuno.
- ___ 4. Disponho de informação suficiente para planear as minhas actividades, nomeadamente, os seus custos históricos.
- ___ 5. A insuficiência de dados, nomeadamente o custo histórico das actividades por centro financeiro, é uma consequência da inexistência de uma adequada Contabilidade Analítica de gestão.
- ___ 6. Os recursos são atribuídos à minha UEO conforme o que foi planeado.
- ___ 7. Identifico mecanismos de controlo que permitem avaliar se as actividades planeadas foram realizadas.
- ___ 8. O actual sistema de informação de Planeamento de Actividades e Planeamento Orçamental (PA/PO) constitui-se como sistema de apoio à gestão.
- ___ 9. O tempo que decorre entre a manifestação de uma necessidade (material) e a sua satisfação é adequado.
- ___ 10. A relação entre militares e civis afectos à actividade administrativa beneficia esta última. O Sistema Integrado de Gestão satisfaz as minhas necessidades de informação como
- ___ 11. gestor, dos recursos financeiros da minha UEO.
- ___ 12. O rácio, computador por militar ou civil da minha UEO, é bom.
- ___ 13. No Exército, os canais de comunicação informais assumem grande importância.

Grupo III

As questões que se seguem destinam-se a obter informação acerca da sua opinião em relação à forma como deve ser levada a efeito a gestão do Exército. Para responder escolha, relativamente às afirmações apresentadas, qual a sua posição na escala de 1 a 4, que de seguida se apresenta:

Discordo em absoluto	Discordo	Concordo	Concordo em absoluto
1	2	3	4

- ___ 1. Os Cmdt/Dir/Ch devem ser escolhidos, prioritariamente, com base na sua competência profissional.
- ___ 2. Na actual situação, a avaliação por resultados deveria ter peso significativo na avaliação do desempenho dos Cmdt/Dir/Ch.
- ___ 3. O grau de conhecimentos na área da economia/administração/gestão é relevante para a execução de actos de gestão pública.
- ___ 4. Numa UEO a Subsecção Financeira possui lugar de destaque pela sua relevância para a entidade máxima da gestão.
- ___ 5. Como patamar intermédio no SAFE, o Centro de Finanças constitui-se como órgão técnico de apoio às minhas decisões de gestão.
- ___ 6. Todo o processo de PA/PO foi coordenado por mim.
- ___ 7. Tenho pleno conhecimento das Acções e Elementos de Acção que vão ser executados em 2009.
- ___ 8. As Alterações Orçamentais advêm exclusivamente da necessidade de executar acções imprevisíveis aquando do PA.
- ___ 9. Na actual conjuntura da implementação da RAFE, os Sistemas de Informação (como o SIGDN) consubstanciam-se como ferramentas indispensáveis à gestão da minha UEO.
- ___ 10. O elevado tecnicismo de que se reveste o SIGDN, compadece-se com a actual formação do pessoal da Subsecção Financeira.
- ___ 11. Como ferramenta de apoio à gestão, a formação em SIGDN foi (é) importante sobretudo para mim, na qualidade de Cmdt/Dir/Ch.
- ___ 12. As exigências da rotatividade do quadro são mais relevantes do que a experiência adquirida em determinada área.
- ___ 13. Considero mais relevante deter as funções de gestão de disponibilidades, do que de PO.
- ___ 14. Considero que a especialização do pessoal da Subsecção Financeira é condição *sine qua non* para maximizar o SIGDN e processos contabilísticos subjacentes.

Grupo IV

As questões que se seguem destinam-se a obter informação em relação às medidas de modernização do SAFE. Para responder escolha, relativamente às afirmações apresentadas, qual a sua posição na escala de 1 a 4, que de seguida se apresenta:

Discordo em absoluto	Discordo	Concordo	Concordo em absoluto
1	2	3	4

- 1. Avaliação do gestor consoante os resultados e o desempenho.
- 2. Sistema de controlo interno centralizado na DFin para auditar as UEO de modo mais propício.
- 3. Entrada em produtivo do módulo de Contabilidade Analítica em SIGDN.
- 4. Nomeação dos Cmdt/Dir/Ch em função das competências adquiridas para o cargo e mediante concurso curricular.
- 5. Especialização do pessoal alocado à Subsecção Financeira, em termos de anos de serviço para garantir maior experiência.
- 6. Atribuição de Fundo Fixo de Caixa a cada UEO.
- 7. Criação de FAQ para o SIGDN via intranet.
- 8. Especialização do pessoal alocado à Subsecção Financeira, em termos de formação base (AM e ESE, para os militares) garantindo maior tecnicismo.
- 9. Execução orçamental da despesa simplificada nas UEO, sem processos de facturação e tesouraria.
- 10. Execução orçamental da receita simplificada nas UEO, sem processos de liquidação e duplo cabimento.
- 11. Formação preparatória para o exercício do cargo de Cmdt/Dir/Ch para lhes garantir a obtenção de competências para o desempenho do cargo.
- 12. Controlo ao nível da entidade que autoriza, em SIGDN, o Pedido de Autorização de Despesa.

Apêndice D - Inquérito por Questionário aos Chefes das Subsecções Financeiras formados na Academia Militar



**MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ACADEMIA MILITAR**

Inquérito por Questionário⁹³

Este inquérito surge no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicado acerca da Gestão Financeira e Orçamental no Exército Português e tem como Universo os Oficiais oriundos da Academia Militar (AM - especialidade básica 601) que se encontram colocados a Chefiar as Subsecções Financeiras das Unidades, Estabelecimentos ou Órgãos (UEO) do Exército.

O objectivo geral deste questionário, é realizar um levantamento de dados, objectivando a construção do conhecimento científico na área da Gestão Financeira e Orçamental. As finalidades específicas deste instrumento de colecta perpassam pelo reconhecimento do papel dos três níveis de responsabilidade financeira no Exército (Secção Logística, Centro de Finanças e Direcção de Finanças) no actual Sistema de Administração Financeira do Exército (SAFE). Atendendo à análise da adequação do SAFE após a implementação do Regime de Administração Financeira do Estado no Exército em 2006, e da Lei Orgânica do Exército de 2006, pretende-se realçar a desadequação desta área às alterações que entretanto ocorreram.

Com vista a procurar soluções para um problema que nos diz respeito a todos, solicita-se que dedique alguns minutos por forma a responder a todas as questões, sabendo que não existem respostas certas nem erradas e que as respostas são estritamente confidenciais e que os dados serão sempre agrupados no seu tratamento.

A utilização de informação relativa ao funcionamento do Exército neste âmbito, foi autorizada por despacho de S.^a Ex.^a o General CEME de 12 de Novembro de 2002.

⁹³ Adaptado de José M.M. Varela, *Gestão Baseada em Actividades, Aplicação ao Exército*, Lisboa, Academia Militar, 2005

Grupo I

As questões que se seguem destinam-se a contribuir para o conhecimento do perfil dos actuais Oficiais e oriundos da AM (especialidade básica 601) Chefes das Subsecções Financeiras das UEO do Exército, quer sociológica, quer profissionalmente. Para responder coloque uma cruz no local adequado.

1. Idade (anos):

Menos de 24 1 24 - 28 2 29 - 33 3 Mais de 33 4

2. Posto:

Major 5 Capitão 6 Tenente 7 Alferes 8

3. Sexo:

Masculino 9 Feminino 10

4. Estado Civil:

Solteiro 11 Casado 12 Divorciado 13 Viúvo 14

5. Habilitações académicas:

Grau

Doutoramento	<input type="checkbox"/>	15
Mestrado	<input type="checkbox"/>	16
Licenciatura	<input type="checkbox"/>	17
Bacharelato	<input type="checkbox"/>	18

6. Tempo de serviço (em anos):

Menos de 3 19 3 - 7 20 8 - 12 21 Mais de 12 22

7. Tempo de permanência na função (na actual UEO):

Menos de 1 ano	<input type="checkbox"/>	23
Entre 1 e 2 anos	<input type="checkbox"/>	24
Mais de 2 anos	<input type="checkbox"/>	25

8. Comando Funcional:

Estado-Maior Exército	<input type="checkbox"/>	26	Logística	<input type="checkbox"/>	28	Operacional	<input type="checkbox"/>	30
Pessoal	<input type="checkbox"/>	27	Instrução e Doutrina	<input type="checkbox"/>	29			

Grupo II

As questões que se seguem destinam-se a obter informação acerca da metodologia de gestão adoptada na UEO, e quanto à forma como deve ser levada a efeito. Quando responder tenha presente a função que desempenha na Instituição e a experiência que adquiriu. Para responder escolha, relativamente às afirmações apresentadas, qual a sua posição na escala de 1 a 4, que de seguida se apresenta:

Discordo em absoluto	Discordo	Concordo	Concordo em absoluto
1	2	3	4

- 1. As orientações para o Planeamento de Actividades/Planeamento Orçamental (PA/PO) são-me transmitidas em tempo oportuno.
- 2. O PA/PO da minha UEO assume, no conjunto das minhas preocupações, mais destaque do que o estipulado, esvaziando competências do Cmdt/Dir/Ch.
- 3. A insuficiência de dados, nomeadamente o custo histórico das actividades por centro financeiro, é uma consequência da inexistência de uma adequada Contabilidade Analítica.
- 4. Os recursos são atribuídos à minha UEO conforme o que foi planeado.
- 5. Os Chefes das Subsecções Financeiras devem ser escolhidos, prioritariamente, com base na sua competência profissional.
- 6. Como patamar intermédio no SAFE, o Centro de Finanças constitui-se como órgão técnico de apoio às minhas decisões de gestão.
- 7. Na actual conjuntura da implementação da RAFE, os Sistemas de Informação (como o SIGDN) consubstanciam-se como ferramentas indispensáveis à gestão da minha Secção.
- 8. A minha formação em SIGDN é apropriada para a maximização do sistema.
- 9. O elevado tecnicismo de que se reveste o SIGDN, compadece-se com a actual formação do pessoal da Subsecção por mim chefiada.
- 10. As funções de um Chefe de Subsecção Financeira compadecem-se com o facto de não ser oriundo da AM.
- 11. Considero fulcral para a gestão financeira da UEO, que esta detenha as fases de lançamento da factura, pedido de libertação de créditos e pagamentos de despesas, assim como de entrega de factura, pedido de pagamento de entrega e pagamento para duplo cabimento, no processo de receita; ao invés da centralização nos Centros de Finanças.
- 12. Posso total controlo das acções de gestão que executo, sem jamais ter sido pressionado.
- 13. Os conhecimentos adquiridos como Chefe da Subsecção Financeira são insubstituíveis.

Grupo III

As questões que se seguem destinam-se a obter informação em relação às medidas de modernização do SAFE. Para responder escolha, relativamente às afirmações apresentadas, qual a sua posição na escala de 1 a 4, que de seguida se apresenta:

Discordo em absoluto	Discordo	Concordo	Concordo em absoluto
1	2	3	4

- 1. Avaliação do gestor consoante os resultados e o desempenho.
- 2. Sistema de controlo interno centralizado na DFin para auditar as UEO de modo mais propício.
- 3. Entrada em produtivo do módulo de Contabilidade Analítica em SIGDN.
- 4. Nomeação dos Chefes de Subsecção Financeira em função das competências adquiridas para o cargo e mediante frequência da AM (Oficiais) ou ESE (Sargentos).
- 5. Especialização do pessoal alocado à Subsecção Financeira, em termos de anos de serviço para garantir maior experiência.
- 6. Atribuição de Fundo Fixo de Caixa a cada UEO.
- 7. Criação de FAQ para o SIGDN via intranet.
- 8. Execução orçamental simplificada nas UEO, sem processos de facturação e gestão de líquidos, na execução orçamental (processos de despesa e receita).
- 9. Execução orçamental simplificada nas UEO, sem processos de liquidação e duplo cabimento, na receita.

Apêndice E - Outputs do SPSS sobre Questionários aos Cmdt/Dir/Ch das UEO e aos Chefes de ADMIL das Subsecções Financeiras

1) Questionário aos Cmdt/Dir/Ch das UEO

		Nº	%
Casos	Válido	55	84,6
	Excluído	10	15,4
	Total	65	100,0

Quadro 3 – Sumário da validade dos casos

Fonte: Output do SPSS

Alfa de Cronbach	Nº de Itens
,911	39

Quadro 4 – Alfa de Cronbach

Fonte: Output do SPSS

		Idade	Posto	Sexo	Estado Civil	Habilitações
N	Válida	55	55	55	55	55
	Excluídos	10	10	10	10	10
	Moda	de 56 a 60 anos	Coronel	Masculino	Casado	Licenciatura
		Tempo de Serviço	Tipo de Função	Tempo em actual Função	Comando Funcional	Arma ou Serviço
N	Válida	55	55	55	55	55
	Excluídos	10	10	10	10	10
	Moda	mais de 30 anos	Comandante	entre 1 e 2 anos	Operacional	Infantaria

Quadro 5 - Moda das variáveis do Grupo I do questionário aos Cmdt/Dir/Ch

Fonte: Output do SPSS

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Idade	De 51 a 55 anos	15	23,1	27,3	27,3
	De 56 a 60 anos	20	30,8	36,4	63,7
Posto	Coronel	43	66,2	78,2	78,2
Sexo	Masculino	55	84,6	100,0	100,0
Estado Civil	Casado	47	72,3	85,5	85,5
Habilitações	Licenciatura	36	55,4	65,5	65,5
Tempo Serviço	Mais de 30	35	53,8	63,6	63,6
Tipo Função	Comandante	44	67,7	80,0	80,0
Tempo Função	Entre 1 e 2 anos	39	60,0	70,9	70,9
Comando Funcional	Operacional	22	33,8	40,0	65,5
	Instrução e Doutrina	14	21,5	25,5	25,5
Arma ou Serviço	Infantaria	19	29,2	34,5	34,5
	Artilharia	9	13,8	16,4	50,9
Total		55	84,6	100,0	
Excluídos		10	15,4		
Total		65	100,0		

Quadro 6 - Frequências e percentagens do Grupo I do Questionário aos Cmdt/Dir/Ch

Fonte: Output do SPSS

	Grupo II 1	Grupo II 2	Grupo II 3	Grupo II 4	Grupo II 5	Grupo II 6	Grupo II 7
Moda	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo
	Grupo II 8	Grupo II 9	Grupo II 10	Grupo II 11	Grupo II 12	Grupo II 13	
Moda	Concordo em Absoluto	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	
	Grupo III 1	Grupo III 2	Grupo III 3	Grupo III 4	Grupo III 5	Grupo III 6	Grupo III 7
Moda	Concordo em Absoluto	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo em Absoluto	Concordo	Concordo
	Grupo III 8	Grupo III 9	Grupo III 10	Grupo III 11	Grupo III 12	Grupo III 13	Grupo III 14
Moda	Discordo	Concordo	Discordo em Absoluto	Concordo	Discordo em Absoluto	Discordo	Concordo
	Grupo IV 1	Grupo IV 2	Grupo IV 3	Grupo IV 4	Grupo IV 5	Grupo IV 6	
Moda	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	
	Grupo IV 7	Grupo IV 8	Grupo IV 9	Grupo IV 10	Grupo IV 11	Grupo IV 12	
Moda	Concordo em Absoluto	Concordo em Absoluto	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	

Quadro 7 – Moda de todas as questões colocadas aos Cmdt/Dir/Ch

Fonte: Output do SPSS

2) Questionário aos Chefes da Subsecção Financeira

	Nº	%
Cases Válida	22	91,6
Excluídos	2	8,4
Total	24	100,0

Quadro 8 - Sumário da validade dos casos

Fonte: Output do SPSS

Alfa de Cronbach	Nº de Itens
,924	22

Quadro 9 - Alfa de Cronbach

Fonte: Output do SPSS

	Idade	Posto	Sexo	Estado Civil
N Válida	22	22	22	22
Excluídos	2	2	2	2
Moda	De 24 a 28 anos	Tenente	Masculino	Solteiro
	Habilitações	Tempo de Serviço	Tempo em actual Função	Comando Funcional
N Válida	22	22	22	22
Excluídos	2	2	2	2
Moda	Licenciatura	de 3 a 7 anos	menos de 1 ano	Logística

Quadro 10 - Moda das variáveis do Grupo I do questionário aos Chefes da Subsecção Financeira

Fonte: Output do SPSS

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Idade	De 24 a 28 anos	13	54,2	59,1	59,1
Posto	Tenente	11	45,8	50	50
Sexo	Masculino	17	70,8	77,3	77,3
Estado Civil	Solteiro	16	66,7	72,7	72,7
Habilitações	Licenciatura	22	91,7	100	100
Tempo Serviço	De 3 a 7 anos	17	70,8	77,3	63,6
Tempo Função	Menos de 1 ano	11	45,8	50	50
Comando Funcional	Logística	8	33,3	36,4	36,4
	Instrução e Doutrina	7	29,2	31,8	68,2
	Total	22	91,7	100,0	
	Excluídos	2	8,3		
	Total	24	100,0		

Quadro 11 - Tabela de Frequências e Percentagens do Grupo I do Questionário aos Chefes da Subsecção Financeira

Fonte: Output do SPSS

	Grupo II 1	Grupo II 2	Grupo II 3	Grupo II 4	Grupo II 5	Grupo II 6	Grupo II 7
Moda	Discordo em Absoluto	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo em Absoluto	Concordo	Concordo
	Grupo II 8	Grupo II 9	Grupo II 10	Grupo II 11	Grupo II 12	Grupo II 13	
Moda	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Concordo	Concordo	
	Grupo III 1	Grupo III 2	Grupo III 3	Grupo III 4	Grupo III 5		
Moda	Concordo	Concordo	Concordo em Absoluto	Concordo	Concordo		
	Grupo III 6	Grupo III 7	Grupo III 8	Grupo III 9			
Moda	Concordo	Concordo ^a	Concordo	Concordo			

Quadro 12 - Moda de todas as questões colocadas aos Chefes de Subsecção Financeira

^aMostra o valor mais baixo quando existem múltiplas modas.

Fonte: Output do SPSS

Apêndice F – Orçamento de Estado do MDN – Exército 2008

FONTE DE FINANCIAMENTO	MONTANTE (Em Euros)	%
DESPESAS DE FUNCIONAMENTO	537.621.487	
DESPESAS COM PESSOAL	455.982.157	84,81%
REMUNERAÇÕES CERTAS E PERMANENTES	336.901.851	
ABONOS VARIÁVEIS OU EVENTUAIS	40.886.156	
SEGURANÇA SOCIAL	78.194.150	
AQUISIÇÃO BENS E SERVIÇOS CORRENTES	64.210.960	11,94%
AQUISIÇÃO DE BENS	45.734.829	
AQUISIÇÃO DE SERVIÇOS	18.476.131	
TRANSFERÊNCIAS CORRENTES	2.242.161	0,42%
OUTRAS DESPESAS CORRENTES	12.476.214	2,32%
AQUISIÇÃO DE BENS DE CAPITAL	2.709.995	0,50%
DESP. COM COMPENSAÇÃO EM RECEITAS (DCCR)	27.257.395	
LEI DE PROGRAMAÇÃO MILITAR (LPM)	92.025.000	
INVESTIMENTOS DO PLANO (PIDDAC)	4.000.000	
TOTAL OMDN-E/08:		660.903.882
TOTAL ACOMETIDO ÀS SECÇÕES LOGÍSTICAS	72.250.000	10,93%

Quadro 13 – Distribuição do Orçamento do Exército de 2008 por Fonte de Financiamento

Fonte: Decreto-Lei n.º 41/2008, de 10 de Março

Da totalidade do OE para o Exército de despesas de funcionamento, 85% é alocado aos Vencimentos. Dos restantes 15%, grande fatia afecta às Aquisições de Bens é gerida pela Direcção de Aquisições. Aos 565 efectivos afectos à função financeira das UEO “apenas” cabe gerir cerca de 45.000.000€ para realização de despesa, mais 27.250.000€ provenientes da arrecadação de receita. Um total de 72.250.000€ por cerca de 560 pessoas (descontando os 8 efectivos da Direcção de Aquisições).

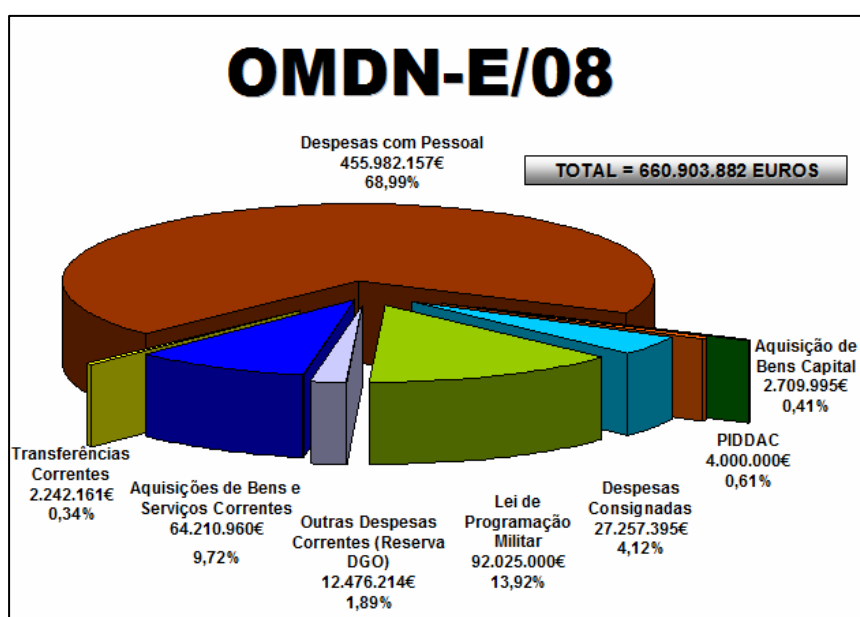


Gráfico 1 – Distribuição do Orçamento do Exército – 2008

Fonte: Decreto-Lei n.º 41/2008, de 10 de Março.

Apêndice G – Organogramas de Organizações de diversa índole, no que respeita à colocação do órgão técnico de Finanças na estrutura.

O presente anexo compila o organograma/estrutura de organizações, de dimensão variada, nacionais ou estrangeiras, públicas ou privadas, civis ou militares. A característica comum da sua estrutura prende-se com a colocação na directa dependência da administração/chefia da organização do órgão/ direcção/ divisão/ departamento de finanças. Ou seja, todas entendem como suma importância, a existência de uma entidade máxima de gestão financeira num patamar directamente relacionado com o seu centro de decisão estratégica.

1. ORGANIZAÇÕES MILITARES NACIONAIS:

1.1. Marinha Portuguesa.⁹⁴

A Marinha é o ramo das FA que desenvolve diária e permanentemente uma actividade operacional de interesse público, militar e diplomático na área mais estratégica para Portugal - o Mar

A Marinha ou Armada nacional possui na directa dependência do CEMA, a Superintendência de Serviços Financeiros (SSF).

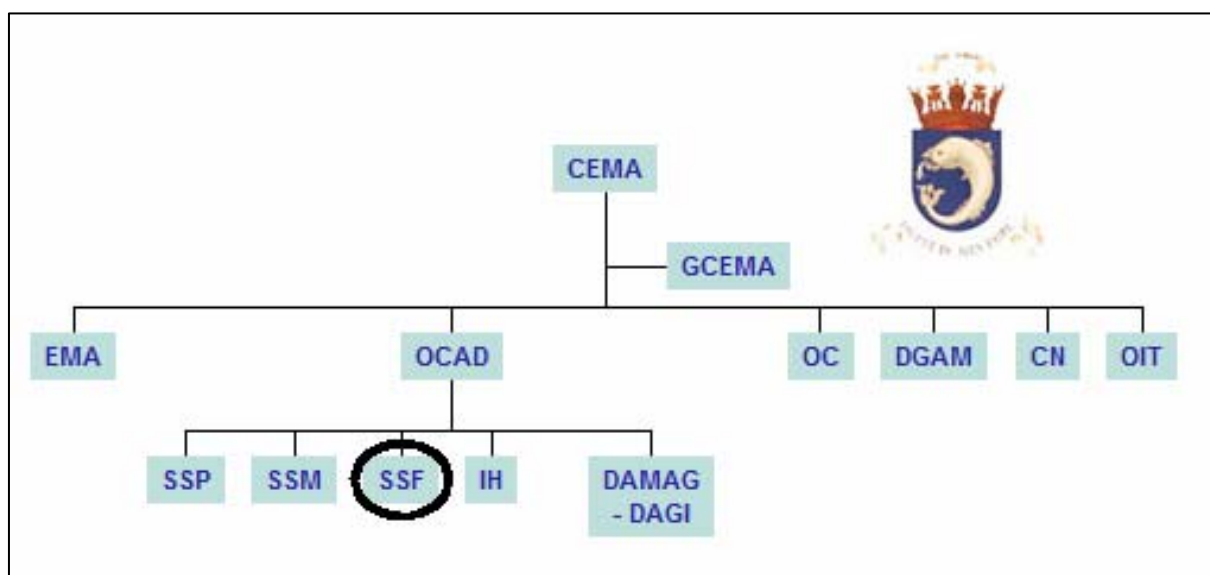


Figura 1 - Organograma da Marinha Portuguesa

⁹⁴ Consultado em 23 de Abril de 2008, na DFin:
<http://www.marinha.pt/Marinha/PT/Menu/DescobrirMarinha/EstruturaOrganizativa/marinha.htm>.

1.2. Força Aérea Portuguesa.⁹⁵

A Força Aérea é parte integrante do sistema de forças nacional e tem por missão cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações aéreas, e na defesa aérea do espaço nacional.

A Força Aérea nacional possui na directa dependência do CEMFA, a Direcção de Finanças da Força Aérea (DFFA).

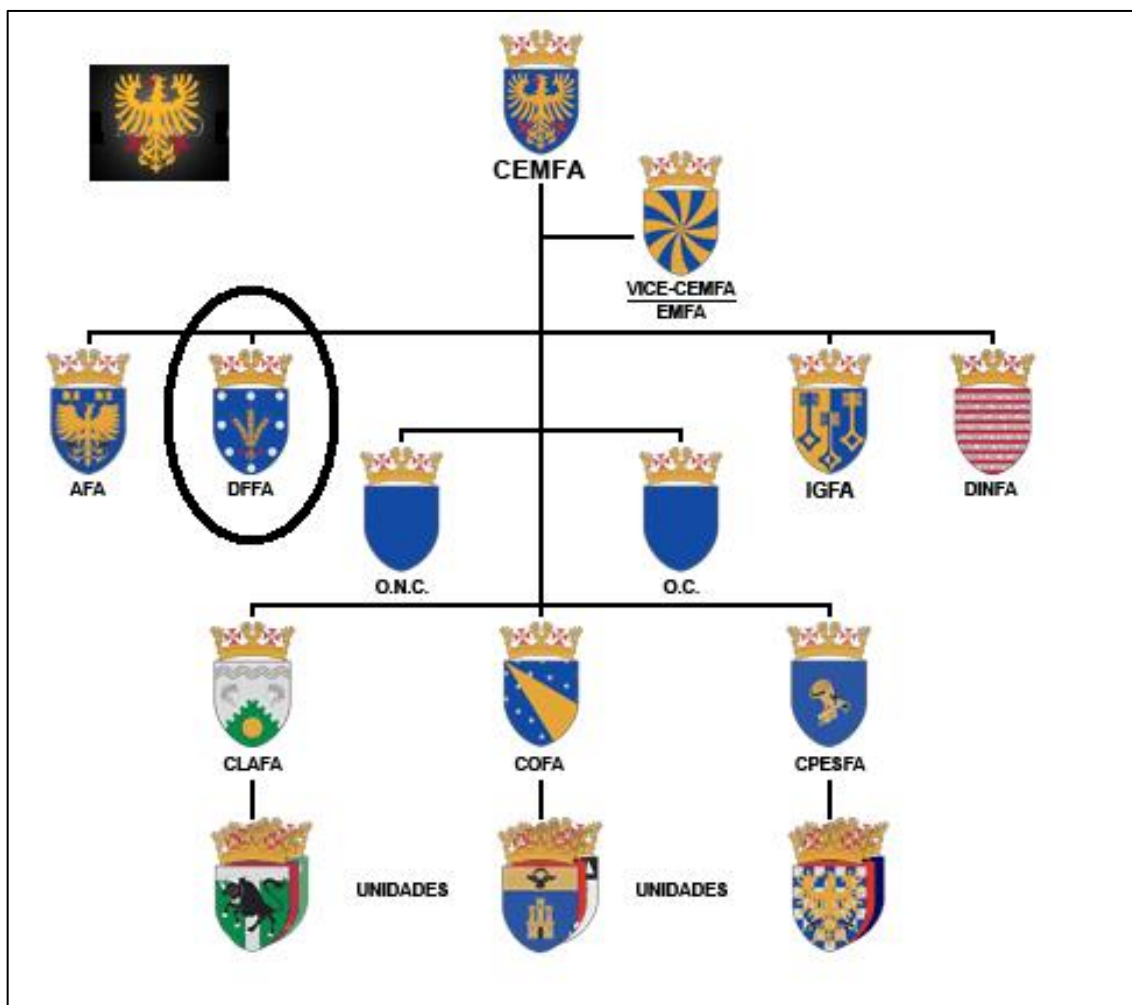


Figura 2 - Organograma da Força Aérea Portuguesa

⁹⁵ Consultado em 22 de Abril de 2008, na DFin:
http://www.emfa.pt/www/organizacao.php?lang=pt&cod=*.

2. ORGANIZAÇÕES MILITARES ESTRANGEIRAS:

2.1. Exército Espanhol.⁹⁶

O Exército Espanhol (Ejército de España) é o serviço armado encarregado da defesa terrestre do país. O mesmo coloca na directa dependência da entidade máxima, o órgão técnico de assuntos económicos (DIAE)

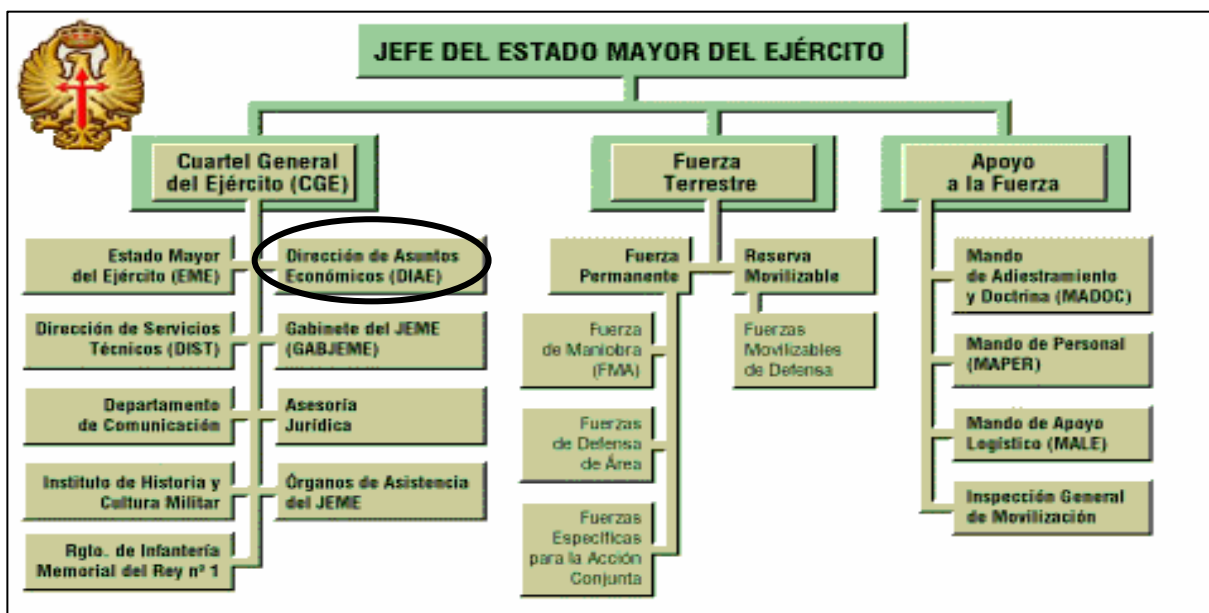


Figura 3 - Organograma do Exército Espanhol

2.2. Marinha

Espanhola.⁹⁷

A Marinha de Guerra Espanhola é o serviço armado encarregado da defesa do país por mar. Segue o exemplo do “Ejército de España” quanto à colocação do órgão financeiro - Direcção de Assuntos Económicos (DAE).

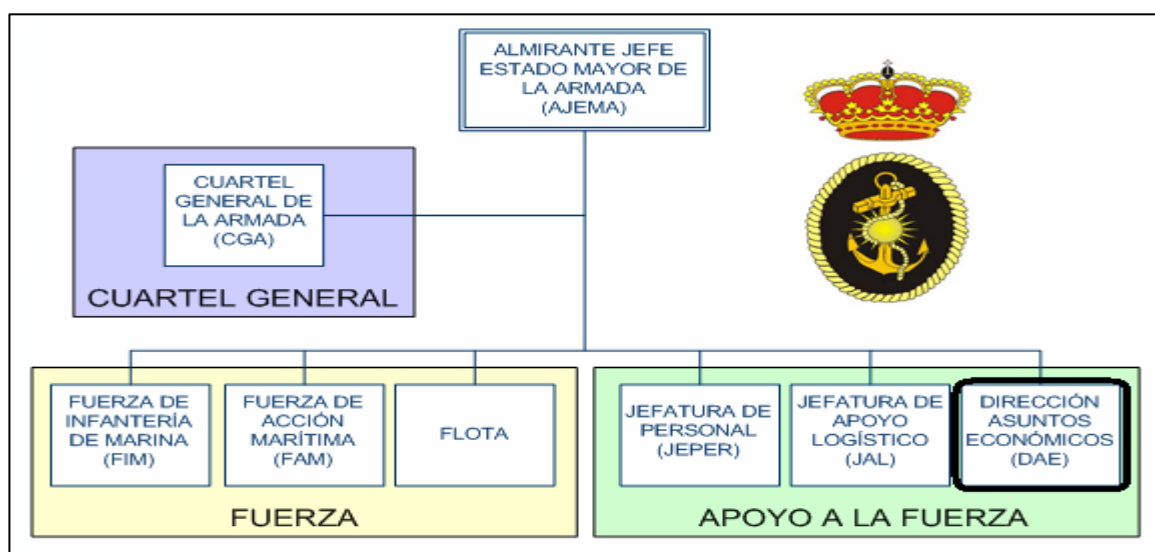


Figura 4 - Organograma da Marinha Espanhola

⁹⁶ Consultado e adaptado em 24 de Abril de 2008, na DFin: <http://www.ejercito.mde.es/estructura>.

⁹⁷ Consultado em 23 de Abril de 2008, na DFin: http://www.armada.mde.es/ArmadaPortal/appmanager/ArmadaPortal/ArmadaPortal?nfpb=true&pageLabel=ap_page_organizacion_presentacion&navegacionCabecera=true.

2.3. Exército Brasileiro⁹⁸

O Exército Brasileiro é um dos três Ramos das FA do Brasil. É o Ramo responsável, no plano externo, pela defesa do país em operações eminentemente terrestres, e, no interno, pela garantia da lei, da ordem e dos poderes constitucionais.

De ressaltar que a estrutura/organograma do Exército Brasileiro possui, além do órgão técnico financeiro ao nível dos Órgãos de Direcção Sectorial – Serviço de Economia e Finanças (SEF), um Conselho Superior de Economia e Finanças (CONSEF), como Órgão de Assessoria Superior

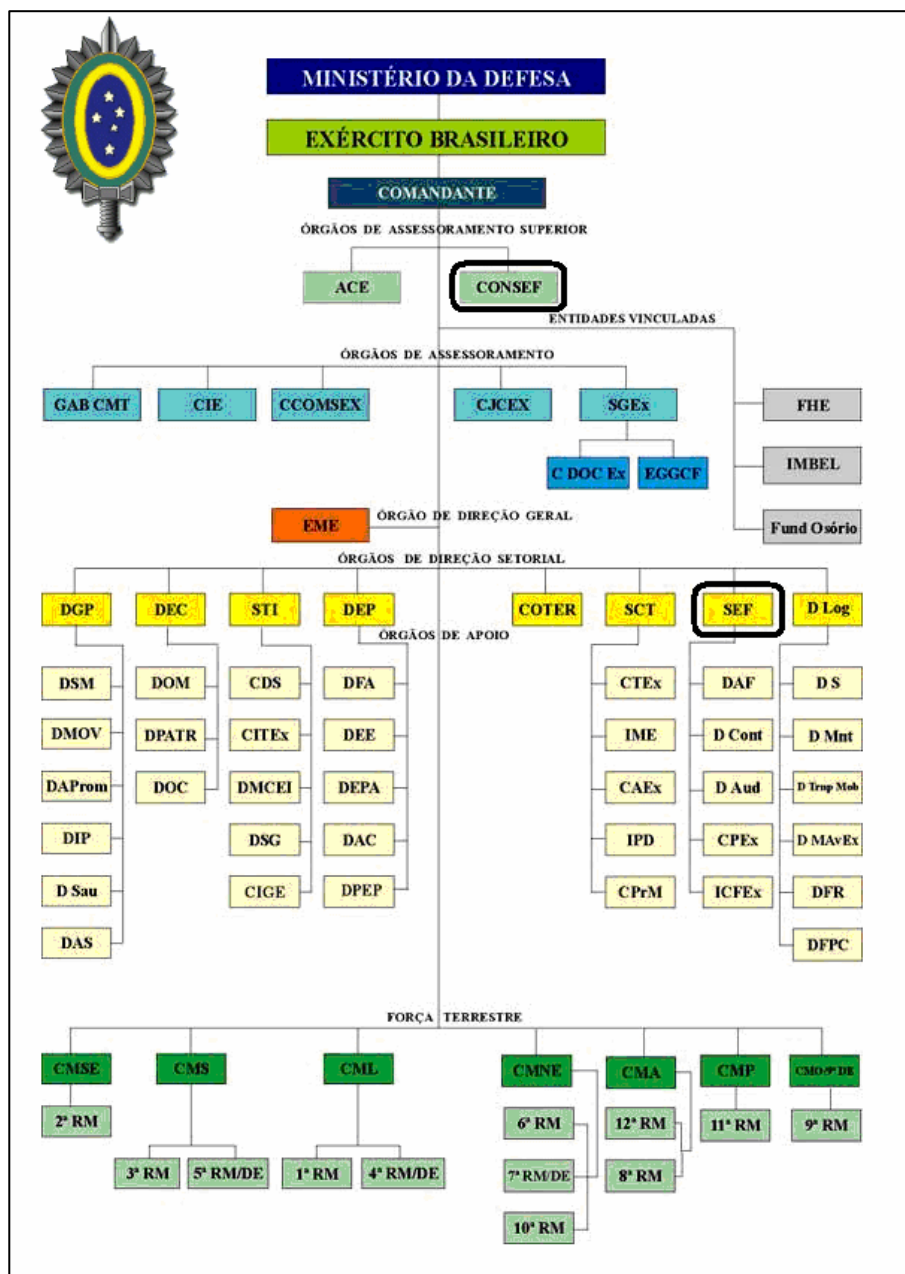


Figura 5 - Organograma do Exército Brasileiro

⁹⁸ Consultado e adaptado em 23 de Abril de 2008, em DFin: <http://www.exercito.gov.br/01inst/Conheca/Imagens/organo06.pdf>.

2.4. Força Aérea Brasileira.⁹⁹

À Força Aérea Brasileira, também conhecida por Aeronáutica, compete a defesa do Brasil, impedindo o uso do espaço aéreo brasileiro e do espaço exterior para a prática de actos hostis ou contrários aos interesses nacionais.

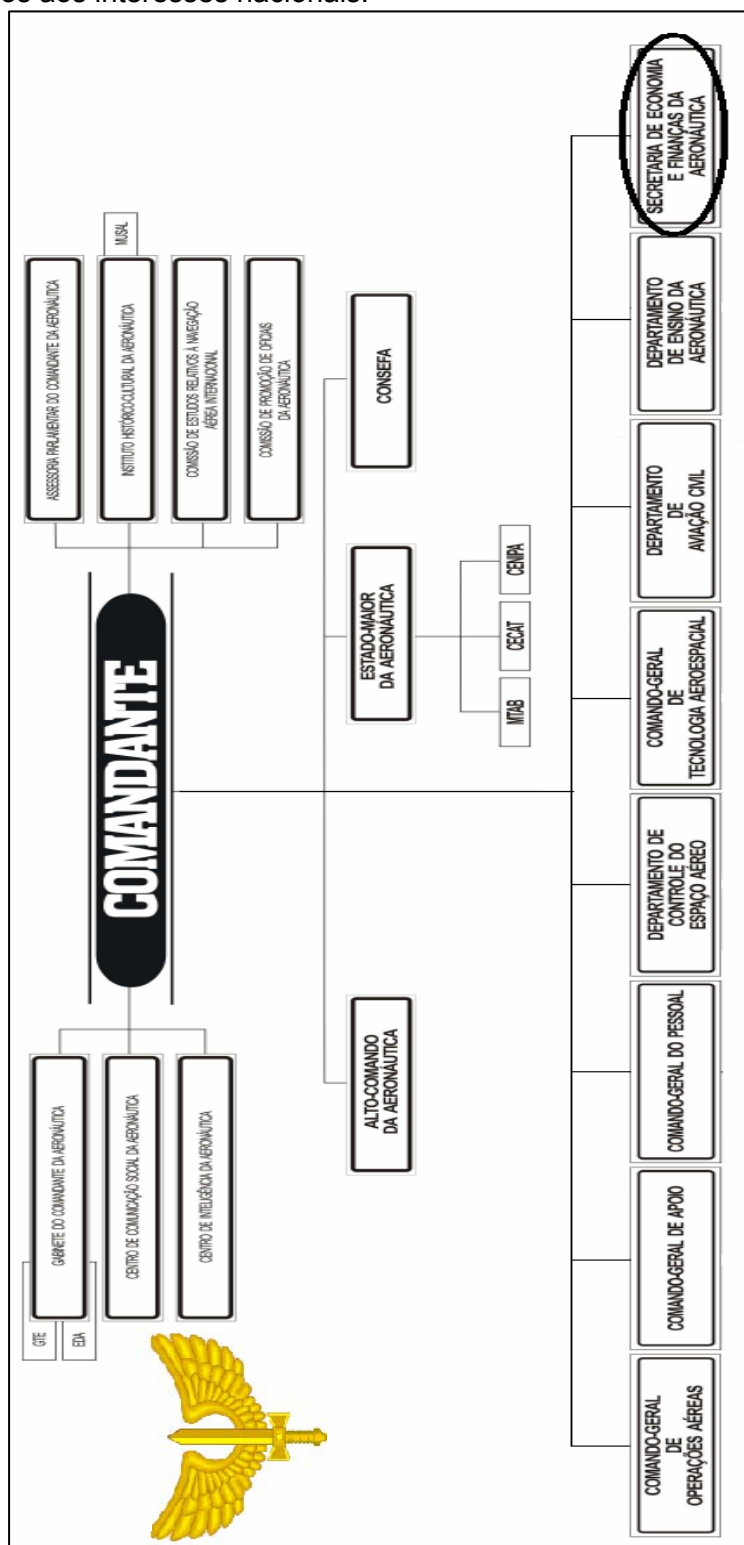


Figura 6 - Organograma da Força Aérea Brasileira

⁹⁹ Consultado em 23 de Abril de 2008, em DFin: <http://www.fab.mil.br/HTM/organograma.htm>, acedido em.

2.5. Exército Italiano.¹⁰⁰

O Exército Italiano (Esercito Italiano) é a força terrestre da defesa das FA de Itália. Em Julho 2004 transformou-se numa força sem conscrição obrigatória, contando em 2008 com 115.000 profissional em serviço activo.

Na sua estrutura/organograma, o Exército Italiano conta com a Repartição Financeira (Reparto PNF Genr. e Fin.) na directa dependência do Chefe de Estado-Maior (Capo di Stato Maggiore).

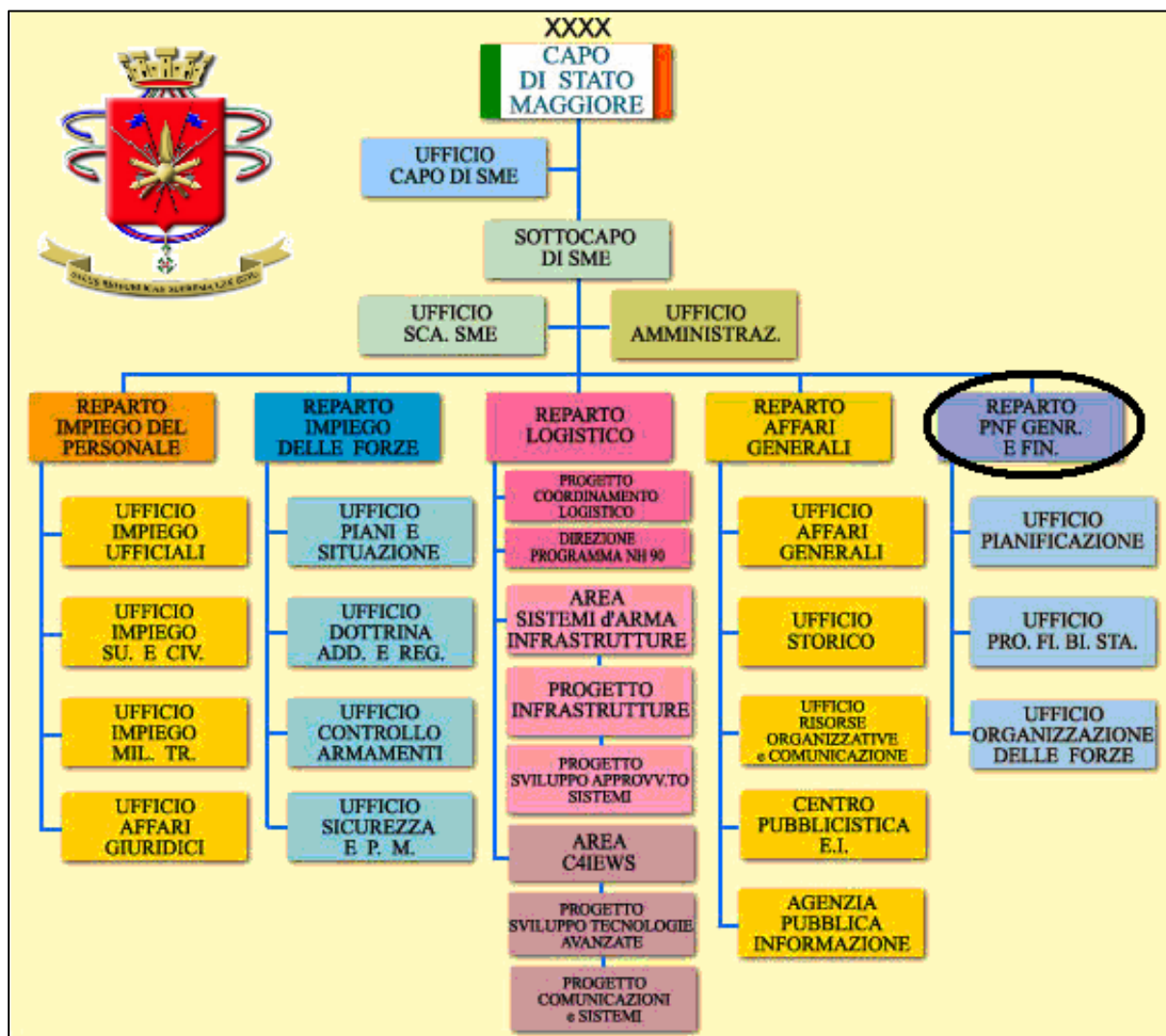


Figura 7 - Organograma da Exército Italiano

¹⁰⁰ Consultado e adaptado em 23 de Abril de 2008, em DFin: <http://www.esercito.difesa.it/root/unita2sez/armi.asp>.

3. ORGANIZAÇÕES CIVIS NACIONAIS PRIVADAS

3.1. Direcção de Agregados da MOTA-ENGIL, S.A.¹⁰¹

A Direcção de Agregados da Mota-Engil, SA explora 16 centros de produção em Portugal: 14 pedreiras em produção, uma pedreira em recuperação paisagística com enchimento total e uma instalação de britagem e classificação na trituração de escombros.

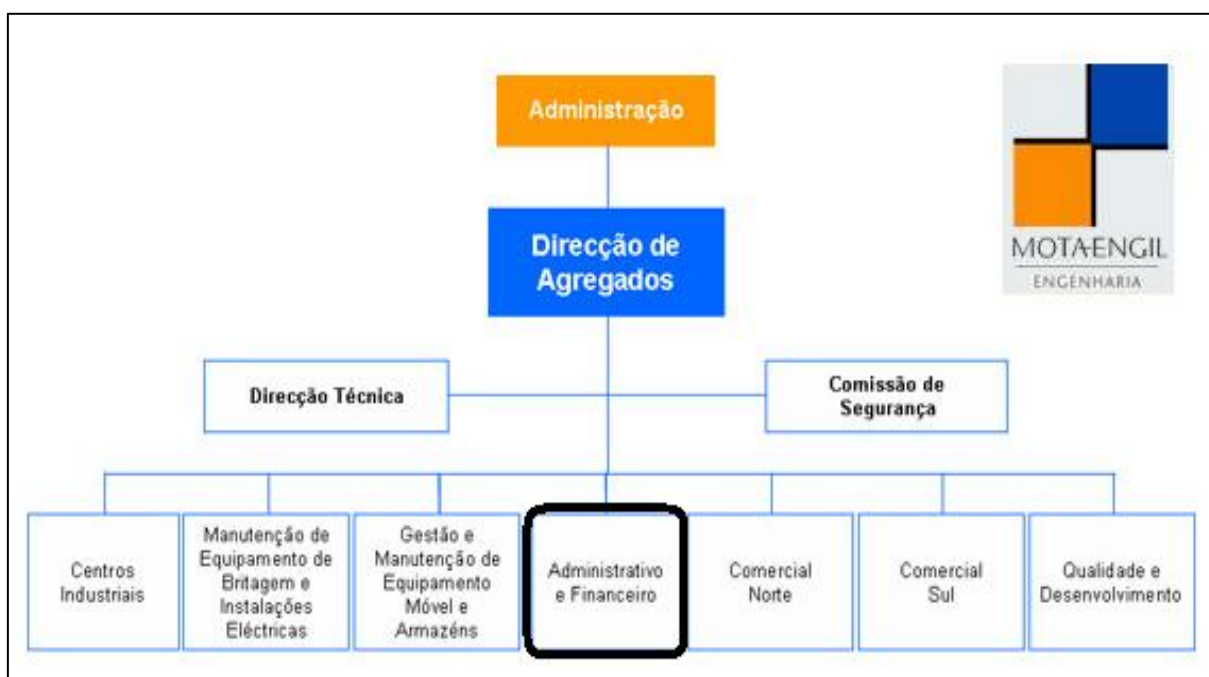


Figura 8 - Organograma da Mota-Engil, Direcção de Agregados

¹⁰¹ Consultado em 22 de Abril de 2008, em DFin:
http://agregados.mota-engil.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=34&Itemid=46.

3.2. SECIL PREBETÃO, Fabricados de Betão, S.A.¹⁰²

A Sociedade Anónima, Secil Prebetão conta com cinco unidades fabris, localizadas no Montijo, Coimbra, Castelo Branco, Olhão e Setúbal. Os produtos fabricados destinam-se a um vasto campo de aplicações na área da construção.

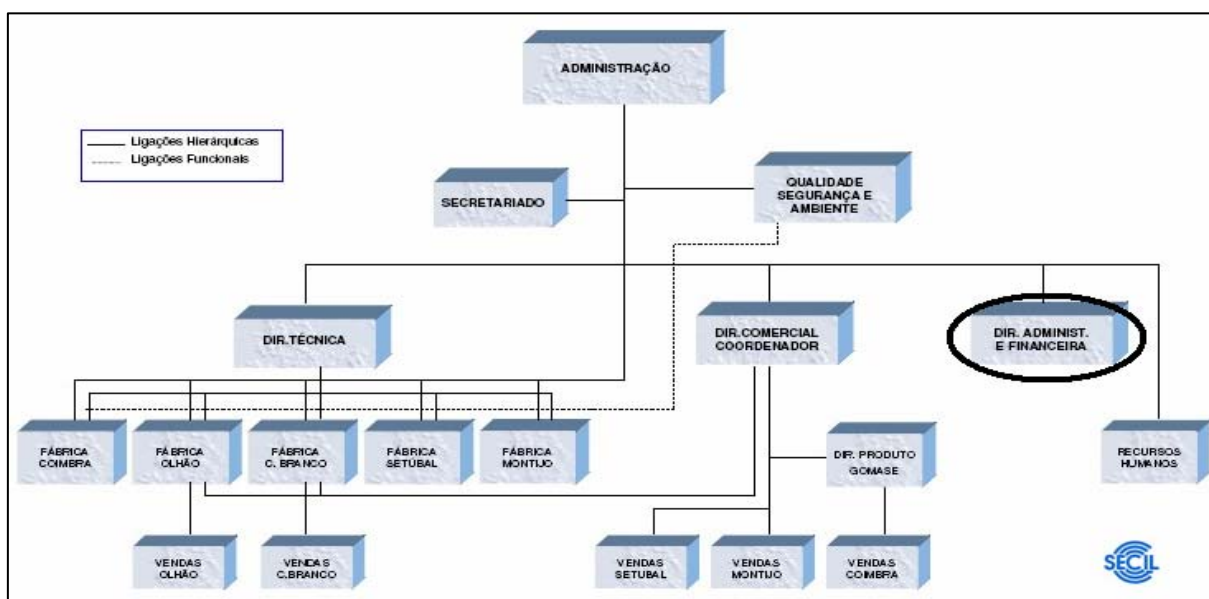


Figura 9 - Organograma da SECIL PREBETÃO, S.A.

3.3. Pedro Moreira & C.^a, Lda.¹⁰³

Empresa de Lousada que se dedica principalmente à execução de obras electricidade de baixa tensão, actuando com maior incidência no norte do país.

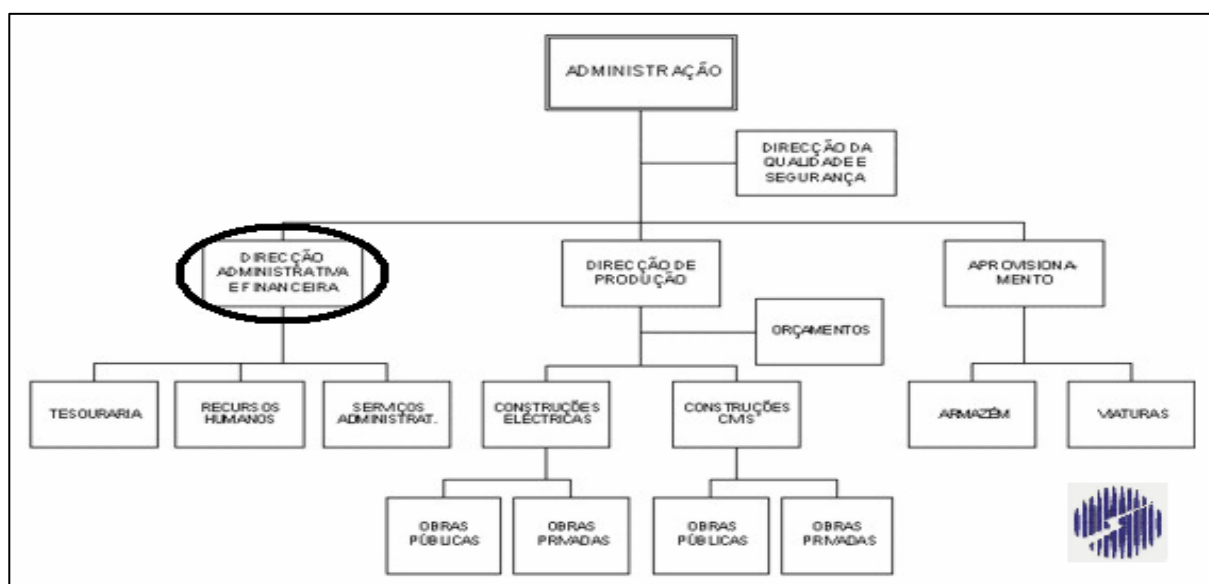


Figura 10- Organograma da Pedro Moreira & C.^a Lda.

¹⁰² Consultado em 21 de Abril de 2008, em DFin: <http://www.secilprebetao.pt/gca/index.php?id=145>.

¹⁰³ Consultado em 21 de Abril de 2008, em DFin: <http://www.pedro-moreira.com/Organograma.htm>.

4. ORGANIZAÇÕES CIVIS NACIONAIS PÚBLICAS:

4.1. Câmara Municipal de Mourão.¹⁰⁴

A Câmara Municipal de Mourão é o organismo máximo de representação do concelho e dos seus habitantes. Enquanto autarquia local, é a pessoa colectiva da população e do território, dotada de órgãos representativos que visam a prossecução dos interesses próprios, comuns e específicos da população.



Figura 11 - Organograma da Câmara Municipal de Mourão

Universidade do Minho.¹⁰⁵

A Universidade do Minho é uma universidade pública com autonomia administrativa e financeira. Localiza-se no Minho, e a administração da universidade está localizada em Braga sendo que a maioria das actividades científicas e académicas são desenvolvidas em dois pólos: o campus de Braga, e o de Guimarães.

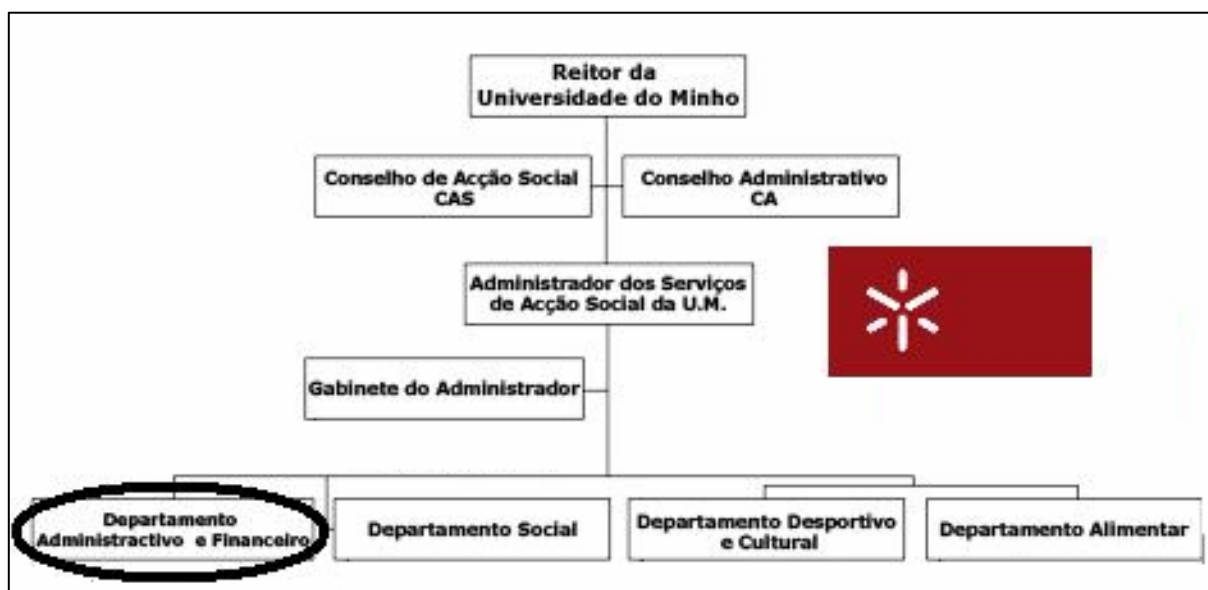


Figura 12 - Organograma da Universidade do Minho

¹⁰⁴ Consultado em 23 de Abril de 2008, em DFin:
<http://www.cm-mourao.pt/pt/conteudos/municipio/organigrama%20e%20servicos/>.

5. ORGANIZAÇÕES CIVIS ESTRANGEIRAS:

5.1. Iran International General Contractor Company.¹⁰⁶

A Companhia Iraniana está voltada para serviços ligados à engenharia, na gestão do projecto e construção para refinarias de petróleo, instalações petroquímicas, etc.

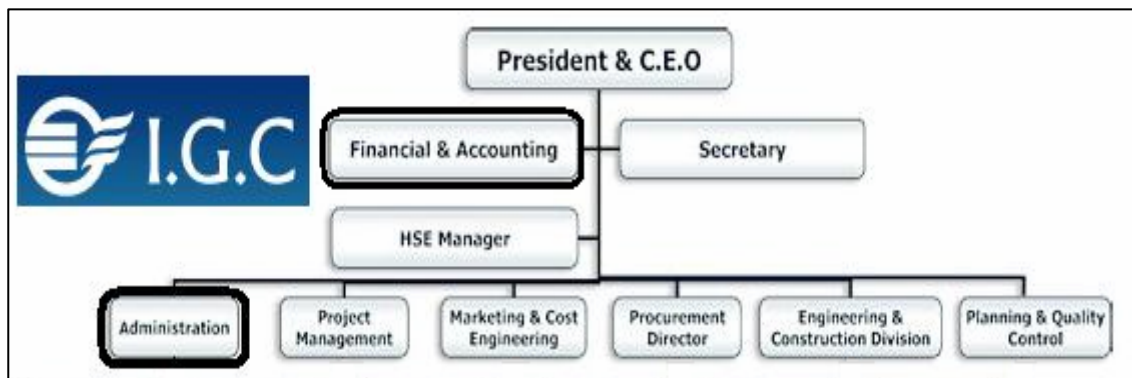


Figura 13 - Organograma da Iran International General Contractor Company

5.2. Renault S.A.¹⁰⁷

A Renault S.A. é uma empresa francesa ligada à produção de veículos que produz desde: automóveis pequenos e médios, furgões, autocarros e camiões. É conhecida pelos protótipos que desenvolve, como o *Renault 16* ou os monovolumes *Twingo*, *Scénic* e *Espace*.

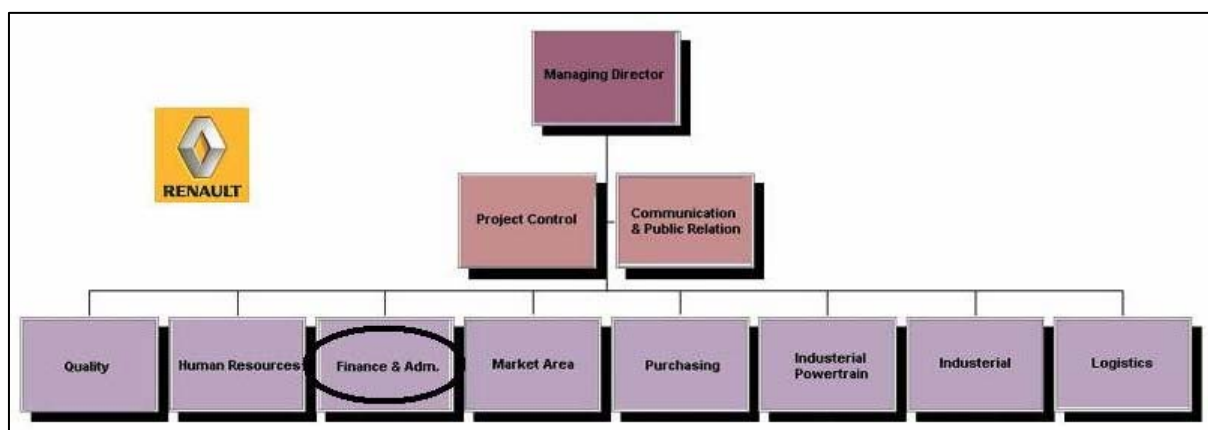


Figura 14 - Organograma da Renault S.A.

¹⁰⁵ Consultado em 23 de Abril de 2008, em DFin:

<http://www.sas.uminho.pt/Default.aspx?tabid=4&pageid=18&lang=pt-PT>.

¹⁰⁶ Consultado em 21 de Abril de 2008, em DFin: <http://www.igc-ir.com/organization-chart.html>.

¹⁰⁷ Consultado em 22 de Abril de 2008, em DFin:

http://www.renault.co.ir/images/other/02-01-01_en.html.

5.3. Massachusetts Institute of Technology.¹⁰⁸

O Instituto Tecnológico de Massachusetts é um centro universitário de educação e pesquisa privado localizado em Cambridge, Massachusetts, nos EUA.

O MIT é um dos líderes mundiais em ciência e tecnologia, bem como outros campos, como administração, economia, linguística, ciência política e filosofia.

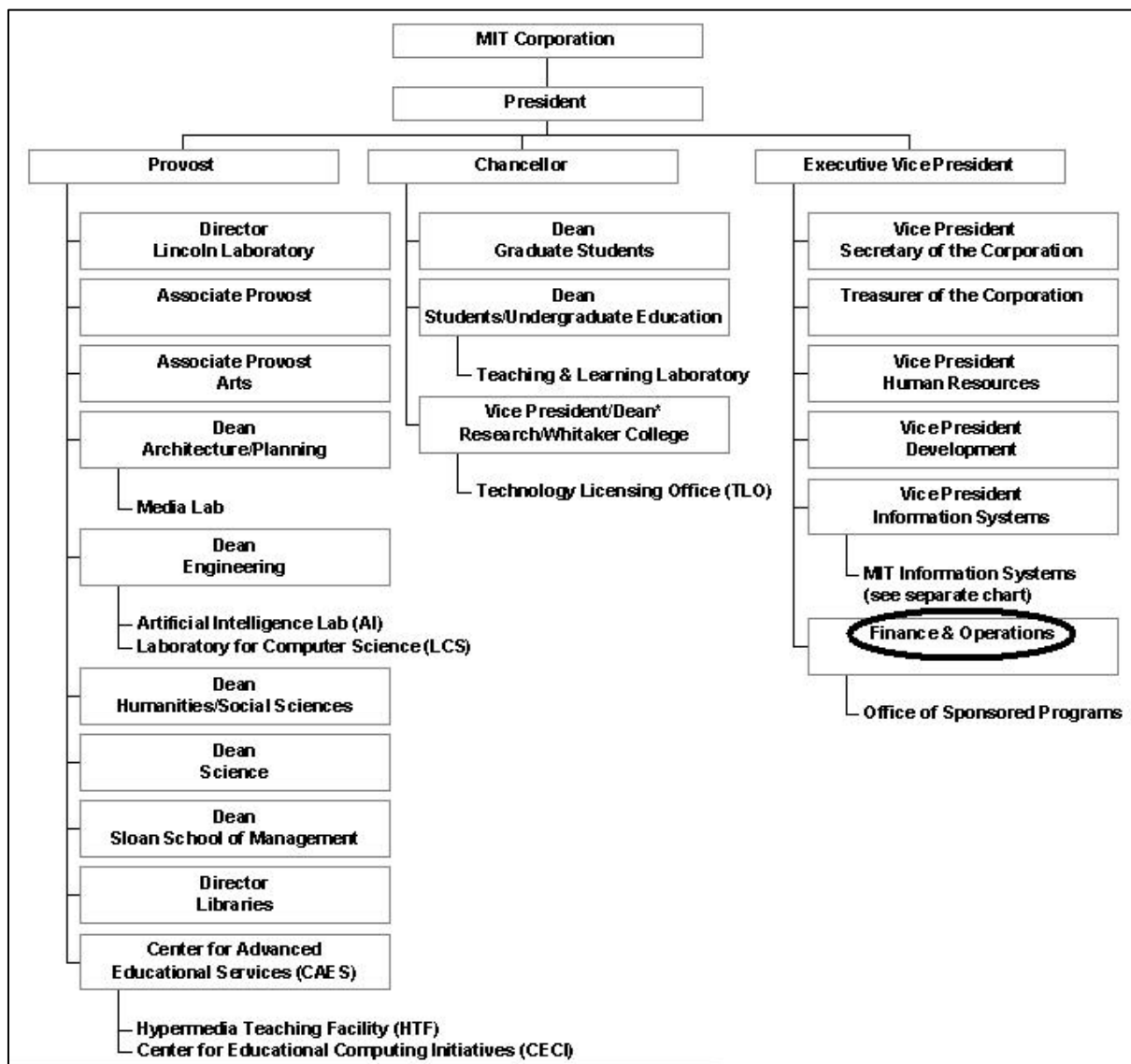


Figura 15 - Organograma da Massachusetts Institute of Technology

¹⁰⁸ Consultado em 22 de Abril de 2008, em DFin: [http://www.itpb.ucla.edu/history/it retreat 1999/notebook/UniversityReviews/MIT/MIT-Figure-1.htm](http://www.itpb.ucla.edu/history/it%20retreat%201999/notebook/UniversityReviews/MIT/MIT-Figure-1.htm).

5.4. TOTAL, S.A.¹⁰⁹

A Total S.A. é um grupo empresarial sector petroquímico e energético com sede mundial em França. Com representação em mais de 130 países, emprega 111.000 pessoas. As actividades financeiras da Total S.A. representam a maior capitalização da Bolsa de Paris (CAC 40) e pelo seu volume de negócios, é a maior empresa da zona euro.

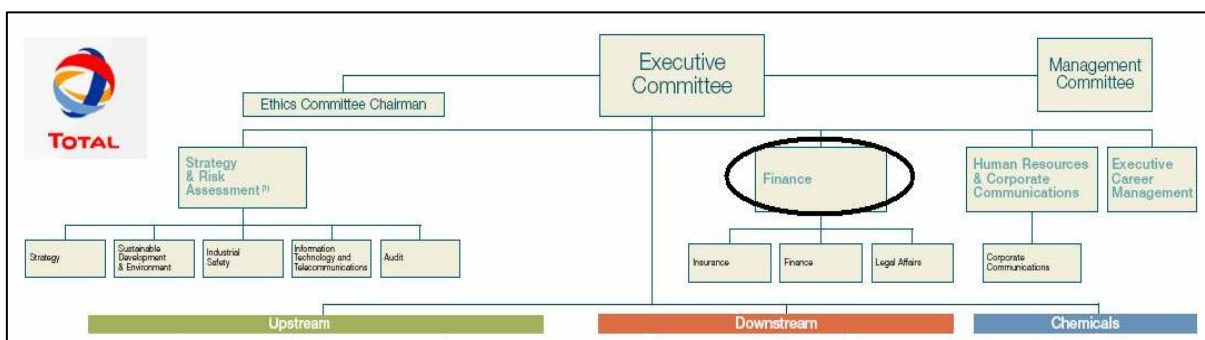


Figura 16 - Organograma da Total, S.A.

5.5. Petrobras – Petróleo Brasileiro S.A.¹¹⁰

A Petrobras é uma empresa estatal com sede no Rio de Janeiro, Brasil. Este “colosso” da principal bolsa de valores brasileira (BOVESPA) opera no segmento de energia, prioritariamente nas áreas de exploração, produção, refinaria, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados no Brasil e no exterior.

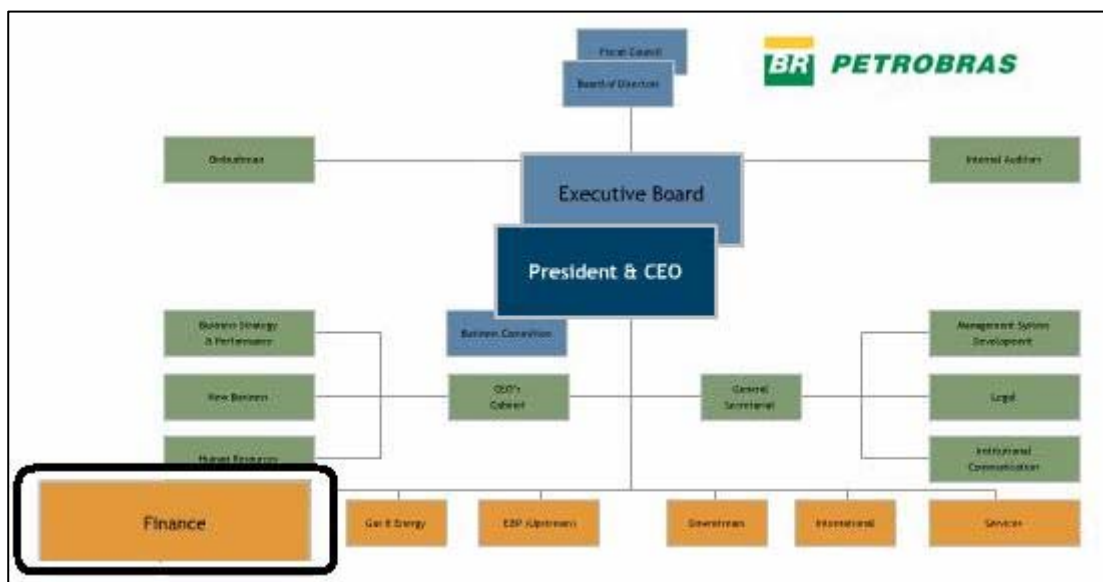


Figura 17 - Organograma da Petrobras - Petróleo Brasileiro S.A.

¹⁰⁹ Consultado em 23 de Abril de 2008, em DFin:

<http://www.wmc.com/bbContentRepository/docs/AboutUs/IndependenceofDirectorsPolicy.pdf> :

¹¹⁰ Consultado em 23 de Abril de 2008, em DFin:

http://www2.petrobras.com.br/Petrobras/ingles/perfil/per_organograma.htm.

Apêndice H - Quadro Especial/Área Funcional dos Chefes de Subsecção Financeira

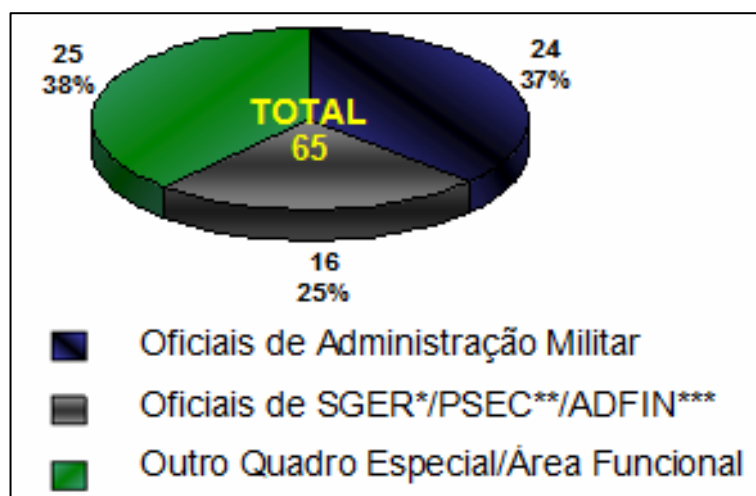


Gráfico 2 - Distribuição por Quadro Especial/
Área Funcional dos Chefes de Subsecção Financeira

*Serviços Gerais **Pessoal e Secretariado ***Administração e Finanças

Fonte: Quadros Orgânicos de Pessoal de cada OCAD, entre 29 de Fevereiro e 31 de Março de 2008.

Apêndice I – Propostas de Alteração das Responsabilidades nos Ciclos de Receita e Despesa

Fases		Níveis	UEO	CFin	DFin
Bloco 1.2*	SEM/BW	Planeamento Orçamental	X	X	X
		Alterações Orçamentais	X	X	X
		Reporting		X	X
Bloco 1.1*	Finaanciais	Emissão da Factura	X		
		Liquidação da Receita	X		
		Recebimento	X		
		Factura Extra-Orçamental ao IGCP		X	
		Emissão da Guia de Receita		X	
		PAP (Extra-Orçamental) Entrega		X	
		Pagamento		X	
		Registo de Duplo Cabimento		X	
	Registo Guias SIC			X	

Quadro 14 - Proposta de Matriz de Procedimentos de Receita, em que o “x” representa a responsabilidade de cada entidade em cada fase do processo.

* “Blocos” em terminologia SIGDN

Fases		Níveis	UEO	CFin	DFin	OCAD	EME
Bloco 1.2*	SEM/BW	Planeamento Actividades	X			X	X
		Planeamento Orçamental	X	X	X		
		Alterações Orçamentais	X	X	X		
		Reporting		X	X		
Bloco 1.1*	EAPS	Número de Processo de Despesa	X				
		Cabimento	X				
		Compromisso	X				
	FI	Organização do Processo de Despesa	X				
		Lançamento de Factura		X			
		Pedido Libertação Crédito		X	X		
		Pedido de Autorização de Pagamento		X			
		Pagamento		X			

Quadro 15 - Proposta de Matriz de Procedimentos de Despesa, em que o “X” representa a responsabilidade de cada entidade em cada fase do processo.

* “Blocos” em terminologia SIGDN

Apêndice J - Colocações e Quantitativo de Sargentos de Administração Militar

UEO de Colocação	Quantidade	Posto
Companhia Reabastecimento e Svç	14	1º Sargento
Escola Prática dos Serviços	2	Sargento-Ajudante
	9	1º Sargento
DFin	5	Sargento-Ajudante
	4	1º Sargento
Direcção de Serviços do Pessoal	4	Sargento-Ajudante
	4	1º Sargento
CFin do Comando do Pessoal	5	Sargento-Ajudante
	2	1º Sargento
MM	4	Sargento-Ajudante
	3	1º Sargento
Sucursal do Porto da MM	2	Sargento-Ajudante
	3	1º Sargento
Unidade de Apoio do EME	3	Sargento-Ajudante
	2	1º Sargento
Unidade de Aviação Ligeira do Exército	1	Sargento-Ajudante
	4	1º Sargento
Comando da Instrução e Doutrina	3	Sargento-Ajudante
	1	1º Sargento
Direcção de Aquisições	1	Sargento-Ajudante
	3	1º Sargento
Sucursal do Entroncamento da MM	2	Sargento-Ajudante
	2	1º Sargento
UnAp do Comando do Pessoal	4	1º Sargento
Batalhão de Infantaria n.1 da BI	3	1º Sargento
Batalhão de Apoio de Serviço da BM	3	1º Sargento
CFin Comando do Pessoal	3	Sargento-Ajudante
CmdLog	1	Sargento-Ajudante
	2	1º Sargento
Direcção de Administração de Recursos Humanos	3	1º Sargento
Escola de Tropas Pára-quedistas	3	1º Sargento
Hospital Militar Regional	1	Sargento-Ajudante
	2	1º Sargento
Regimento de Cavalaria n.º 6	3	1º Sargento
Regimento de Infantaria n.º 10	3	1º Sargento
Comando da Zona Militar da Madeira	2	Sargento-Ajudante
	1	1º Sargento
CFin Geral	1	Sargento-Ajudante
	1	1º Sargento
Colégio Militar	2	1º Sargento
Depósito Geral de Material do Ex	2	1º Sargento
EME	2	1º Sargento
ESE	2	1º Sargento
Escola Superior Politécnica do Ex	2	1º Sargento
Sucursal de Évora da MM	1	Sargento-Ajudante
	1	1º Sargento
Regimento de Artilharia n.º 4	2	1º Sargento
UEO de Colocação	Quantidade	Posto
Regimento de Infantaria n.º 14	1	Sargento-Ajudante
	1	1º Sargento
Regimento de Infantaria n.º 15	2	1º Sargento

AM	1	1º Sargento
Batalhão de Infantaria n.º 2 da BI	1	1º Sargento
Comando da BI	1	1º Sargento
Batalhão de Infantaria n.º 1 da BM	1	1º Sargento
Batalhão de Infantaria n.º 2 da BM	1	1º Sargento
Comando da BM	1	1º Sargento
Comando da BRR	1	1º Sargento
Comando Operacional	1	Sargento-Ajudante
Centro de Recrutamento de Ponta Delgada	1	1º Sargento
Centro de Saúde de Évora	1	1º Sargento
Centro de Saúde de Tancos e Santa Margarida	1	1º Sargento
Centro Tropas Operações Especiais	1	1º Sargento
Destacamento da AM da Amadora	1	1º Sargento
Direcção de Material e Transporte	1	Sargento-Ajudante
Direcção de Saúde	1	1º Sargento
Escola Prática de Artilharia	1	1º Sargento
Escola Prática de Cavalaria	1	1º Sargento
Escola Prática de Engenharia	1	1º Sargento
Escola Prática de Infantaria	1	1º Sargento
Estabelecimento Prisional Militar	1	1º Sargento
Escola Prática de Transmissões	1	1º Sargento
Instituto Geográfico do Exército	1	1º Sargento
Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento	1	1º Sargento
Regimento de Cavalaria n.º 3	1	1º Sargento
Regimento de Engenharia n.º 1	1	1º Sargento
Regimento de Engenharia n.º 3	1	1º Sargento
Regimento de Guarnição n.º 1	1	1º Sargento
Regimento de Guarnição n.º 2	1	1º Sargento
Regimento de Guarnição n.º 3	1	1º Sargento
Regimento de Infantaria n.º 19	1	1º Sargento
Regimento de Infantaria n.º 3	1	1º Sargento
Regimento de Manutenção	1	1º Sargento
Regimento de Transmissões	1	Sargento-Ajudante
UnAp Amadora Sintra	1	Sargento-Ajudante
UnAp da BM	1	1º Sargento
Comando da Zona Militar dos Açores	1	1º Sargento
Total de Sargento-Ajudante +1º Sargento	173	
Total de Sargentos-Ajudantes	46	
Total de 1º Sargentos	127	

Quadro 16 - Colocações de Sargentos de Administração Militar

UEO «intocáveis» para a reestruturação em termos de Sargentos de ADMIL.

Svc: Serviço; MM: Manutenção Militar; UnAp: Unidade de Apoio; Ex: Exército; BI: Brigada de Intervenção; BM: Brigada Mecanizada; BRR: brigada de Reacção Rápida

Apêndice K – Quadro Comparativo do Quantitativo de Pessoal Afecto ao SAFE

ESTRUTURA ACTUAL (Efectivos reais em 31 de Março de 2008)					
	Oficiais	Sargentos	Praças	Civis	Total
DFin	12	15	11	22	60
CFin Cmd Exército	5	4	2	5	16
CFin Cmd Pessoal	5	6	4	5	20
CFin Cmd Logística	6	4	1	6	17
CFin Cmd Instrução e Doutrina	3	4	2	4	13
CFin Cmd Operacional	7	7	1	8	23
UEO	72	165	23	156	416
Total	110	205	44	206	565
ESTRUTURA PROPOSTA (Quadro Orgânico de Pessoal)					
	Oficiais	Sargentos	Praças	Civis	Total
DFin	39	40	11	24	114
CFin Cmd Exército	7	8	2	5	22
CFin Cmd Pessoal	9	7	2	9	27
CFin Cmd Logística	7	9	2	7	25
CFin Cmd Instrução e Doutrina	7	7	2	7	23
CFin Cmd Operacional	9	10	3	15	37
UEO	10	65	0	130	205
Total	88	146	22	197	453
DIFERENÇAS					
	Oficiais	Sargentos	Praças	Civis	Total
DFin	27	25	0	2	54
CFin Cmd Exército	2	4	0	0	6
CFin Cmd Pessoal	4	1	-2	4	7
CFin Cmd Logística	1	5	1	1	8
CFin Cmd Instrução e Doutrina	4	3	0	3	10
CFin Cmd Operacional	2	3	2	7	14
UEO	-62	-100	-23	-26	-211
Total	-22	-59	-22	-9	-112

Quadro 17 - Comparação do quantitativo em QOP presente e proposto

De salientar a redução de 112 pessoas afectas à função financeira, uma diminuição de 20%, sem perda de qualidade para o Sistema de Administração Financeiros do Exército, antes pelo contrário.

Apêndice L - Propostas de Alteração do Quadro Orgânico de Pessoal das Secções Logísticas

	SARG	CIVIS
Posto	SAJ/1ºSAR	Civil
Chefe	1	
Assistente Administrativo		2
Total	1	2

Quadro 18 - Quadro Orgânico de Pessoal de Subsecção Financeira Tipo

SARG: Sargento

	OFICIAL	SARG	CIVIS
Posto	Subalterno	SAJ/1ºSAR	Civil
Chefe	1		
Técnico de Finanças		1	
Assistente Administrativo			2
Total	1	1	2

Quadro 19 - Quadro Orgânico de Pessoal de Subsecção Financeira Excepção

Apêndice M - Determinação do Rácio de UEO por Oficial dos CFin

Na pretensão de adoptar um rácio de UEO a atribuir como responsabilidade a cada Oficial, baseado no volume de transacções por ano e correlacionado com a dispersão geográfica, propõe-se o seguinte:

Com os actuais efectivos em Aspirante (visto tais alterações não surtirem efeito no curto prazo), Subalterno e até ao 3º ano de Capitão, inclusive contam-se 51 Oficiais de ADMIL:

Posto	Quantidade	Observação
Aspirante	14	Afectos ao Tirocínio até 30 de Setembro
Alferes	1	Oficial Subalterno
Tenente 1º ano	1	
Tenente 2º ano	4	
Tenente 3º ano	5	
Tenente 4º ano	10	Curso de Promoção a Capitão
Capitão 1º ano	8	Capitão
Capitão 2º ano	14	
Capitão 3º ano	8	
Total	65	

Quadro 20 – Oficiais de ADMIL, em 1 de Maio de 2008

É plausível a atribuição de três SecLog a cada Oficial, cumprindo as exigências de afectação (em valores máximos) de: 14 à Escola Prática dos Serviços e ao Batalhão de Apoio de Serviços; 10 em permanência nas UEO excepcionais; oito Tenentes que frequentam o Curso de Promoção a Capitão¹¹¹; sete propostos para a DFin; cinco alocados às MHP; cinco nos Hospitais Militares; quatro na Manutenção Militar; e uma proposta de três para o SIGDN.

Total de Secções Logísticas	65
Secções Logísticas Excepção	- 10
Secções Logísticas a «Agrupar»	= 55
Rácio de 3 ou 4 Secções Logísticas por Oficial	÷ 3
Oficiais nos CFin	≈ 19

Quadro 21 – Rácio adoptado para alocação de UEO a Oficiais dos CFin

Disponibilidade de Oficiais ADMIL para Centros de Finanças		Disponíveis
Oficiais até 3.º ano de Capitão	65	65
Escola Prática dos Serviços e Batalhão de Apoio de Serviços	14	51
Secções Logísticas Excepcionais	10	41
Curso Promoção Capitão (por regra Tenentes de 4º ano)	8	33
Direcção de Finanças (segundo proposta de Apêndice O)	7	26
Hospitais Militares (apesar de proposta de centralização a curto prazo)	5	21
Missões Humanitárias Paz	5	16
Manutenção Militar	4	12
Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional	3	9

Quadro 22 – Oficiais ADMIL disponíveis para pertencer ao CFin em apoio às UEO

¹¹¹ Decorre durante seis meses e a quantidade depende do n.º de Tenentes no ano em questão, mas o processo é flexível pois o curso não tem que ser frequentado exclusivamente no 4º ano de Tenente.

Apêndice N - Propostas de Alteração do Quadro Orgânico de Pessoal dos Centros De Finanças

Proposta de alteração tendo em conta a extinção da Secção de Auditoria - por centralização na DFin – e reforçando a diferenciação necessária dos CFin pela quantidade e complexidade das UEO que apoiam.

	OFICIAIS					SARGENTOS			PRAÇAS	CIVIS		TOTAL
	COR	TCOR	MAJ	CAP	SUB ALT	SCH	SAJ	1º/2º SARG	PRAÇAS	TEC	ADM	
Chefe	1											
Subchefe		1										
Secção de Orçamento												
Chefe			1									
Adjuntos							1					
Assistentes											1	
Secção de Finanças e Contabilidade												
Chefe			1									
Adjuntos				1	2							
Tesoureiros							3					
Assistentes										1	1	
Secção de Apoio Geral												
Chefe												
Adjuntos			(1)				1	1				
Auxiliar de Secretaria									1			
Condutor									1			
Secção Logística												
Chefe			(2)									
Subsecção Financeira							1					2
Subsecção de recursos Materiais								1				
Total	1	1	2	1	2	0	6	2	2	1	4	
	7					8			2	5		22

Quadro 23 – Proposta de alteração do QOP do CFin do Comando do Exército

(1) Chefe da Secção de Orçamento, em acumulação.

(2) Chefe da Secção de Finanças e Contabilidade, em acumulação.

	OFICIAIS					SARGENTOS			PRAÇAS	CIVIS		TOTAL	
	COR	TCOR	MAJ	CAP	SUB ALT	SCH	SAJ	1º/2º SARG	PRAÇAS	TEC	ADM		
Chefe	1												
Subchefe		1											
Secção de Orçamento													
Chefe			1										
Adjuntos							1						
Assistentes											1		
Secção de Finanças e Contabilidade													
Chefe			1										
Adjuntos				2	3								
Tesoureiros							3						
Assistentes										1	5		
Secção de Apoio Geral													
Chefe			(1)										
Adjuntos							1						
Auxiliar de Secretaria									1				
Condutor									1				
Secção Logística													
Chefe			(2)										
Subsecção Financeira							1				2		
Subsecção de recursos Materiais								1					
Total	1	1	2	2	3	0	6	1	2	1	8		
			9				7			2	9		

27

Quadro 24 - Proposta de alteração do QOP do CFin do Comando da Logística

(1) Chefe da Secção de Orçamento, em acumulação.

(2) Chefe da Secção de Finanças e Contabilidade, em acumulação.

	OFICIAIS					SARGENTOS			PRAÇAS	CIVIS		TOTAL
	COR	TCOR	MAJ	CAP	SUB ALT	SCH	SAJ	1º/2º SARG	PRAÇAS	TEC	ADM	
Chefe	1											
Subchefe		1										
Secção de Orçamento												
Chefe			1									
Adjuntos							1					
Assistentes											2	
Secção de Finanças e Contabilidade												
Chefe			1									
Adjuntos				1	2							
Tesoureiros							3					
Assistentes										1	2	
Secção de Apoio Geral												
Chefe			(1)									
Adjuntos							1	1				
Auxiliar de Secretaria									1			
Condutor									1			
Secção Logística												
Chefe			(2)									
Subsecção Financeira							1				2	
Subsecção de recursos Materiais								1				
Administrador do PMAF*							1					
Total	1	1	2	1	2	0	7	2	2	1	6	
	7					9			2	7		25

Quadro 25 - Proposta de alteração do QOP do CFin do Comando do Pessoal

*Ressalva-se a necessidade de um efectivo para a administração do Prédio Militar da Avenida de França (PMAF).

(1) Chefe da Secção de Orçamento, em acumulação.

(2) Chefe da Secção de Finanças e Contabilidade, em acumulação.

	OFICIAIS					SARGENTOS			PRAÇAS	CIVIS		TOTAL
	COR	TCOR	MAJ	CAP	SUB ALT	SCH	SAJ	1º/2º SARG	PRAÇAS	TEC	ADM	
Chefe	1											
Subchefe		1										
Secção de Orçamento												
Chefe			1									
Adjuntos							1					
Assistentes											1	
Secção de Finanças e Contabilidade												
Chefe			1									
Adjuntos				1	2							
Tesoureiros							3					
Assistentes										1	3	
Secção de Apoio Geral												
Chefe			(1)									
Adjuntos							1					
Auxiliar de Secretaria									1			
Condutor									1			
Secção Logística												
Chefe			(1)									
Subsecção Financeira							1				2	
Subsecção de recursos Materiais								1				
Total	1	1	2	1	2	0	6	1	2	1	6	
	7					7			2	7		

23

Quadro 26 - Proposta de alteração do QOP do CFin do Comando de Instrução e Doutrina

(1) Chefe da Secção de Orçamento, em acumulação.

(2) Chefe da Secção de Finanças e Contabilidade, em acumulação.

	OFICIAIS					SARGENTOS			PRAÇAS	CIVIS		TOTAL
	COR	TCOR	MAJ	CAP	SUB ALT	SCH	SAJ	1º/2º SARG	PRAÇAS	TEC	ADM	
Chefe	1											
Subchefe		1										
Secção de Orçamento												
Chefe			1									
Adjuntos							1	1				
Assistentes											3	
Secção de Finanças e Contabilidade												
Chefe			1									
Adjuntos				2	3							
Tesoureiros							5					
Assistentes										2	8	
Secção de Apoio Geral												
Chefe			(1)									
Adjuntos							1	1				
Auxiliar de Secretaria									2			
Condutor									1			
Secção Logística												
Chefe			(2)									
Subsecção Financeira							1				2	
Subsecção de recursos Materiais								(3)				
Total	1	1	2	2	3	0	8	2	3	2	13	
	9					10			3	15		37

Quadro 27 - Proposta de alteração do QOP do CFin do Comando Operacional

(1) Chefe da Secção de Orçamento, em acumulação.

(2) Chefe da Secção de Finanças e Contabilidade, em acumulação.

(3) Adjunto da Secção de Orçamento.

Apêndice O - Proposta de Alteração do Quadro Orgânico de Pessoal da Direcção de Finanças

Proposta de alteração tendo em conta o reforço da RA com quatro equipas de auditoria e a criação de uma Repartição para o processamento dos Vencimentos.

	OFICIAIS						SARGENTOS				PRAÇAS	CIVIS		Total
	MGEN	COR	TCOR	MAJ	CAP	SUB ALT	SMOR	SCH	SAJ	1º/2º SARG	Praças	TEC	ADM	
Direcção														
Director	1													
Subdirector		1												
Adjunto de Direcção							1							
Condutor/ Ordenança											2			
Secretária de Direcção													1	
Total da Direcção	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	1	6
Repartição de Auditoria														
Chefe		1												
Adjunto		3												
Secção de Auditoria Financeira														
Chefe			1											
Adjunto				3	4									
Técnico** em Administração e Finanças									4					
Consultor Financeiro													1	
Assistente Administrativo													1	
Secção de Auditoria Jurídica														
Chefe				1										
Jurista						1								
Assistente Administrativo													1	
Secção de Auditoria de Abonos e Descontos														
Chefe				1										
Técnico* de Vencimentos												1		
Assistente Administrativo													1	
Secção de Contas														
Chefe				1										
Adjunto								1						
Assistente Administrativo													1	
Total da Repartição de Auditoria	0	4	1	6	4	1	0	1	4	0	0	1	5	27

	OFICIAIS						SARGENTOS				PRAÇAS	CIVIS		Total
	MGEN	COR	TCOR	MAJ	CAP	SUB ALT	SMOR	SCH	SAJ	1º/2º SARG	Praças	TEC	ADM	
Repartição de Gestão Orçamental														
Chefe			1											
Secção de Planeamento Orçamental														
Chefe				1										
Adjunto									1					
Assistente Administrativo													1	
Secção de Controlo Orçamental														
Chefe				1										
Adjunto									1					
Técnico** de Controlo Orçamental												1		
Assistente Administrativo													1	
Total da Repartição de Gestão Orçamental	0	0	1	2	0	0	0	0	2	0	0	1	2	8
Repartição Financeira e Vencimentos														
Chefe			1											
Adjunto				1										
Auxiliar de Secretaria											1			
Secção Financeira														
Chefe					1									
Adjunto						1								
Tesoureiro									1					
Auxiliares									1	4				
Assistente Administrativo													2	
Secção de Tesouraria e Vencimentos														
Chefe				(1)										
Adjunto						1								
Tesoureiro									1					
Técnico* de Administração e Finanças (cativos)									1	2				
Assistente Administrativo (cativos)													1	
Auxiliares (remunerações)								1	1	2				
Técnico* de Administração e Finanças (remunerações)													2	
Secção Logística														
Chefe								1						
Sargento de Material										1				
Total da Repartição Financeira e Vencimentos	0	0	1	1	1	2	0	2	5	9	1	0	5	27

	OFICIAIS						SARGENTOS				PRAÇAS	CIVIS		Total	
	MGEN	COR	TCOR	MAJ	CAP	SUB ALT	SMOR	SCH	SAJ	1º/2º SARG	Praças	TEC	ADM		
Repartição de Apoio Geral															
Chefia															
Chefe			1												
Adjunto								1							
Condutor/ Ordenança											1				
Secretaria															
Chefe								1							
Adjunto										1					
Auxiliar											4				
Assistente Administrativo														2	
Núcleo de Protecção Ambiental															
Chefe				(2)											
Adjunto									(3)						
Secção de Pessoal															
Chefe				1											
Adjunto (Oficial de Justiça)						(4)									
Adjunto para o Pessoal									1						
Adjunto para a Matrícula										1					
Auxiliar											2				
Secção de Operações, Informações e Segurança															
Chefe					(5)										
Adjunto para as Operações de Informação e Segurança									(6)						
Equipa de Sistemas de Informação															
Administrador de Redes										1					
Operador de Redes											1				
Total da Repartição de Apoio Geral	0	0	1	1	0	0	0	2	1	3	8	0	2	18	
Repartição de Informação de Gestão															
Chefe			1												
Secção de Informação de Gestão Patrimonial															
Chefe				1											
Adjunto									1						
Técnico de Finanças													1		
Secção de Informática. de Gestão Analítica															
Chefe				1											
Adjunto									1						
Técnico de Finanças													1		
Total da Repartição de Informação de Gestão	0	0	1	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	7	

	OFICIAIS						SARGENTOS				PRAÇAS	CIVIS		Total	
	MGEN	COR	TCOR	MAJ	CAP	SUB ALT	SMOR	SCH	SAJ	1º/2º SARG	Praças	TEC	ADM		
Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade															
Chefe			1												
Secção de Gestão de Tesouraria															
Chefe				1											
Adjunto					1										
Técnico* de Administração e Finanças									1	1					
Assistente Administrativo														2	
Secção de Contabilidade e Prestação de Contas															
Chefe				1											
Adjunto					2	1									
Técnico* de Administração e Finanças									2	2					
Técnico Contabilidade Prestação de Contas													1		
Assistente Administrativo														2	
Secção de Assuntos Fiscais															
Chefe				1											
Técnico** de Administração e Finanças									1	1					
Total da Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade	0	0	1	3	3	1	0	0	4	4	0	1	4	21	
TOTAL INDIVIDUAL DA DIRECÇÃO DE FINANÇAS	1	5	6	15	8	4	1	5	18	16	11	5	19	114	
TOTAL POR CLASSES DA DIRECÇÃO DE FINANÇAS	39						40				11	24		114	

Quadro 28 – Propostas de Alteração ao QOP da DFin

COR: Coronel; TCOR: Tenente-Coronel; MAJ: Major; CAP: Capitão; SubAlt: Subalterno; SMOR: Sargento-Mor; SCH: Sargento-Chefe; SAJ: Sargento-Ajudante; 1º/2º SAG: Primeiro/Segundo Sargento; Tec: Técnico; Adm: Administrativo.

- (1) É em acumulação de funções, o Adjunto da Repartição Financeira e Vencimentos;
- (2) e (3) São, em acumulação de funções, o Chefe e o Sargento da Secção Logística, ambos habilitados com o Curso de Protecção Ambiental com o curso de protecção ambiental;
- (4) Oficial habilitado com o curso de Direito;
- (5) é, em acumulação de funções, um Oficial habilitado com os cursos de Transmissões das Armas e Serviços, Segurança, Material e Segurança Cripto, e Administrador Local de Sistemas.
- (6) É, em acumulação de funções, um Sargento, habilitado com o curso de Operador e Prevenção de Alcoolismo e Toxicodependência.

*Adopção do termo "Técnico" para as funções desempenhadas por Sargentos, visto ser esse o propósito da Reestruturação de Carreiras dos militares do Quadro Permanente, que se encontram em curso.

Apêndice P - Proposta de Alteração da Estrutura Superior do Exército

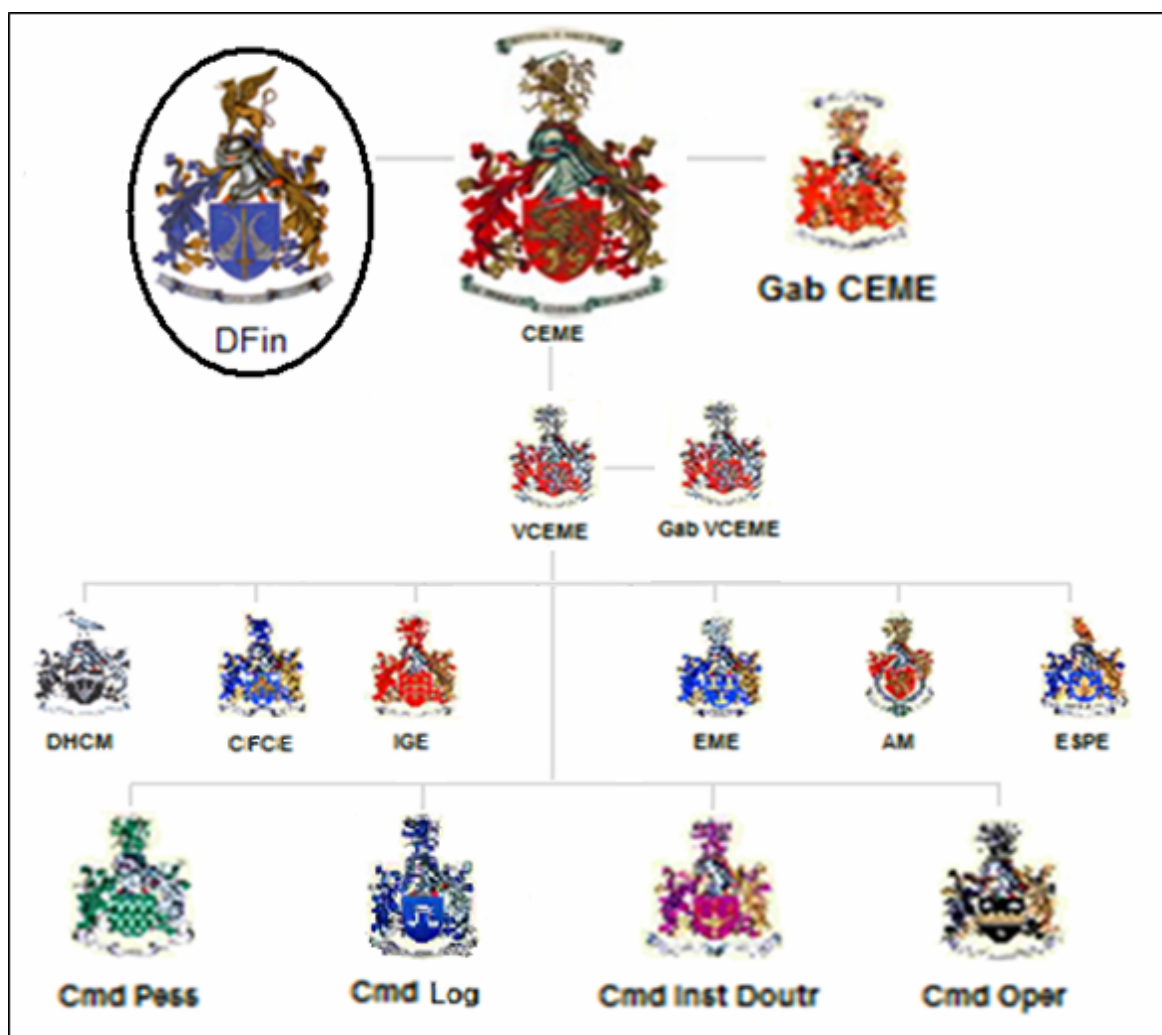


Figura 18 – Proposta de Alteração da Estrutura Superior do Exército

Fonte: Sítio do Exército Português, disponível em <http://exercito.pt> (15 de Abril de 2008).

CFCE: CFin Comando do Exército; CFCID: CFin do Comando de Instrução e Doutrina; CFCL: CFin do CmdLog; CFCP: CFin do Comando do Pessoal; CFCO: CFin do Comando Operacional.

Apêndice Q - Proposta de Revisão da Lei Orgânica do Exército, Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de Março.

...

Artigo 4.º

Autonomia administrativa e regime financeiro

...

4 - A disciplina da organização da estrutura logística do Exército consta de decreto regulamentar.

...

Artigo 9.º

Chefe do Estado-Maior do Exército

...

5 - O CEME tem na sua directa dependência a Direcção de Finanças.

...

Artigo 20.º

Comando da Logística

1 - O Comando da Logística assegura as actividades do Exército no domínio da administração dos recursos materiais, de acordo com os planos e directivas superiores.

...

3 - O Comando da Logística compreende:

- a) O comandante e o respectivo Gabinete;
- b) O estado-maior;
- c) A Inspeção;
- d) O Centro de Finanças;
- e) A Direcção de Material e Transportes;
- f) A Direcção de Infra-Estruturas;
- g) A Direcção de Saúde;
- h) A Direcção de Aquisições;
- i) O Instituto Geográfico do Exército;
- j) O Conselho Fiscal dos Estabelecimentos Fabris;
- k) A Repartição de Apoio Geral.

4 - O comandante da Logística tem sob o seu comando as unidades, estabelecimentos e demais órgãos definidos por despacho do CEME e dispõe de autoridade técnica no âmbito da administração dos recursos materiais do Exército.

...

Apêndice R - Proposta de Revisão de Decreto Regulamentar n.º 70/2007, de 28 de Junho

...

A Lei Orgânica do Exército, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 61/2006, de 21 de Março, dispõe que o Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército e a Direcção de Finanças são órgãos de apoio directo e pessoal do comandante do Exército e que a organização e as competências do mesmo são estabelecidas por decreto regulamentar. A reformulação orgânica do Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército e da Direcção de Finanças, inserida na transformação do Exército, têm como objectivo adequar estes órgãos da estrutura de comando às necessidades decorrentes da nova organização deste ramo das Forças Armadas, bem como flexibilizar a sua estrutura interna, tendo em vista contribuir para uma maior eficácia no exercício da acção de comando do Chefe do Estado-Maior do Exército e uma melhor gestão dos recursos.

...

Artigo 1.º

Natureza e missão

1-São órgãos de apoio directo e pessoal do Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME):

- a)O Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército;
- b)A Direcção de Finanças.

2- Ao Gabinete do CEME incumbe também prestar consultadoria jurídica e apoio contencioso ao comando do Exército, bem como planear, assegurar e coordenar as actividades de comunicação, relações públicas e protocolo do Exército.

Artigo 2.º

Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército

...

Artigo 11.º

Direcção de Finanças

1-A Direcção de Finanças compreende:

- a) O director;
- b) O subdirector;
- c) A Repartição de Auditoria;
- d) A Repartição de Gestão Orçamental;
- e) A Repartição Financeira e Vencimentos;
- f) A Repartição de Informação de Gestão
- g) A Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade;
- h) A Repartição de Apoio Geral.

2- Os centros de finanças dependem tecnicamente da Direcção de Finanças.

Artigo 12.º

Director

1-O director da Direcção de Finanças é um major-general, competindo-lhe a direcção e coordenação da Direcção.

2-Nas suas ausências ou impedimentos, o director da Direcção de Finanças é substituído pelo subdirector.

Artigo 13.º

Repartição de Auditoria

À Repartição de Auditoria compete, designadamente:

a) Assegurar a execução de um adequado sistema de contabilidade relativo a todas as actividades desenvolvidas no Exército, com exigência do cumprimento das leis da contabilidade pública e das normas administrativas por parte de todas as entidades responsáveis;

b) Propor as normas de execução necessárias ao funcionamento da administração financeira no Exército, garantindo a coordenação e o apoio adequado aos órgãos de si dependentes tecnicamente;

c) Exercer a autoridade técnica e a realização de auditorias no âmbito da administração financeira;

d) Conferir e ajustar as contas de gerência prestadas pelos órgãos responsáveis pela gestão financeira, para ulterior fiscalização pelo Tribunal de Contas;

e) Submeter as contas do Exército à apreciação do Tribunal de Contas.

Artigo 13.º

Repartição de Gestão Orçamental

À Repartição de Gestão Orçamental compete, designadamente:

a) Preparar os projectos orçamentais do Exército;

b) Promover a execução e o controlo do orçamento do Exército;

c) Promover, junto da Direcção-Geral do Orçamento do Ministério das Finanças, a libertação dos meios financeiros para utilização do Exército.

Artigo 14.º

Repartição Financeira e Vencimentos

À Repartição Financeira e Vencimentos compete, promover a contabilização, a liquidação e o pagamento de todos os vencimentos do pessoal do Exército.

Artigo 15.º

Repartição de Informação de Gestão

À Repartição de Informação de Gestão compete, designadamente:

a) Colaborar na gestão dos recursos financeiros do Exército, tendo em vista obter a maior eficácia na sua utilização;

b) Propor as normas de execução necessárias ao funcionamento da administração financeira no Exército, garantindo a coordenação e o apoio adequado aos órgãos de si dependentes tecnicamente;

c) Participar na realização de estudos e planeamento de estado-maior que lhe forem solicitados pelos órgãos competentes e manter actualizados os registos, os ficheiros, as estatísticas e outros elementos de informação necessários às diferentes actividades do seu âmbito;

d) Promover a preparação e o envio da informação a prestar a entidades externas ao Exército, nos termos da legislação em vigor.

Artigo 16.º

Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade

À Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade compete, designadamente:

a) Garantir o serviço de contas correntes com os organismos que tenham relação com entidades militares e com pessoas individuais ou colectivas, desde que autorizado;

b) Assegurar a execução de um adequado sistema contabilístico, integrando as componentes orçamental, patrimonial e analítica, respeitando o enquadramento legal vigente, de forma a manter disponível a informação de gestão para o Comando do Exército;

c) Assegurar o pagamento das despesas do Exército através da Direcção-Geral do Tesouro;

d) Assegurar a centralização das obrigações fiscais do Exército.

Artigo 17.º

Repartição de Apoio Geral

A Repartição de Apoio Geral presta apoio administrativo à Direcção.

Apêndice S - Proposta de Revisão do Decreto Regulamentar N.º 74/2007, de 2 de Julho

...

Artigo 15.º

Missão e atribuições

1 — O Comando da Logística assegura as actividades do Exército no âmbito da administração dos recursos materiais, de acordo com os planos e as directivas superiores.

2 — Ao Comando da Logística incumbe, em especial:

a) Exercer a autoridade técnica no âmbito da administração dos recursos materiais;

...

Artigo 16.º

Estrutura orgânica

1 — O Comando da Logística compreende:

a) O comandante;

b) O adjunto;

c) O Gabinete;

d) O Estado-Maior;

e) A Inspeção;

f) O Centro de Finanças;

g) A Direcção de Material e Transportes;

h) A Direcção de Infra-Estruturas;

i) A Direcção de Saúde;

j) A Direcção de Aquisições;

l) O Instituto Geográfico do Exército;

m) O Conselho Fiscal dos Estabelecimentos Fabris;

n) A Repartição de Apoio Geral.

2 — O comandante da Logística, também designado por quartel-mestre-general, tem sob o seu comando as unidades, estabelecimentos e órgãos definidos por despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército e dispõe de autoridade técnica no âmbito da administração dos recursos materiais do Exército.

...

Artigo 18.º

Estado-Maior

1 — O Estado-Maior é o órgão de apoio à decisão do comandante da Logística no âmbito do planeamento e da organização das actividades da sua responsabilidade.

2 — Ao Estado-Maior compete:

...

c) Realizar estudos no âmbito dos recursos materiais, por sua iniciativa ou por determinação superior, colaborando com o Estado-Maior do Exército e com os outros órgãos centrais de administração e direcção;

...

ANEXOS

Anexo A: Estrutura Superior do Exército, Direcção e Centros de Finanças incluídos.

Anexo B - Quadro estrutural das UEO e sua divisão por Centros de Finanças.

Anexo C - Estrutura Financeira do Exército hierarquia por dependência técnica.

Anexo D - Despacho n.º 01/08 do Chefe do Estado-Maior da Armada, de 9 de Janeiro.

Anexo E - Despacho n.º 60/05/A do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, de 29 de Dezembro.

Anexo A: Estrutura Superior do Exército, Direcção e Centros de Finanças incluídos.

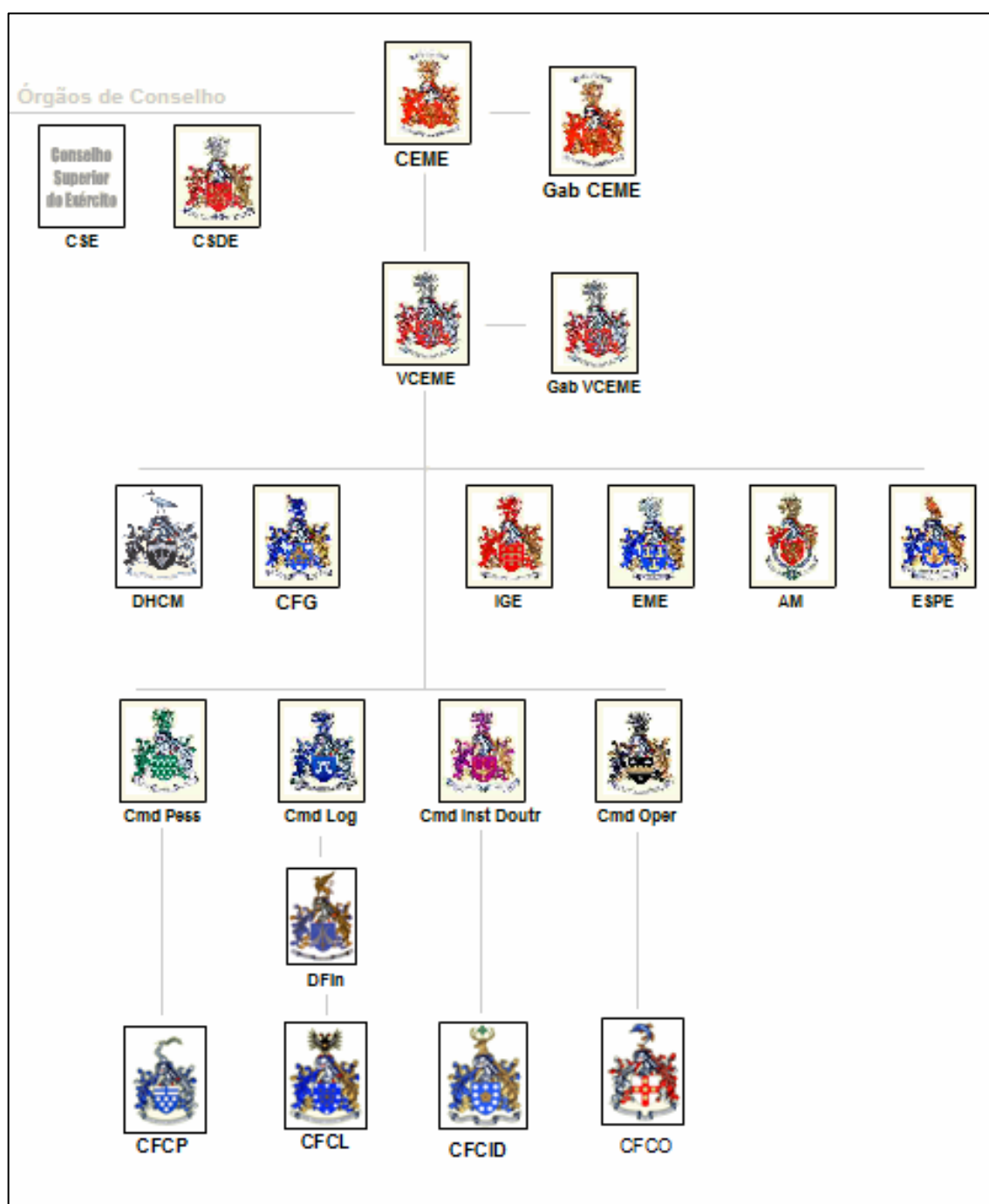


Figura 19 - Organograma do Exército, Estrutura Superior e Direcção e Centros de Finanças

CSDE: Conselho de Segurança e Defesa do Exército; Gab CEME: Gabinete do CEME; Gab CEME: Gabinete CEME; DHCM: Direcção de História e Cultura Militar; IGE: Inspeção-Geral do Exército; ESPE: Escola Superior Politécnica do Exército; CFG: CFin Geral.

Fonte: Sítio do Exército Português, disponível em <http://exercito.pt> (15 de Abril de 2008)

Anexo B - Quadro estrutural das UEO e sua divisão por Centros de Finanças¹¹²

CENTROS DE FINANÇAS	UEO COM SECÇÃO LOGÍSTICA	DEPENDÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	TOTAL
Centro de Finanças Geral	Estado-Maior do Exército	Gabinete CEME	
		Gabinete VCEME	
		CSE	
		CSDE	
		IGE	
		JMRE	
		JE	
	Academia Militar	Dest. Amadora	
	Direcção de História e Cultura Militar	Arquivo Geral do Ex	
		AHM	
		BibExX	
		MusMil MADEIRA	
		MusMil BRAGANÇA	
		MusMil COIMBRA	
		MusMil ELVAS	
		MusMil LISBOA	
		MusMil BUÇACO	
		MusMil PORTO	
	MusMil AÇORES		
	Centro de Finanças Geral		
Total do CFin	4	19	23
Centro de Finanças do Comando do Pessoal	Comando do Pessoal	DARH	
		CR BRAGA	
		CR COIMBRA	
		GAP CASTELO BRANCO	
		GAP TOMAR	
		CR FARO	
		CR PONTA DELGADA	
		CR VILA REAL	
		GAP BRAGANÇA	
		GAP CHAVES	
		CR VISEU	
		GAP GUARDA	
		GAP LAMEGO	
		CR FUNCHAL	
GCLel PORTO			

¹¹² De acordo com a Circular n.º 16/2006, de 25 de Setembro de 2006, da Direcção de Finanças.

CENTROS DE FINANÇAS	UEO COM SECÇÃO LOGÍSTICA	DEPENDÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	TOTAL
Centro de Finanças do Comando do Pessoal	Comando do Pessoal	GCLel FUNCHAL	
		GCLel PONTA DELGADA	
	Direcção de Serviços de Pessoal	CPAE	
		CR LISBOA	
		GAP LISBOA	
		GAP SANTARÉM	
		GAP SETÚBAL	
		GAP ÉVORA	
		GCSeI LISBOA	
		BE	
		BM LISBOA	
		BM PORTO	
		Fanfarra do Ex	
	OLE		
	Centro de Finanças do Pessoal	DORH	
		DJD	
		CR PORTO	
		GAP PORTO	
	Estabelecimento Prisional Militar		
Total do CFin	4	33	37
Centro de Finanças do Comando da Logística	Comando da Logística	CAVE	
		CFEF	
		CFCLOG	
		DMT	
	Direcção de Aquisições		
	Direcção de Infra-Estruturas		
	Hospital Militar Principal		
	Hospital Militar de Belém		
	Hospital Regional Militar n.º 1		
	Hospital Regional Militar n.º 2		
	Centro de Saúde de Évora		
	Centro de Saúde de Tancos/Stª Mrg		
	Centro Militar de Electrónica		
	Regimento de Manutenção		
	Depósito Geral de Material do Exército	PAIÓIS DE ST.ª MRG	
		PAIÓIS DE TANCOS	
	Regimento de Transportes		
Instituto Geográfico do Exército			
Unidade de Apoio da AMAS	ESPE		
Total do CFin	15	7	22

CENTROS DE FINANÇAS	UEO COM SECÇÃO LOGÍSTICA	DEPENDÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	TOTAL
Centro de Finanças do Comando da Instrução e Doutrina	Comando da Instrução e Doutrina	CFCID	
		DD	
		DF	
		CSimEx	
	Escola de Sargentos do Exército		
	Escola Prática de Artilharia		
	Escola Prática de Cavalaria		
	Escola Prática de Engenharia		
	Escola Prática de Infantaria		
	Escola Prática de Transmissões		
	Escola Prática dos Serviços		
	Regimento de Infantaria n.º 1		
	Regimento de Artilharia n.º 5		
	Regimento de Cavalaria n.º3		
	Centro Militar de Educação Física e Desportos		
	Colégio Militar	DE	
	Instituto de Odivelas		
	Instituto Militar dos Pupilos do Exército		
	Escola do Serviço de Saúde Militar		
Total do CFin	16	5	21
Centro de Finanças do Comando Operacional	Comando Operacional		
	Regimento de Transmissões		
	Regimento de Guarnição n.º 1		
	Regimento de Guarnição n.º 2	Dest. STª MARIA	
	Comando da Zona Militar da Madeira		
	Regimento de Guarnição n.º 3		
	Comando da Brigada Mecanizada		
	Comando da Brigada de Intervenção		
	Regimento de Infantaria n.º 13		
	Regimento de Infantaria n.º 14		
	Regimento de Infantaria n.º 19		
	Regimento de Infantaria n.º 4		
	Regimento de Artilharia n.º 4		
	Regimento de Artilharia AA n.º 1		
	Regimento de Cavalaria n.º 6		
	Regimento de Engenharia n.º 3		
	Comando da Brig. Reacção Rápida	UALE	
	Escola de Tropas Pára-quedistas		
Centro de Tropas Comandos			

CENTROS DE FINANÇAS	UEO COM SECÇÃO LOGÍSTICA	DEPENDÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	TOTAL
Centro de Finanças do Comando Operacional	Centro de Operações Especiais		
	Regimento de Infantaria n.º 3		
	Regimento de Infantaria n.º 10		
	Regimento de Infantaria n.º 15		
	Regimento de Lanceiros n.º 2		
	Regimento de Engenharia n.º 1		
	Centro de Finanças Operacional		DCSI
		CISM	
Total do CFin	26	4	30
Total do Exército	65	68	133

Quadro 29 - Divisão das UEO do Exército por Centro de Finanças

Anexo C – Estrutura Financeira do Exército hierarquia por dependência técnica.

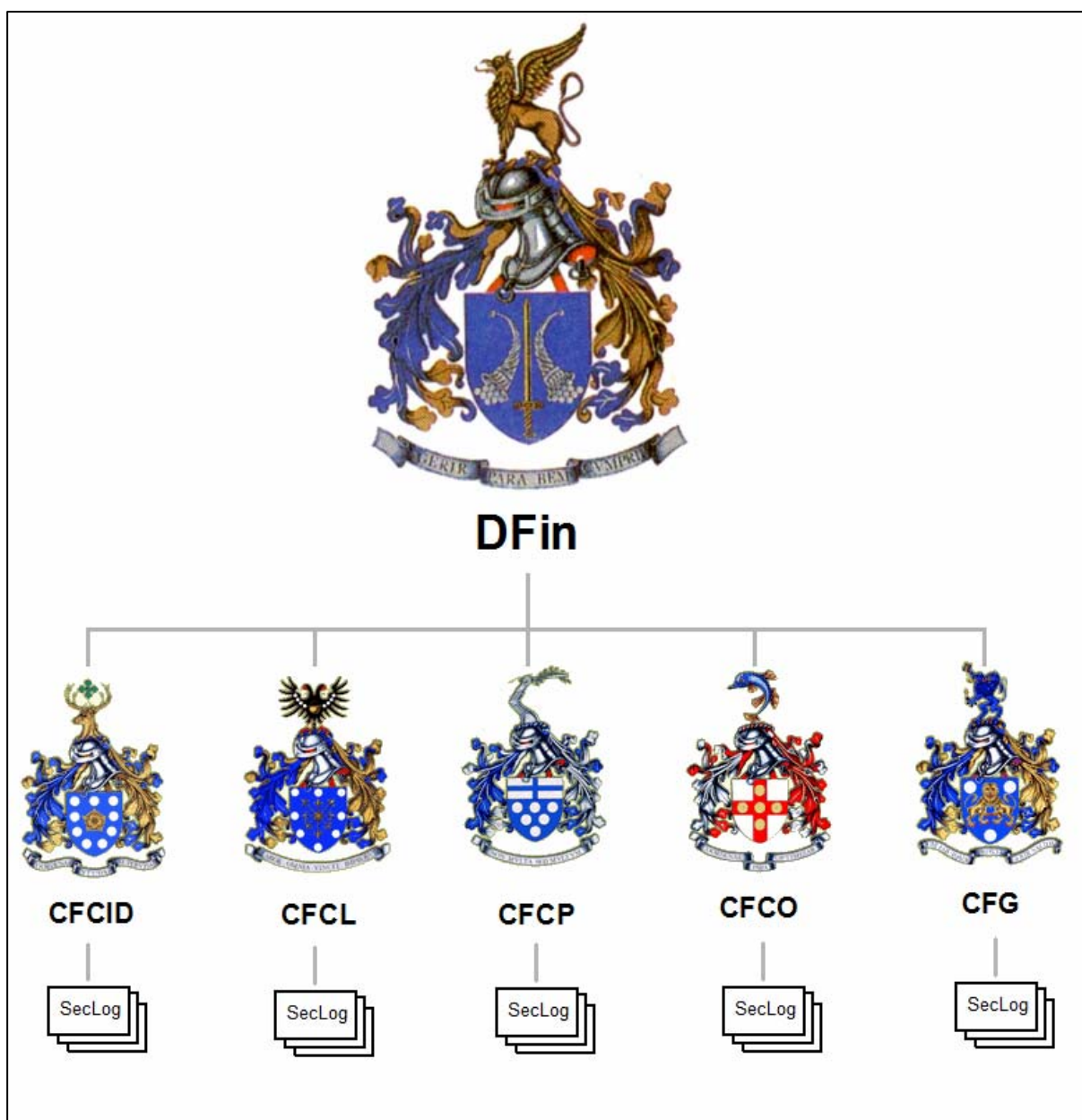


Figura 20 - Níveis da Estrutura Financeira

Fontes: Decreto-Lei n.º 62/2006, de 21 de Março e sítio do Exército Português, disponível em <http://exercito.pt> (15 de Abril de 2008)

Anexo D - Despacho n.º 01/08 do Chefe do Estado-Maior da Armada, de 9 de Janeiro

**MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
MARINHA**



ORDEM DA ARMADA - 1ª Série - Nº 2 - 09 de Janeiro de 2008

Despacho do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada n.º 01/08, de 9 de Janeiro

Considerando a adopção dos princípios, orientações e medidas de actuação da Marinha, fixados no novo quadro conceptual do planeamento estratégico naval, estabelecido na Directiva do Almirante CEMA n.º 03/05, de 20 de Maio, e respectiva Separata, nomeadamente em matéria de política de afectação dos recursos necessários à execução das actividades e ao cumprimento das missões;

Considerando as crescentes exigências conceptuais e técnicas do processo, em curso, de modernização e desenvolvimento da gestão financeira da Marinha, caracterizado pela definição prévia de objectivos, descentralização da tomada de decisão, avaliação dos resultados e responsabilização dos gestores;

Considerando que o instrumento operativo de sustentação da actividade financeira da Marinha passará, a partir do ano económico de 2008, a ser o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIGDN), cujos processos de trabalho, requisitos funcionais específicos e estruturas organizacionais, tendo sido em grande medida definidos com base nas boas práticas e na experiência acumulada pela Marinha em seis anos de exploração pioneira de uma plataforma tecnológica idêntica, estão orientados para responder cabalmente aos desafios da modernidade;

Considerando que a recente alteração do modelo e modo de prestação de contas da Marinha ao Tribunal de Contas, que passará a seguir o normativo instituído pelo "Plano Oficial de Contabilidade Pública" e a ser assumida por uma "entidade única prestadora de contas" - a Marinha - através do seu responsável máximo - o Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada -, anulando a intervenção do órgão "Conselho Administrativo" nesta matéria, retirou um dos mais relevantes pilares da respectiva solução orgânica que justificava os correspondentes poderes de decisão.

Considerando que, simultaneamente, a alteração supra referida veio criar e suscitar a necessidade de um novo quadro de competências financeiras que importa harmonizar, desenvolver e sistematizar;

Considerando que, em virtude das soluções transitórias estabelecidas pelo DL 179/94, de 29 de Junho, que revogou o Regulamento de Administração da Fazenda Naval (RAFN), o actual modelo de organização e competências do sistema de administração financeira da Marinha (SAFM) carece da revisão que lhe permita responder adequadamente à evolução entretanto verificada no quadro conceptual e na moldura legal da administração financeira do Estado;

Considerando, ainda, que a competência para autorizar a realização de despesas, actualmente exercida pelos conselhos administrativos dos comandos, unidades e órgãos da Marinha, instituídos pelos respectivos decretos-regulamentares, deve passar a ser exercida pelos respectivos comandantes, directores ou chefes, nos termos do artigo 3º do DL 155/92, de 28 de Julho, e que esta competência não prejudica a competência delegada, de idêntica natureza, nos titulares dos cargos da mais elevada hierarquia dos comandos, unidades e órgãos da Marinha.

Tomando-se necessário, face ao que antecede, proceder à reestruturação do SAFM abrangendo, designadamente, as respectivas estruturas, matriz de competências e formas de organização e funcionamento, medida estrutural indispensável à edificação de um novo paradigma de gestão financeira da Marinha e de um sistema de controlo adequado às características dessa nova gestão, determino o seguinte:

1. É aprovado o normativo em anexo ao presente Despacho e que dele faz parte integrante, designado por "Regulamento de Administração Financeira da Marinha", que vigorará a título experimental a partir do ano económico de 2008, até que se complete o ciclo financeiro que culminará na respectiva prestação de contas sustentada nas funcionalidades que, nesse âmbito, integram o SIGDN;
2. A prestação de contas relativas ao ano económico de 2007 será assegurada, nos moldes em que vinha sendo efectuada, pelos respectivos conselhos administrativos.
3. O superintendente dos Serviços Financeiros, no exercício da autoridade técnica de que se encontra investido, promulgará as instruções necessárias à concretização da

regulamentação estabelecida que se revele necessária decorrente do presente despacho.

4. O presente despacho revoga os seguintes despachos do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada:

- Despacho nº 86/2006, de 7 de Dezembro;
- Despacho nº 91/2006, de 20 de Dezembro e,
- Despacho nº 01/2007, de 8 de Janeiro.

5. O presente despacho produz efeitos desde 1 de Janeiro de 2008.

Anexo E - Despacho n.º 60/05/A do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea, de 29 de Dezembro

Despacho n.º 60/05/A do CEMFA de 29DEZ

DIRECÇÃO DE FINANÇAS DA FORÇA AÉREA (DFFA)

Considerando que o Despacho do Ministro de Estado, da Defesa Nacional e dos Assuntos do Mar (MEDNAM), de 02FEV05, determina a apresentação ao Tribunal de Contas de uma conta única de gerência por cada Ramo das Forças Armadas, a partir de Janeiro de 2006;

Considerando que esta medida possibilita a simplificação da organização interna da Força Aérea em ordem à optimização da gestão, designadamente a unificação da actual estrutura de gestão dos recursos financeiros, na dependência do Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea (CLAFA), e a sua transferência para um órgão na dependência directa do CEMFA:

Considerando que a presente mudança administrativa e estrutural implica a alteração do Decreto-Lei n.º 51/93, de 26 de Fevereiro e do Decreto Regulamentar n.º 52, de 3 de Setembro, bem como a aprovação do Decreto Regulamentar da Direcção de Finanças da Força Aérea (DFFA) e a revogação do Decreto-Lei n.º 338/84, de 19 de Outubro:

Considerando ainda a necessidade de assegurar o regular funcionamento administrativo-financeiro da Força Aérea, até à entrada em vigor dos projectos de diploma acima mencionados, já enviados, para aprovação, ao Ministério da Defesa Nacional,

An abrigo do disposto no n.º 4. a), do art.º 8.º da Lei n.º 111/91, de 29 de Agosto (LOBOFA),

DETERMINO:

- 1 A aprovação da organização, estrutura e quadro orgânico da Direcção de Finanças da Força Aérea (DFFA), na directa dependência do CEMFA, cujo texto se publica em anexo ao presente despacho e que dele faz parte integrante.*
- 2 A extinção da Direcção de Finanças (DF) e do Serviço Administrativo do CLAFA (SA/CLAFA) e a transferência das respectivas competências para a DFFA.*
- 3 O exercício, pela DFFA, das competências administrativas actualmente conferidas às unidades mencionadas no Decreto-Lei n.º 338/84, de 19 de Outubro, logo que este diploma seja revogado.*

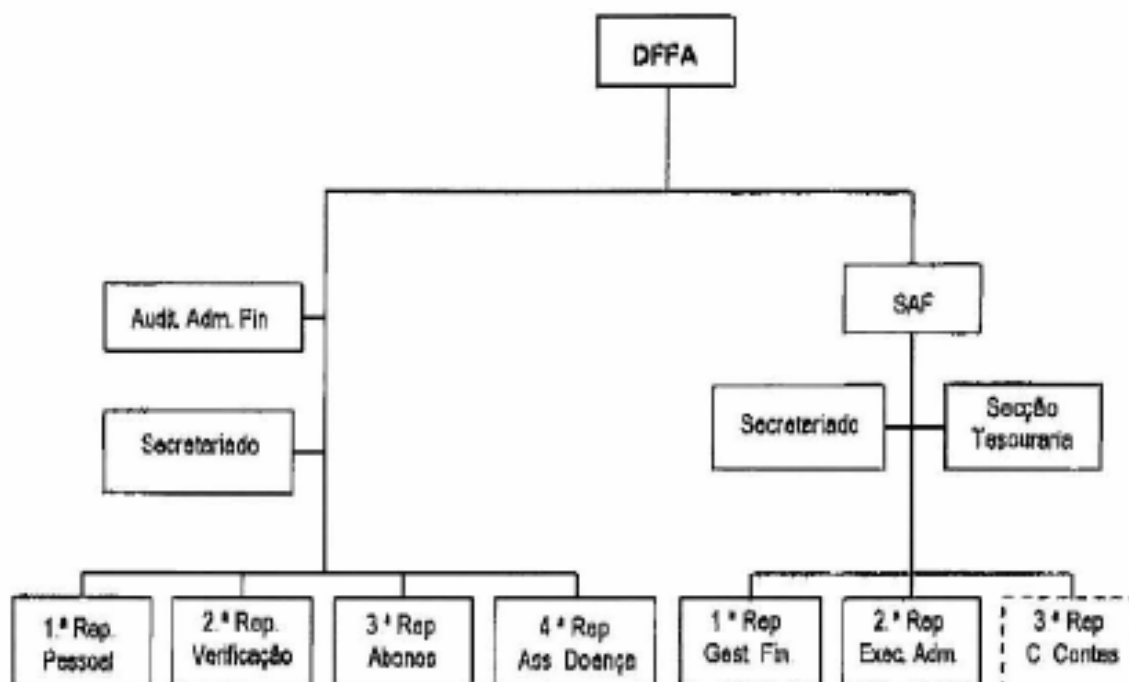
4. *A actualização do RFA 303-1 Vol. VI(A) – Organização do CLAFA e de todos os documentos aplicáveis, tendo em consideração a criação da DFFA, bem como a extinção da DF e do SA/CLAFA.*

5. *Sem prejuízo do estabelecido no ponto 3., este Despacho entra em vigor no dia 01JAN06.*

O CHEFE DE ESTADO-MAIOR DA FORÇA AÉREA
Manuel José Taveira Martins - General

DIRECÇÃO DE FINANÇAS DA FORÇA AÉREA

ORGANIZAÇÃO



DIRECÇÃO DE FINANÇAS DA FORÇA AÉREA
QUADRO ORGÂNICO
PESSOAL MILITAR

POSTO	EFECTIVO	
	QP	PNP
MAJOR GENERAL	1	
CORONEL	3	
TENENTE-CORONEL	8	
MAJOR	8	
CAPTÃO/SUBALTERNO	12	9
SARGENTO CHEFE/ SARGENTO AJUDANTE	2	
SARGENTO AJUDANTE/ 1º SARGENTO/2º SARGENTO	21	5
CABO		18
TOTAL:	55	32

PESSOAL CIVIL

GRUPO DE PESSOAL	EFECTIVO
ADMINISTRATIVO	22
TOTAL:	22

ÍNDICE ONOMÁSTICO

Afonso: 14
Arcanjo: 14
Atkinson: 5

Banker: 5
Borges: 14, 15
Boynton: 27
Bravo: 6, 28

Caiado: 31
Carvalho: 30
Carvalho, João Batista: 7, 9, 31
Carvalho, João: 31
Costa, Maria: 30
Costa, Teresa: 9

Datar: 10
Dupuy: 14

Fernandes:
Foster: 10
Franco: 5, 15

Hill, A.: 1, 18, 20
Hill, M.M.: 1, 18, 20
Horngren: 10

Johnson: 27
Jordan: 13, 15, 27

Kaplan: 5, 9, 10
Kell: 27
Marques: 31, 32
Khemakhem: 14

Lakatos: 16

Macedo: 9
Marconi: 16
Melo: 22
Monteiro: 11
Moreno: 2, 27
Morgado: 14, 15

Nabais, Carlos: 4, 13

Nabais, Francisco: 4, 13

Neves: 13, 15, 27

Norton: 9, 10

Pereira: 14

Pinto: 5, 10, 11, 32

Rascão: 7

Rodrigues, Azevedo: 14, 15

Rodrigues, José A: 13, 15, 27

Rodrigues, Paula: 31, 32

Rolland: 14

Santos, Celso: 13

Santos, José C.: 14

Santos, José R.: 18, 19, 40

Santos, Paula: 5, 10, 11, 32

Sanvicente: 13

Sequeira: 6, 15

Silva, Eduardo Sá: 4

Silva, Manuel Barbosa: 7, 9, 13, 14, 15, 28, 31, 50, 52, 53

Varela: 5, 10, 18, 35, 56, 61

Welch, Jack: 4

Welch, Suzy: 4

Young: 5