

ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar da Guarda Nacional Republicana

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

AS POTENCIALIDADES DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO DA GNR – UM NOVO MODELO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

FORMANDO: ASPIRANTE DAVID TRINTA MORAIS

ORIENTADOR: SR.^a PROF. ^a DOUTORA ANA BELA SANTOS BRAVO

LISBOA, JULHO DE 2008



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar da Guarda Nacional Republicana

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

AS POTENCIALIDADES DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO NA GESTÃO DA GNR – UM NOVO MODELO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

FORMANDO: Aspirante David Trinta Morais

ORIENTADOR: SR.^a PROF. ^a DOUTORA ANA BELA SANTOS BRAVO

LISBOA, JULHO DE 2008

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais e Irmã.

AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado não só às pessoas que deram a sua contribuição para tornar possível a realização deste trabalho mas também aquelas a quem não dei a devida atenção em virtude da realização deste trabalho. A todos o meu agradecimento sincero.

Pese embora a óbvia impossibilidade de a todos me referir, gostaria de agradecer em primeiro lugar à minha orientadora, Professora Doutora Ana Bela Santos Bravo, por todo o seu acompanhamento permanente e dedicado, sem o qual não seria possível suplantar as dificuldades que advieram da realização do presente trabalho.

Agradeço ao Sr. Major Fernando Barnabé e ao Sr. Tenente Miguel Amorim que para além de se prontificarem a conceder-me as entrevistas, também me forneceram toda a informação que eu lhes solicitei.

Gostaria também de agradecer ao Sr. Major António Bogas e ao Sr. Tenente Cláudio Cruz, por toda a prontidão, dedicação e empenho que me deram nos SSGNR, o que permitiu recolher informação útil para realizar o trabalho.

Agradeço ao Exmo. Comandante da Escola da Guarda, Major-General Carlos Pinheiro Chaves, pelo apoio facultado, auxílio concretizado na preocupação incessante e nos meios colocados à disposição.

Aos meus Camaradas do 13º TPO, pela camaradagem e espírito de entreaajuda nos bons e maus momentos ao longo de todo o curso.

Não menos importante, gostaria de agradecer aos meus pais e irmã, pelo apoio que me proporcionaram, indispensável á realização deste trabalho, mesmo quando o tempo de trabalho suprimiu o tempo de estar convosco.

A todos vós, um grato bem-haja.

EPÍGRAFE

***“O futuro pertence aos que tiverem imaginação, coragem de superar as
descontinuidades e ousadia para preparar as suas empresas para os desafios da
nova economia.”***

C.K. Prahalad

***"O iliterado do século XXI não será aquele que não sabe ler nem
escrever, mas aquele que não sabe aprender, desaprender e
reaprender"***

Alvin Toffler

***“O progresso é impossível sem mudança. Aqueles que não conseguem mudar as
suas mentes não conseguem mudar nada”***

Bernard Shaw

***“A tentação latina de fragmentar o país em pequenos mundos administrativos
isolados é, cada vez mais, insustentável”***

Luís Valadares Tavares

"O ERP propicia a informação oportuna, para a pessoa certa, no momento ideal."

Silva et al. (2001)

ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS	II
EPÍGRAFE	III
ÍNDICE.....	IV
ÍNDICE DE QUADROS	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	XIII
ÍNDICE DE SIGLAS	XIV
RESUMO	XVI
ABSTRACT	XVII
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO E METODOLOGIA	1
1.1. INTRODUÇÃO	1
1.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	2
1.2.1. Definição do Problema.....	2
1.2.2. Definição dos Objectivos da Pesquisa	3
1.2.2.1. <i>Objectivos Gerais</i>	3
1.2.2.2. <i>Objectivos Específicos</i>	3
1.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	3
1.3.1. Finalidade da Pesquisa.....	3
1.3.2. Perguntas de Investigação.....	4
1.3.3. Delimitação da Pesquisa.....	4
1.3.4. Metodologia Adoptada	5

1.4. ORGANIZAÇÃO E CONTEÚDO	6
PARTE I – SUSTENTAÇÃO TEÓRICA	7
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1. A SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DOS SI	7
2.1.1. Generalidades	7
2.1.2. A Sociedade de Informação na Europa	8
2.1.3. A Sociedade de Informação em Portugal	9
2.1.4. As Novas Tecnologias na GNR	10
2.2. OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	11
2.2.1. O Conceito de Sistemas de Informação	11
2.2.2. Os Sistemas de Enterprise Resource Planning	12
2.2.3. A Implementação	13
2.2.4. Vantagens de um Sistema ERP	14
2.2.5. Desvantagens da Implementação de um Sistema ERP	14
2.2.6. O Impacto Organizacional	15
2.3. CONCLUSÕES	16
CAPÍTULO 3 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO	17
3.1. INTRODUÇÃO	17
3.2. GESTÃO ADMINISTRATIVA NA GNR	17
3.2.1. O Sistema de Informação Contabilística	17
3.2.2. O Application System 400	19
3.3. MODELOS ALTERNATIVOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA	19
3.3.1. <i>E-pública</i> Financeira	19
3.3.2. SIG	20
3.3.3. RIGORE	21
3.4. CONCLUSÕES	23
PARTE II – INVESTIGAÇÃO DE CAMPO	24
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO DE CAMPO	24
4.1. INTRODUÇÃO	24
4.2. CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO	24

4.2.1. Entrevista.....	24
4.2.2. Questionário.....	25
4.2.2.1. <i>O Universo e a Amostra</i>	26
4.3. CONCLUSÕES	26
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	27
5.1. INTRODUÇÃO	27
5.2. DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	27
5.2.1. Análise Qualitativa Descritiva dos Dados da Entrevista.....	27
5.2.1.1. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 3</i>	27
5.2.1.2. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 4</i>	27
5.2.1.3. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 5</i>	28
5.2.1.4. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 6</i>	28
5.2.1.5. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 7</i>	28
5.2.1.6. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 8</i>	28
5.2.1.7. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 9</i>	28
5.2.1.8. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 10</i>	29
5.2.1.9. <i>Análise de Conteúdo à Questão n.º 11</i>	29
5.2.2. Análise Quantitativa dos Dados do Questionário	29
5.2.2.1. <i>Caracterização do Inquirido</i>	29
5.2.2.2. <i>Implementação do E-Pública Financeira</i>	30
5.2.2.3. <i>O E-Pública Financeira e a Mudança Organizacional</i>	31
CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	33
6.1. INTRODUÇÃO	33
6.2. ENTREVISTAS	33
6.2.1. Discussão de Resultados da Questão n.º 3	33
6.2.2. Discussão de Resultados da Questão n.º 4	33
6.2.3. Discussão de Resultados da Questão n.º 5	34
6.2.4. Discussão de Resultados da Questão n.º 6	34
6.2.5. Discussão de Resultados da Questão n.º 7	34
6.2.6. Discussão de Resultados da Questão n.º 8	34

6.2.7. Discussão de Resultados da Questão n.º 9	35
6.2.8. Discussão de Resultados da Questão n.º 10	35
6.2.9. Discussão de Resultados da Questão n.º 11	35
6.3. INQUÉRITO	35
6.4. CONCLUSÕES	36
CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	37
7.1. INTRODUÇÃO	37
7.2. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO.....	37
7.3. SUGESTÕES – GUIÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SI	39
7.4. CONCLUSÕES	39
7.5. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	40
7.6. PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	40
BIBLIOGRAFIA	41
METODOLOGIA CIENTÍFICA.....	41
REVISTAS E ARTIGO	41
LIVROS	42
LEGISLAÇÃO	44
MONOGRAFIAS E TESES	45
SÍTIOS DA INTERNET.....	45
APÊNDICES	47
APÊNDICE A – OS SISTEMAS INFORMÁTICOS UTILIZADOS PELO MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA.	47
APÊNDICE B – A MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	50
APÊNDICE C – GUIÃO DA ENTREVISTA	56
APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS EFECTUADAS	62
APÊNDICE E – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	69
APÊNDICE F – ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO.....	75
APÊNDICE G – QUADROS DE RESULTADOS	85
APÊNDICE H – GUIA DE APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DE UM ERP	93

ANEXOS	97
ANEXO I – SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTABILÍSTICA	97
ANEXO J – EQUIPAMENTO IBM AS/400.....	98
ANEXO K – DESENVOLVIMENTO DO RIGORE	98
ANEXO L – E-PÚBLICA FINANCEIRA (<i>LAYOUT</i> DO PROGRAMA INFORMÁTICO)	99

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 5.1: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 3 DA ENTREVISTA.....	27
QUADRO 5.2: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 4 DA ENTREVISTA.....	27
QUADRO 5.3: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 5 DA ENTREVISTA.....	28
QUADRO 5.4: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 6 DA ENTREVISTA.....	28
QUADRO 5.5: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 7 DA ENTREVISTA.....	28
QUADRO 5.6: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 8 DA ENTREVISTA.....	28
QUADRO 5.7: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 9 DA ENTREVISTA.....	28
QUADRO 5.8: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 10 DA ENTREVISTA.....	29
QUADRO 5.9: RESPOSTAS À QUESTÃO N.º 11 DA ENTREVISTA.....	29
QUADRO 5.10: RESPOSTAS À SEGUNDA QUESTÃO DO QUESTIONÁRIO.....	30
QUADRO 5.11: RESPOSTAS À TERCEIRA QUESTÃO DO QUESTIONÁRIO	31
QUADRO C.12: PERGUNTAS POR BLOCOS TEMÁTICOS	58
QUADRO G.13: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 1.1. DO QUESTIONÁRIO	85
QUADRO G.14: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 1.2. DO QUESTIONÁRIO	85
QUADRO G.15: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 1.3. DO QUESTIONÁRIO	85
QUADRO G.16: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 1.4. DO QUESTIONÁRIO	85
QUADRO G.17: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 2.1. DO QUESTIONÁRIO	86
QUADRO G.18: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 2.2. DO QUESTIONÁRIO	86
QUADRO G.19: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 2.3. DO QUESTIONÁRIO	86
QUADRO G.20: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 2.4. DO QUESTIONÁRIO	87
QUADRO G.21: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 2.5. DO QUESTIONÁRIO	87
QUADRO G.22: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 2.6. DO QUESTIONÁRIO	87
QUADRO G.23: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 2.7. DO QUESTIONÁRIO	88
QUADRO G.24: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 2.8. DO QUESTIONÁRIO	88
QUADRO G.25: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.1. DO QUESTIONÁRIO	88
QUADRO G.26: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.2.1.1. DO QUESTIONÁRIO	88
QUADRO G.27: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.2.1.2. DO QUESTIONÁRIO	89

QUADRO G.28: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.2.1.3. DO QUESTIONÁRIO	89
QUADRO G.29: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.2.1.4. DO QUESTIONÁRIO	89
QUADRO G.30: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.2.2. DO QUESTIONÁRIO	89
QUADRO G.31: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.3. DO QUESTIONÁRIO	90
QUADRO G.32: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.4. DO QUESTIONÁRIO	90
QUADRO G.33: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.5. DO QUESTIONÁRIO	90
QUADRO G.34: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.6. DO QUESTIONÁRIO	90
QUADRO G.35: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.7. DO QUESTIONÁRIO	91
QUADRO G.36: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.8. DO QUESTIONÁRIO	91
QUADRO G.37: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.9.1. DO QUESTIONÁRIO	91
QUADRO G.38: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.9.2. DO QUESTIONÁRIO	91
QUADRO G.39: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.9.3. DO QUESTIONÁRIO	92
QUADRO G.40: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.9.4. DO QUESTIONÁRIO	92
QUADRO G.41: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.9.5. DO QUESTIONÁRIO	92
QUADRO G.42: RESPOSTAS À QUESTÃO Nº 3.9.6. DO QUESTIONÁRIO	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO F.1: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 1.1. DO QUESTIONÁRIO.....	75
GRÁFICO F.2: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 1.2. DO QUESTIONÁRIO.....	75
GRÁFICO F.3: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 1.3. DO QUESTIONÁRIO.....	75
GRÁFICO F.4: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 1.4. DO QUESTIONÁRIO.....	76
GRÁFICO F.5: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 2.1. DO QUESTIONÁRIO.....	76
GRÁFICO F.6: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 2.2. DO QUESTIONÁRIO.....	76
GRÁFICO F.7: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 2.3. DO QUESTIONÁRIO.....	77
GRÁFICO F.8: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 2.4. DO QUESTIONÁRIO.....	77
GRÁFICO F.9: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 2.5. DO QUESTIONÁRIO.....	77
GRÁFICO F.10: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 2.6. DO QUESTIONÁRIO.....	78
GRÁFICO F.11: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 2.7. DO QUESTIONÁRIO.....	78
GRÁFICO F.12: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 2.8. DO QUESTIONÁRIO.....	78
GRÁFICO F.13: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.1. DO QUESTIONÁRIO.....	79
GRÁFICO F.14: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.2.1.1. DO QUESTIONÁRIO.....	79
GRÁFICO F.15: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.2.1.2. DO QUESTIONÁRIO.....	79
GRÁFICO F.16: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.2.1.3. DO QUESTIONÁRIO.....	80
GRÁFICO F.17: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.2.1.4. DO QUESTIONÁRIO.....	80
GRÁFICO F.18: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.2.2. DO QUESTIONÁRIO.....	80
GRÁFICO F.19: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.3. DO QUESTIONÁRIO.....	81
GRÁFICO F.20: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.4. DO QUESTIONÁRIO.....	81
GRÁFICO F.21: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.5. DO QUESTIONÁRIO.....	81
GRÁFICO F.22: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.6. DO QUESTIONÁRIO.....	82
GRÁFICO F.23: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.7. DO QUESTIONÁRIO.....	82
GRÁFICO F.24: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.8. DO QUESTIONÁRIO.....	82
GRÁFICO F.25: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.9.1. DO QUESTIONÁRIO.....	83
GRÁFICO F.26: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.9.2. DO QUESTIONÁRIO.....	83
GRÁFICO F.27: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.9.3. DO QUESTIONÁRIO.....	83
GRÁFICO F.28: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.9.4. DO QUESTIONÁRIO.....	84
GRÁFICO F.29: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.9.5. DO QUESTIONÁRIO.....	84
GRÁFICO F.30: ANÁLISE DA QUESTÃO Nº 3.9.6. DO QUESTIONÁRIO.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA I.1: ESTRUTURA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO ORÇAMENTAL.	97
FIGURA I.2: DIAGRAMA DO SIC – DESPESAS	97
FIGURA J.3: EQUIPAMENTO IBM AS/400	98
FIGURA K.4: FASES DO RIGORE	98
FIGURA L.5: E-PÚBLICA FINANCEIRA.....	99

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

Apud	Citado em
Art. ^o	Artigo
Dec-Lei	Decreto-Lei
Ed.	Edição
Et al.	et aliae (para pessoas)
Exmo.	Excelentíssimo
In	Citado em
N. ^o	Número
S.d.	Sem data
Sr.	Senhor

ÍNDICE DE SIGLAS

ANCP	Agência Nacional de Compras Públicas
AP	Administração Pública
AS 400	<i>Application System 400</i>
CA	Conselho Administrativo
CIBE	Cadastro e Inventariação dos Bens do Estado
CNCAP	Comissão de Normalização Contabilística da Administração Pública
CPASI	Comissão de Políticas e Auditoria do Sistema de Informação da Defesa
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CSF	Chefia do Serviço de Finanças
Dec-Lei	Decreto-Lei
DGO	Direcção Geral do Orçamento
DGT	Direcção Geral do Tesouro
DSI	Desenvolvimento dos Sistemas de Informação
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FA	Forças Armadas
GeRAP	Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública
II	Instituto de Informática
GNR	Guarda Nacional Republicana
MAI	Ministério da Administração Interna
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MF	Ministério das Finanças
MFAP	Ministério das Finanças e da Administração Pública
MRP	<i>Material Requirements Planning</i>
MRP II	<i>Manufacturing Resource Planning</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OSC	Órgãos e serviços centrais
PIDDAC	Programa de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central
POC	Plano Oficial de Contas
POCP	Plano Oficial de Contabilidade Pública
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
PSP	Polícia de Segurança Pública
RAFE	Reforma da Administração Financeira do Estado
RAP	Reforma da Administração Pública
RIGORE	Rede Integrada de Gestão Orçamental e dos Recursos do Estado
SAF	Secção Administrativa e Financeira
SCI	Sistema de Controlo Interno
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SCoT	Sistema de Contra-ordenações de Trânsito
SFA	Serviços e Fundos Autónomos
SGP	Sistema de Gestão do Património
SGRH	Sistema de Gestão dos Recursos Humanos
SI	Sistemas de Informação
SI/TI	Sistemas e Tecnologias de Informação
SIBC	Sistemas de Informação Baseados em Computadores
SIBS	Sistema Interbancário de Serviços
SIC	Sistema de Informação Contabilística
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGO	Sistema de Informação de Gestão Orçamental
SIIOP	Sistema Integrado de Informação Operacional
SIRESP	Sistema Integrado da Rede de Emergência e Segurança de Portugal
SPA	Sector Público Administrativo
SSGNR	Serviços Sociais da GNR
TI	Tecnologias de Informação
TIA	Trabalho Investigação Aplicada
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UE	União Europeia
UMIC	Unidade de Missão Inovação e Conhecimento

RESUMO

Este trabalho de investigação aplicada visa o tema, “As potencialidades dos sistemas de informação e das tecnologias de informação na gestão da Guarda Nacional Republicana – Um novo modelo de gestão administrativa”, tendo como objectivo aprofundar os conceitos de sistemas de informação, mais concretamente, de sistemas de informação de gestão, nomeadamente os sistemas *Enterprise Resource Planning*. A parte de aplicação prática analisa a implementação de um sistema deste tipo nos Serviços Sociais da Guarda.

Estes sistemas e os problemas que são suscitados pela sua implementação têm sido alvo de inúmeros estudos elaborados por diversos académicos e por empresas privadas. É de salientar que a adopção destes sistemas pela Administração Pública não tem tido a relevância que tem no sector privado mas, nos últimos anos, o Sector Público tem investido em implementações de Sistemas de Informação de Gestão.

As investigações desenvolvidas nesta área não têm tido em conta o impacto organizacional causado por este tipo de adopções na Administração Pública, o que torna necessário e profícuo haver um estudo que enumere implicações causadas por esta implementação e que possa constituir um guião de apoio à implementação de um *Enterprise Resource Planning*.

Quanto à investigação e à pesquisa, basearam-se sobretudo, em livros e trabalhos já realizados anteriormente sobre sistemas de informação e *Enterprise Resource Planning*, bem como, na pesquisa em sítios credenciados na internet, permitindo assim, uma análise teórica sobre os conceitos.

Tendo por base a sustentação teórica, a parte prática baseou-se numa investigação de campo, em que se procurou identificar o impacto organizacional causado pela adopção do *E-Pública Financeira* nos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana.

Palavras-chave: Sistemas de Informação de Gestão, Administração Pública, ERP, *E-Pública Financeira*, RIGORE, Impacto Organizacional.

ABSTRACT

This applied research work was developed on the subject of “The potentialities of the systems of information and of the technologies of information in the management of Guarda Nacional Republicana - A new model of administrative management”. It aims to deepen the concepts related with management systems of information and, namely, the Enterprise Resource Planning systems. It is also analyzed the implementation of a system of this type in the Social Services of the Guarda.

These systems and the problems that are caused by his implementation have been the subject of countless studies, prepared both by several academics and by private enterprises. The adoption of these systems in the Public Administration has not been as significant as in the private sector. However, in the last years the Public Sector has been investing in the implementation Information Technology systems.

The investigation developed in this area has not taken to account the organizational impact caused by this type of Information Technology applications in Public Administration, which a study on the implications caused by this applications, justifies namely, the implementation of an Enterprise Resource Planning.

The applied research was based on survey of the literature carried out previously on systems of information and Enterprise Resource Planning, as well as, in the application of a questionnaire.

The practical part, it was based in a case-study aimed at studying the organizational impact caused by the adoption of “E-Pública Financeira” in the Social Services of the Guarda Nacional Republicana.

Key-words: Management Systems of Information, Public Administration, ERP, E-Pública Financeira, RIGORE, Organizational Impact.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO E METODOLOGIA

1.1. INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Investigação Aplicada, no âmbito da obtenção do Mestrado em Ciências Militares, ramo de Administração Militar da GNR, é considerado um dos elementos base para o aproveitamento no curso tendo, por isso, um carácter avaliativo bastante importante para a classificação do Mestrado. Este trabalho é ainda uma oportunidade única para aumentar o conhecimento numa área que esteja relacionada com o curso de cada aluno e com a formação académica deste.

A evolução das Tecnologias de Informação e de Comunicação (TIC) está associada à mudança no meio envolvente, o que tem conduzido as organizações a mudarem a sua estrutura e as suas tarefas, proporcionando novas oportunidades (Barnabé, 2007:13).

Os sistemas ERP processam toda a informação chave da organização, através de um suporte tecnológico, havendo uma relação de proximidade entre os diferentes níveis da organização, o que permite tentar almejar a vantagem competitiva.

A motivação para a crescente procura de SI/TI pelo Governo é sintetizada pela OCDE (2005:1) quando destaca que, com as mudanças na AP nos últimos 20 anos houve uma alteração da importância dos instrumentos da administração central, principalmente na área financeira, de controlo e financiamento, para um modelo mais descentralizado. Com a descentralização, verifica-se o aumento da responsabilidade financeira dos gestores das partes constituintes do governo e com os novos modelos, há um maior controlo da despesa e dos recursos para a missão ser concretizada eficientemente.

A adopção de um sistema de informação de gestão traz experiências diferentes e resultados distintos para as várias organizações que aderem a este sistema. Se a adopção for ponderada, feita de uma forma responsável e utilizarem o sistema de uma forma eficiente, vão ser obtidas grandes vantagens competitivas; se esta for feita de uma forma leviana, as organizações terão de baixar as expectativas relativamente ao sistema e em último caso, abandonar a implementação.

Este trabalho será um simples contributo e tem como objectivo dar a conhecer os aspectos que dificultam a implementação de um novo modelo de gestão administrativa, ou que até podem vetar a implementação, assim, a Guarda¹, estará mais consciente de todos os riscos pelos quais passará aquando da adopção de um novo modelo.

Foi realizado entre Outubro de 2007 e Julho de 2008.

1.2. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

1.2.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As organizações deparam-se constantemente com um cenário de mudança ao nível da gestão, o que leva à necessidade de rentabilizar ao máximo os recursos e meios disponíveis, de forma a obter o máximo de proveitos com o mínimo de custos, garantindo, assim, economia, eficiência e eficácia.

Com este panorama, impõe-se a adopção de novas metodologias de gestão que consigam fazer face às necessidades das organizações. Esta mudança só é possível se for acompanhada pela descentralização das tarefas e pela vontade de mudar por parte dos níveis hierárquicos mais elevados.

Este trabalho subordina-se ao tema: **“As potencialidades dos sistemas de informação e das tecnologias de informação na gestão da GNR – Um novo modelo de gestão administrativa”**. A escolha deste tema deveu-se ao interesse do autor em estudar um assunto actual, e que poderá ter repercussões positivas no desenvolvimento e bem-estar da organização à qual pertence.

É com o objectivo de preparar a Guarda para a adopção de um novo modelo de gestão administrativa que se propõe fazer uma investigação de campo nos SSGNR, partindo da questão central:

Qual será o impacto organizacional causado pela adopção de um novo modelo de gestão administrativa na Guarda Nacional Republicana?

Com a investigação de campo que vamos elaborar nos SSGNR podemos constatar algumas dificuldades e obstáculos pelos quais a GNR poderá vir a passar. Desta forma, se analisarmos o processo de implementação do E-Pública Financeira nos SSGNR podemos antever, precaver e ultrapassar entraves similares. Com esta análise podemos ainda evidenciar as vantagens que um modelo de gestão administrativa análogo pode trazer à organização.

¹ Nome vulgarmente utilizado para designar a Guarda Nacional Republicana.

No final da elaboração deste trabalho de investigação aplicada é intenção do autor proporcionar à organização, GNR, bem como a sociedade, uma síntese das questões que se colocam na temática abordada e um contributo importante para tornar a implementação de um ERP num sucesso e não numa frustração.

Tendo como farol a melhor resposta para a “questão central” atrás elaborada, descrever-se-ão os objectivos, a metodologia, a delimitação e a estrutura do trabalho que pareceu mais adequada para esta pesquisa.

1.2.2.DEFINIÇÃO DOS OBJECTIVOS DA PESQUISA

1.2.2.1. Objectivos Gerais

Com este trabalho pretende-se analisar as vantagens, dificuldades e limitações que a implementação de um ERP pode trazer a uma organização.

1.2.2.2. Objectivos Específicos

Concorrendo para os objectivos gerais acima referidos, definem-se os seguintes objectivos específicos:

- Analisar a estado actual dos SI na GNR e na Administração Pública.
- Definir ERP.
- Analisar a gestão administrativa actual da GNR.
- Analisar processos de implementação de ERP em organizações com características similares à GNR.
- Comentar o processo de implementação do E-Pública Financeira nos SSGNR.
- Propor algumas medidas para que a inevitável adopção de um ERP, na GNR, ocorra com o máximo sucesso.

Para que este trabalho seja o espelho da realidade, efectuar-se-á uma relação entre os resultados das entrevistas e dos inquéritos com as hipóteses levantadas.

1.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

1.3.1.FINALIDADE DA PESQUISA

Ao escolher-se o tema para a elaboração do Trabalho de Investigação Aplicada, foi tido em conta a sua pertinência na GNR e na sociedade, desta forma pretende-se que o autor do trabalho explore o tema proposto e elucide o leitor sobre sistemas de informação, a situação actual da gestão administrativa na GNR e sobre os novos modelos de gestão administrativa que estão cada vez mais em voga.

Face à sociedade actual, é de extrema importância para uma organização evoluir ao nível tecnológico, pois com a enorme competitividade existente entre as várias organizações constituintes da nossa sociedade, quem não se mantiver actualizado arrisca-se a ficar obsoleto.

O tema é oportuno, uma vez que trata das potencialidades dos sistemas de informação, dos cada vez mais usuais ERP e do futuro das organizações. Este trabalho proporciona ao leitor conhecimentos para evitar possíveis erros na implementação de um ERP e trata ainda das vantagens que um investimento desta magnitude pode trazer à organização.

A reestruturação da GNR que está em curso torna ainda mais importante este tema porque, no estado actual da sociedade, não há organizações sem sistemas de informação; assim sendo, visto que se o dispositivo da GNR está a ser modificado, é relevante fornecer conhecimentos aos altos poderes decisórios sobre um sistema que tem a capacidade para maximizar recursos e minimizar custos.

1.3.2. PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta o tema inicial proposto pelo comando da GNR, do problema que foi promovido e dos objectivos definidos, deduzem-se as seguintes perguntas de Investigação:

- Sendo os sistemas de informação algo inevitável nas organizações actuais, o que a GNR tem feito para se manter actualizada?
- Os sistemas administrativos implementados na GNR têm algumas limitações, será que um sistema que engloba-se todas as vertentes administrativas não seria mais profícuo para a organização?
- É adequada a adopção de um sistema de gestão administrativa comum a toda a GNR e a toda a Administração Pública? Quais as vantagens que adviriam daí?
- Quais as principais mudanças originadas pela adopção de um ERP?
- Quais os principais obstáculos à mudança?
- Que benefícios traz a implementação de um ERP a uma organização?
- A adopção de um novo modelo de gestão administrativa induz à mudança, quais os factores que originam a mudança?

1.3.3. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho tem um tema muito vasto, pois com o investimento que a GNR tem feito nas TI, poder-se-ia falar em diversos sistemas de informação, mas como este trabalho tem também como objectivo conciliar o seu tema com a área de especialização do autor, foi direccionado para a vertente administrativa dos sistemas informáticos.

No enquadramento teórico, Capítulo 2, pretende-se apurar alguns conhecimentos sobre SI na GNR, em Portugal e na Europa e ambiciona-se ainda definir sistemas ERP e o impacto organizacional que deles advêm.

No Capítulo 3 do trabalho expõe-se a realidade da Guarda ao nível administrativo e apuram-se dados sobre modelos de gestão administrativa adoptados por organizações similares.

Na segunda parte, através de uma investigação de campo nos SSGNR², pretende-se analisar as vantagens de um sistema ERP e os obstáculos que se sentem na sua implementação e na gestão destes sistemas.

Tendo em conta que a elaboração do Trabalho de Investigação Aplicada se concentrar ao longo de dez semanas e que tem o limite máximo de quarenta páginas, não se procurou obter uma solução para todas as implementações, mas sim deixar um contributo útil para a sociedade e em especial para a GNR, tornando mais fácil a concretização dos requisitos e o suplantar dos diversos imprevistos.

1.3.4.METODOLOGIA ADOPTADA

Quanto à metodologia promovida, este trabalho é bipartido visto que, numa primeira parte, visou aprofundar o conhecimento no que respeita aos sistemas de informação e aos Sistemas de Informação de Gestão, através da consulta de livros, revistas e pesquisas em sítios oficiais da internet. Inicialmente foram analisados os sistemas de informação, entendendo-se que era conveniente enquadrar os sistemas de informação da GNR numa estratégia nacional, esta análise decorreu através da consulta de variada legislação, bem como, da pesquisa em alguns trabalhos já realizados e em alguma bibliografia. Concluído isto, analisou-se a realidade da GNR ao nível da gestão administrativa e investigou-se sobre os sistemas de informação de gestão que estão a funcionar em organizações análogas à GNR.

Na segunda parte, na investigação empírica, caracterizou-se o trabalho de campo, analisaram-se as entrevistas e os inquéritos e, com base em toda a análise efectuada, discutiram-se os resultados. Nesta fase foram realizadas entrevistas com a finalidade de solucionar as perguntas elaboradas. Todos os trabalhos científicos prevêem um processo de recolha de dados consubstanciada num trabalho de campo. Para responder às questões iniciais foram escolhidos dois instrumentos distintos para a colheita de dados: a **entrevista semidirectiva** e o **inquérito por questionário**. Foram escolhidos estes dois instrumentos pois têm uma maior capacidade de resposta ao conjunto dos objectivos da investigação, e

² Os SSGNR são uma entidade com autonomia financeira onde existe maior consciência do impacto que acarreta a implementação de um novo sistema de gestão administrativa, pois já adoptaram o primeiro modelo de gestão administrativa, apesar de um pouco arcaico, em 1999.

são os mais adequados para responder às perguntas de investigação inicialmente propostas. Os resultados foram analisados para cada uma das questões colocadas e elaborados quadros com a análise estatística – Apêndice G.

1.4. ORGANIZAÇÃO E CONTEÚDO

Na sequência do que já foi descrito, o trabalho é composto por uma primeira fase, parte teórica e, numa segunda fase iminentemente prática.

A primeira fase (Parte I) versa sobre a revisão da literatura, na qual, aborda temáticas relacionadas com os sistemas de informação e Sistemas de Informação de Gestão. Definem-se conceitos como sistemas de informação, sistemas ERP, analisa-se o estado actual dos sistemas de informação na GNR, em organizações análogas, em Portugal e na Europa.

A segunda fase do trabalho (Parte II) incide na pesquisa de campo realizada que consistiu na recolha e no tratamento de dados respeitantes à implementação de um novo modelo de gestão administrativa, bem como na análise e discussão de resultados.

Para terminar apresentam-se algumas conclusões obtidas sobre o trabalho desenvolvido, procurando-se dar resposta às perguntas de investigação. Ainda nesta fase são apresentadas algumas propostas pertinentes que advêm das entrevistas e questionários.

PARTE I – SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

“As pessoas começaram a reunir-se e a debater a ideia de que estaria prestes a ocorrer uma revolução na tecnologia capaz de mudar drasticamente a sociedade.”

Steve Wozniak (1986)

2.1. A SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DOS SI

2.1.1. GENERALIDADES

O investimento nas Novas Tecnologias na nossa sociedade conduziu à passagem da Sociedade Industrial para a Sociedade da Informação e a uma diversidade de transformações. Na actualidade é praticamente indispensável recorrer às TI para se obter o sucesso em qualquer campo, desde a agricultura aos serviços públicos (Lyon, 1992:1).

O DSI é um processo que tem como objectivo melhorar o desempenho dos SI, estes sistemas podem incluir ou não tecnologias informáticas. A grande maioria das organizações utiliza as tecnologias, as quais se designam de sistemas de informação baseada em computadores, em que o SIBC é uma parte constituinte dos SI (Lopes et al., 2005:10).

O aumento da complexidade das organizações torna cada vez mais necessário um sistema que recolha, armazene, processe e que permita uma consulta da informação actual, deste modo, esta torna-se útil para o desenvolvimento e cumprimento das diversas actividades da organização (Varajão, 2005:56). As TI são vistas como uma mais-valia pois têm enormes potencialidades (Lyon, 1992:2), estas são essenciais para reforçar a organização relativamente ao funcionamento, à forma de gerir, à produtividade e até relativamente à adaptação da organização a novos ou mais exigentes mercados (Varajão, 2005:58).

Antes de falarmos de SI é importante enquadrar estes sistemas na Sociedade da Informação. O conceito de Sociedade da Informação surge nas décadas de 60 e 70, associado às correntes filosóficas e a algumas Teorias Sociológicas que defendiam o

conceito de “pós-industrialismo”. Este conceito defendia o fim da era capitalista industrial e a chegada de uma sociedade de “serviços” ou de “tempos livres” (Varajão, 2005:2).

Quando falamos de Sociedade de Informação temos que ter em conta três conceitos: organização, informação e sistemas de informação. Há entre eles uma ligação e podemos constatar que se não há organização sem informação, a informação é-nos mais útil se tivermos sistemas de informação adequados, o que leva a inferir que para potenciarmos uma organização é necessário ter um sistema de informação adequado às suas necessidades.

2.1.2.A SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO NA EUROPA

A Comissão Europeia iniciou o eEuropa, em Novembro de 1999. Este tem como objectivo garantir que, na União Europeia, todos os cidadãos, escolas, empresas, administrações tenham acesso às novas tecnologias da informação e das comunicações e as estudem plenamente. O eEuropa, para além de pretender aumentar a competitividade das empresas europeias, pretende também que todos os cidadãos europeus, sobretudo os que têm necessidades especiais, tenham acesso às modernas tecnologias das comunicações para melhorar a sua qualidade de vida. O acesso à Internet tornou-se um direito fundamental para todos os cidadãos nos dias de hoje, pelo que os governos têm o dever de o garantir.

A criação de uma sociedade de informação é algo de difícil concretização e tem que ser continuamente afinado em função dos novos desafios e da persistência de velhos obstáculos. Embora o programa eEuropa 2002 tenha feito avançar a Europa em direcção à sociedade de informação, há ainda muitas arestas por limar. No entanto, o eEuropa vai paulatinamente alcançando os seus objectivos. O eEuropa 2005 incide num número mais reduzido de prioridades, que dizem respeito à utilização da Internet para comércio electrónico e serviços públicos. O eEuropa 2005 atribui máxima prioridade à administração pública em linha, ensino em linha e saúde em linha, bem como à criação de um ambiente dinâmico para o desenvolvimento dos negócios em linha.

A iniciativa eGovernment, que diz respeito à Administração Pública em linha é uma componente essencial do plano de acção 2005, dado que disponibiliza grande parte da informação relativa aos serviços da administração central *online*, arrastando assim consigo grande parte da economia.

O plano de acção 2005 revela também a parte logística da administração em linha. O objectivo é aumentar a eficiência logística da administração e melhorar a parte visível dos serviços fornecidos aos cidadãos.

O plano de acção 2005 diz que no final de 2003, a Comissão devia ter avançado com uma proposta de um sistema que envolve especificações técnicas comuns para que os serviços

nacionais da administração em linha possam ser fornecidos aos cidadãos e às empresas de toda a União Europeia. No final de 2004, os governos da UE tinham a incumbência de garantir que 20 serviços básicos estejam disponíveis em linha, interactivamente e, no final de 2005, os Estados-Membros da UE comprometem-se a realizar uma parte significativa dos seus contratos públicos por via electrónica (UMIC, 2003).

2.1.3.A SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO EM PORTUGAL

A Sociedade da Informação foi definida como uma área prioritária de intervenção, foi estimulada uma mudança de atitude social em relação aos temas da Sociedade da Informação e foram desencadeadas medidas e iniciativas. Uma destas foi a elaboração do Livro Verde com propostas desde o curto prazo ao longo prazo e foram tomadas todas as medidas necessárias para a prossecução do Programa de Governo no domínio da Sociedade da Informação. Em Março de 1996, foi criada, uma Equipa de Missão para apoiar o Ministro da Ciência e da Tecnologia.

No debate que deu origem ao Livro Verde foram discutidas estratégias e propostas de acção, das quais é de destacar, a intenção de estimular a evolução e a mudança nas áreas mais relevantes do Estado e mostrar que o uso das novas tecnologias serve para desburocratizar, simplificar e melhorar a eficiência da Administração Pública. Transformar Portugal numa Sociedade da Informação e do Conhecimento tornou-se uma prioridade nacional e para isso foi criada a Rede Ciência, Tecnologia e Sociedade, foi lançado o Programa Cidades Digitais e foi aprovado um regime de deduções fiscais para a aquisição de computadores, aparelhos de terminal e software para uso doméstico (Gago, 1999:33).

O progresso da Sociedade da Informação e do Conhecimento, através do seu impacto estruturante na Sociedade Portuguesa, vai ajudar Portugal a superar os grandes desafios que se avizinham, pois vai potenciar capacidades nacionais.

Este desenvolvimento está directamente relacionado com os principais desafios da sociedade portuguesa, focalizando-se nos seguintes quatro objectivos:

- Aumentar a eficácia e eficiência do sistema económico, a competitividade e a produtividade da sociedade empresarial;
- Aumentar as qualificações dos portugueses, parte geradora de uma maior capacidade de desenvolvimento sustentado do país;
- Contribuir para a modernização, racionalização, responsabilização e revitalização da Administração Pública;
- Dinamizar a sociedade civil, promovendo o bem-estar e a qualidade de vida dos cidadãos.

O Governo investe em diversas acções de cariz interministerial, pois a utilização das tecnologias de informação e da comunicação deverá potenciar a criação de valor na economia portuguesa através do incentivo à expansão do modelo de negócio electrónico e à sua utilização pelos agentes económicos.

O crescimento da Sociedade da Informação e do Conhecimento é uma obrigação que deve ser assumida por todos os portugueses, nomeadamente pelos agentes sociais de maior destaque e necessita da colaboração estreita e articulada de toda a sociedade.

As fases da evolução tecnológica comprovam que sempre houve diferentes formas de gerir e partilhar a informação, orientar as pessoas e as suas relações de poder. As tecnologias e as redes de informação têm um papel estruturante e facilitador dos novos serviços.

Porém é necessário ter em conta que, mesmo num novo contexto tecnológico, corre-se o risco de criar uma nova burocracia electrónica, com os mesmos efeitos perversos para a sociedade, porque se cada serviço ou departamento do Estado entender caminhar sozinho, recusando partilhar sistemas e encadear processos interdepartamentais, os cidadãos e os agentes económicos nunca chegarão a beneficiar das oportunidades plenas da Sociedade da Informação.

As novas oportunidades que a Sociedade da Informação comporta, levam a que a Administração Pública adopte novas estratégias e novas visões quanto ao futuro em que queremos viver, sendo certo que esse futuro passará cada vez mais pela partilha de soluções e plataformas tecnológicas (Vidigal, 2000).

A Sociedade da Informação em Portugal, se for potenciada, irá contribuir para melhorar as qualificações e o conhecimento dos portugueses, aumentar a produtividade e competitividade das empresas, modernizar o aparelho do Estado e dinamizar a sociedade civil.

2.1.4.AS NOVAS TECNOLOGIAS NA GNR

A GNR tem quatro áreas que são determinantes para o seu bom funcionamento: a área de pessoal, a área financeira, a área administrativo-logística e a área operacional.

As TIC são uma mais-valia que uma organização civil ou militar não pode dispensar para não ficar obsoleta. Neste sentido foram tomadas algumas medidas no âmbito da RAP, com a finalidade de prestar serviços de forma mais cómoda e mais acessível aos cidadãos.

A par das medidas tomadas pelo Governo, também a GNR tem vindo a caminhar no sentido de aliar a actividade operacional às novas tecnologias. Tem-se, como por exemplo, os seguintes programas: Programa Polícia em Movimento, SIIOP/GNR, SCoT e o Programa Queixa Electrónica. A par destes programas o MAI determinou que com a Reforma da Segurança Interna vão ser criados o Sistema Integrado da Segurança Interna e a Rede

Nacional de Segurança Interna, que vai englobar todas as forças e serviços da Administração Interna, define ainda programas comuns à GNR e à PSP, como o já referido SCoT, o sistema de Gestão dos sistemas de saúde e os Sistemas de remunerações, e programas específicos para cada uma das forças, o SIOP para a GNR e o SEI para a PSP³.

Estes programas são importantes para o Governo pois desta forma está a aproveitar as potencialidades dos sistemas de informação, está a minimizar custos e a maximizar recursos, ou seja, está a potenciar as organizações e consequentemente Portugal

2.2. OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

2.2.1.O CONCEITO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

O conceito de SI pode ser abordado através de três interpretações, uma técnica, uma social e uma conceptual. Segundo Ein-Dor *in* Lopes et al. (2005:11), um SI *“é qualquer sistema computadorizado com um interface para o utilizador ou operador, em que o computador não esteja fisicamente embutido, isto é, o computador é perceptível aos olhos do utilizador/operador”*, esta interpretação é técnica e vê os SI sempre estabelecidos com TI. Buckingham *in* Lopes et al.(2005:11), tem uma visão social e diz que o SI *“é um sistema que recolhe, processa, armazena e distribui informação relevante para a organização (...) de modo que a informação seja acessível e útil para aqueles que dela necessitam incluindo gestores, funcionários, clientes (...). Um sistema de informação é um sistema de actividade humana (social) que pode ou não envolver a utilização de computadores”*, sendo que,esta visão defende SI como organização e dá ênfase às necessidades que esta tem relativamente à informação. A interpretação que falta é a conceptual e é a menos abordada e defendida, mas Falkenberg *in* Lopes et al. (2005:11) afirma que um SI *“é um subsistema de um sistema organizacional, que compreende a ideia de como os aspectos orientados para a comunicação e informação são compostos e como funcionam, como tal descrevendo as acções orientadas para a comunicação e de fornecimento de informação que existem na organização; diz respeito ao uso de informação por pessoas ou grupos de pessoas, em particular, através de sistemas baseados em computador”*, esta interpretação é a mais genérica e engloba as duas anteriores. Estas diversas explicações mostram que um SI é um conjunto de procedimentos e meios, informáticos ou não, que visam assegurar a distribuição da informação útil a todos os níveis e funções da organização e à sua envolvente externa, se for caso disso (Lopes, 2005; Lyon, 1992).

³ Vide Apêndice A

Há vários tipos de subsistemas de informação, como por exemplo o Sistema de Informação Baseado em Computadores. Este subsistema está cada vez mais próximo do próprio SI pois o recurso às novas TI é cada vez mais usual. Temos ainda os Sistemas de Processamento de Transacções, os Sistemas de Informação de Gestão, os Sistemas de Apoio à Decisão, os Sistemas de Informação para Executivos, os Sistemas Periciais e os Sistemas de Automação de Escritório, todos eles estão interligados entre si. Cada um destes subsistemas é utilizado num nível de gestão e é necessário que todos concorram para o fim comum que é melhorar a qualidade do SI do qual fazem parte e melhorar o valor competitivo da organização (Varajão, 2005:60).

2.2.2. OS SISTEMAS DE ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

Na década de setenta, o sistema informático usado era o *Material Requirements Planning (MRP)*, um sistema usado para a produção e para as compras. Nos anos 80 o MRP desenvolveu-se e deu origem ao *Manufacturing Resource Planning (MRP II)* que para além das potencialidades do MRP tinha funções financeiras, de marketing, de aprovisionamento, de recursos humanos, de controlo da produção e de qualidade e manutenção. Na década de noventa foi criado um sistema que permitia a integração dos recursos de uma organização, os ERP. A evolução natural trouxe o CRM como uma componente auxiliar ao ERP cujo objectivo está na relação com os clientes e na integração entre o marketing e as tecnologias de informação para melhor servir o cliente. A *Supply Chain Management (SCM)*, foi a última evolução deste tipo de sistemas e visa também complementar o ERP, no que respeita à cadeia de valor, serve para estreitar o relacionamento entre fornecedores, fabricantes, clientes e distribuidores (Silva et al, 2001:63).

Os sistemas ERP são um sistema de informação que engloba um conjunto de actividades modulares que têm por objectivo auxiliar a empresa nos diferentes processos de gestão. Estes sistemas, segundo Gibson *in* Barnabé (2007:20), podem ser definidos como “*um conjunto integrado de programas que providenciam suporte às principais actividades organizacionais, como produção e logística, finanças e contabilidade, vendas e marketing, e recursos humanos*”, ajudando na eliminação da redundância de operações e burocracia (Silva et al, 2001:35).

Os módulos constituintes de um ERP permitem o desenvolvimento do negócio de uma forma integrada e possibilitam a tomada de decisão baseada em dados credíveis e reflectores da verdadeira situação da empresa (Silva et al, 2001:p. 35 e 36).

Um sistema ERP tem a capacidade de fazer face a todas as necessidades de informação, seja qual for a preocupação da organização. As TIC servem para processar, armazenar e ter sempre disponível a informação, mas os ERP tem a capacidade de integrar a informação ao longo da actividade da organização (Barnabé, 2007:20).

A solução ERP é um conjunto de módulos que procuram integrar as várias vertentes de negócio e de funções de uma organização. Estes módulos padrão fornecidos, normalmente através de *outsourcing*, são alterados consoante as necessidades da empresa o que possibilita adquirir vantagem competitiva (Skok e Legge *apud* Barnabé, 2007:21).

A arquitectura de um sistema informático de gestão ou ERP, mostra que este sistema é a espinha dorsal da gestão da informação. É constituído por uma base de dados central que permite a troca de informações entre todos os postos de trabalho, propiciando o acesso a informação oportuna.

Um ERP pode ser caracterizado pela sua constituição modular, pela arquitectura cliente – servidor flexível, pela descentralização do processamento, a capacidade de adaptação dos módulos às necessidades da empresa, a integração da informação na base de dados central e pela capacidade de transmitir informação credível em tempo real (Silva et al, 2001:38).

2.2.3.A IMPLEMENTAÇÃO

Os sistemas ERP foram criados de forma a poderem ser adaptados até um determinado nível, mas as empresas têm, por vezes, que se adaptar ao modelo padrão.

A implementação do sistema ERP começa com uma entrevista com o fornecedor do sistema onde o cliente define os módulos de que necessita, dentro dos módulos, a organização cliente define quais são os ajustes que são necessários para melhor satisfazer as suas necessidades.

Há alguns aspectos a ter em atenção na implementação do sistema ERP, como por exemplo o total empenhamento da alta direcção da organização, a comunicação entre equipas de projecto e utilizadores, a adequada gestão de expectativas e a cautela com as alterações ao modelo padrão do sistema ERP (Silva et al, 2001:p. 39 e 40).

Segundo Silva (2001:38) temos duas abordagens sobre a implementação, uma que retrata o desenvolvimento a feitura e outra a implementação de pacotes configuráveis. A vantagem da primeira abordagem é a cobertura das necessidades a 100%, mas comporta algumas desvantagens como o demasiado tempo que demora a elaboração do sistema, dependendo sempre de técnicos especializados para a manutenção, para o desenvolvimento, o que comporta sempre custos elevados, tornando este modelo um projecto de risco. Relativamente à segunda abordagem tem como vantagens a implementação rápida e padronizada, a empresa fornecedora tem uma maior capacidade de proceder a actualizações e ao desenvolvimento dos módulos e os custos de manutenção são mais reduzidos. Como desvantagens refere-se à cobertura deficiente das necessidades do

negócio e à possibilidade de ser necessário recorrer a programas que complementem o sistema ERP inicial.

Segundo Nunes (2001:300), a implementação depara-se com resistências à mudança ao nível das pessoas envolvidas nos processos e não só com os utilizadores finais, por isso, será necessário estruturar equipas com competências distintas e coordenar os esforços para facilitar o processo de implementação.

2.2.4.VANTAGENS DE UM SISTEMA ERP

A utilização de uma base de dados central permite integrar a informação e fornecer todas as informações necessárias aos gestores. Permite a credibilidade dos dados e a comparação entre eles, exemplos como, a distribuição dos custos por centros de custo, por actividade, isto tudo reitera um aumento de competitividade para quem possui estes sistemas.

Outros aspectos importantes relacionados aos benefícios proporcionados pelos sistemas ERP são a desburocratização de alguns processos: a redução dos papéis e do controlo manual e o auxílio prestado na tomada de decisão.

Segundo Seddon et al. *in Barnabé* (2007:29), em termos operacionais obtém-se, com a adopção dos sistemas ERP, vantagens através dos automatismos criados, na redução de custos, na melhoria da produtividade e no aumento da qualidade do serviço prestado ao cliente. No que respeita à parte administrativa os principais benefícios são a capacidade de análise e comparação de dados e a melhoria do processo de decisão e do desempenho. Quanto aos aspectos estratégicos salienta-se a integração dos negócios e consequente desenvolvimento da organização, quer na vertente interna quer externa. Refere ainda, que relativamente ao conteúdo organizacional, incentiva a mudança das estruturas organizacionais obsoletas e facilitam a aprendizagem dos funcionários.

2.2.5.DESVANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP

Apesar de todos os benefícios de um sistema ERP, há também alguns aspectos negativos ao nível da implementação. Pode-se considerar que tem custos muito elevados, acabando por compensar mais às grandes organizações, este processo é demorado, dá origem a algumas mudanças comportamentais e exige o máximo empenho de todos os elementos constituintes da organização (Silva, 2007:2).

Estes sistemas trazem sempre limitações e erros em alguma área de negócio da organização, tornam difícil a integração de informação existente em programas satélite e acarretam a necessidade de ter pessoal especializado e adequadamente formado na área administrativo-financeira.

2.2.6.O IMPACTO ORGANIZACIONAL

A palavra impacto deriva do latim *impactu*, ou seja, impelido contra. O impacto pode então ser definido pela impressão profunda provocada por uma ocorrência grave ou inesperada. Organizacional é um termo pertencente a organização e tem, entre outros, o significado de constituição ou composição. Pode-se então concluir que o impacto organizacional é a impressão provocada por uma ocorrência relativamente à organização, à constituição ou à disposição. Desta análise pode-se deduzir que o impacto organizacional é caracterizado por uma mudança, esta pode ser vantajosa ou desvantajosa, parafraseando, as vantagens e desvantagens causadas pela implementação caracterizam o impacto sofrido pela organização.

É difícil aceitar a mudança, principalmente, quando se processa num período de tempo curto e se encontram envolvidos nela (Roxo, 2001:180).

A implementação de um novo sistema dá origem a algumas mudanças, estas podem ser ao nível da estrutura, dos processos de trabalho, nas tarefas e nas pessoas. As mudanças referidas caracterizam-se pela redução dos níveis hierárquicos e de controlo, pela centralização do controlo, pelas funções se tornarem mais rotineiras para os utilizadores, pela diminuição de comunicação interpessoal e pelo aumento das capacidades exigidas (Bilhim, 2006:292).

Segundo Peter Keen *in* Bilhim (2006:293), as TI têm o objectivo de simplificar procedimentos, facilitar a organização colaborativa, pela alteração do modelo de gestão e por facilitarem a comunicação. A tecnologia tem impactos nas funções desempenhadas na organização, no que concerne à rotação das funções, à simplificação e ao alargamento das mesmas.

A adopção de sistemas ERP incita a mudança organizacional e o significado dos impactos organizacionais, nem sempre é reconhecido pelos directores e pessoas envolvidas no processo. (Wood e Caldas, 2001)

De acordo com Serrano et al *in* Barnabé (2007:43), *“a implementação de um ERP constitui um verdadeiro programa de mudança no funcionamento da organização, apesar de muitas organizações não entenderem desta forma, subaproveitando claramente as potencialidades destes sistemas”*.

Para Albertin (1999) as implementações afectam o ambiente social da organização e o modo de trabalhar dos utilizadores. Toda a organização deve saber da importância do projecto e ter conhecimento de informações relevantes para ser envolvida no esforço comum.

A mudança organizacional normalmente acontece quando, há pressões internas ou externas, é reconhecida a necessidade de mudar, as pessoas estão empenhadas e é definido um plano para a mudança (Roxo, 2001:183).

A antecipação que pode ser feita para evitar um impacto enorme na organização é um factor de sucesso e, este depende claramente da capacidade de adaptação da organização e da gestão organizacional efectuada.

2.3. CONCLUSÕES

Ao longo do Capítulo constatou-se a evolução dos sistemas de informação e das tecnologias de informação em toda a Administração Pública. As organizações têm que investir nestes recursos para continuarem a ser competitivas. Apresentaram-se ainda dados sobre o novo sistema de informação de gestão, cada vez mais usado, nas empresas privadas e que tem passado de excepção a regra.

O impacto organizacional é, como se constatou ao longo do Capítulo, a impressão provocada por uma ocorrência relativamente à organização, à constituição ou disposição, ou seja, é uma mudança que, pode ser benéfica ou prejudicial. Pode se concluir que as vantagens e desvantagens causadas pela implementação caracterizam o impacto sofrido pela organização.

O próximo Capítulo trata da abordagem aos sistemas informáticos usados na gestão da GNR e de alguns sistemas de informação de gestão que estão implementados ou podem vir a ser adoptados pela GNR.

CAPITULO 3 – SISTEMAS DE INFORMAÇÃO DE GESTÃO

3.1. INTRODUÇÃO

“Há conhecimento de dois tipos: sabemos sobre um assunto, ou sabemos onde podemos buscar informação sobre ele”

Samuel Johnson

A actividade operacional da GNR está dependente do apoio administrativo e financeiro e estando o país a caminhar a passos largos para a Sociedade da Informação, a Instituição tem que diligenciar no sentido de acompanhar a modernização da Administração Pública⁴. Através da evolução, é possível melhorar-se a gestão, e racionalizar recursos. Como consequência da Reforma Administrativa e Financeira do Estado (RAFE), foi desenvolvido um Sistema de Informação à Gestão Orçamental (SIGO)⁵, que é composto pelo Sistema de Gestão Patrimonial (SGP), pelo Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) e pelo Sistema de Informação Contabilística (SIC) (Caiado & Pinto, 2002:60).

O SIGO destina-se, em cumprimento da Lei de Bases da Contabilidade Pública (Lei n.º 8/90 de 20 Fev), à informatização da área de Administração Financeira, de Recursos Humanos e da Patrimonial.

3.2. GESTÃO ADMINISTRATIVA NA GNR

3.2.1.O SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTABILÍSTICA

Este sistema veio substituir o Wconta em 1998 para permitir o controlo total das despesas efectuadas, apesar de se poderem efectuar despesas fora do sistema, pois os Postos e Destacamentos enviam os documentos para os Grupos e só são aí introduzidos no sistema. O Sistema de Informação Contabilística (SIC) encontra-se dividido em três partes, SIC – Despesas, SIC – Receitas e Operações de Tesouraria. O SIC – Despesas permite o planeamento, a orçamentação, a execução orçamental e o controlo. O SIC – Receitas

⁴ Vide Apêndice B

⁵ Vide Anexo I, figura I.1.

possibilita a emissão e registo de todos os documentos de receita liquidada, o registo de anulações e das guias pagas. (Silva, 1994:pp. 72,76)

O SIC é uma aplicação informática concebida para a gestão orçamental tendo por base as normas estabelecidas no Dec-Lei nº 155/92, de 28 de Julho.

É um sistema cuja informação assenta em bases de dados relacionais utilizando o sistema ORACLE. O SIC é constituído pelo Sistema de Informação, pelas Facturas Electrónicas e pelas Funções de Administração.

O Sistema de Informação é dividido em Orçamento de Funcionamento, Orçamento de Receita e Gestão de Tabelas. O menu do Orçamento de Funcionamento contém os principais módulos respeitantes a um ano económico. Faz-se o planeamento e a elaboração do projecto de orçamento e posteriormente executa-se o orçamento aprovado. É também através deste menu que se efectua a inscrição e anulação de rubricas orçamentais e se acede à contabilidade de caixa, à criação do fundo de maneo e abertura do mês. O menu do Orçamento de Receita destina-se a satisfazer a questão do duplo cabimento, pois apenas permite o registo contabilístico das várias fases da Receita depois de efectuada. Neste menu o utilizador pode registar a classificação de Receita, os montantes previstos para o ano seguinte e registar tudo o que diga respeito à execução do orçamento de receita do ano em curso. Permite também a criação de vários mapas. O menu Gestão de Tabelas permite inserir, alterar, consultar e emitir mapas. (Orçamental, 2006)

Na GNR, o SIC funciona a dois níveis, na Chefia de Serviço de Finanças (CSF) e nos Conselhos Administrativos (CA). Na CSF, ou comando, são feitas as alterações orçamentais, os pedidos de libertação de créditos, o registo e a cobrança das receitas. Nos CA assumem-se compromissos e fazem-se os respectivos pagamentos, são executadas consultas e emitidos os documentos necessários ao controlo e prestação de contas.

A despesa é efectuada segundo o anexo I, figura I.2 e os pagamentos são efectuados por transferência bancária, via Sistema Interbancário de Serviços (SIBS).

O SIC foi criado e desenvolvido pelo Estado e na GNR tem menos um nível do que tinha sido planeado; o seu último nível, que deveria ser gerido pelas Secções Administrativas e Financeiras está actualmente nos Conselhos Administrativos, logo, centralizou-se, em vez de se descentralizar.

O SIC consegue fazer face às necessidades que advêm da actividade da GNR devido ao empenho dos militares que trabalham na parte administrativo-financeira, pois este sistema tem várias lacunas que deveriam ser colmatadas. Um dos aspectos a desenvolver é a relação com o exterior da GNR e, no respeito pelo Dec.-Lei 232/97 de 3 de Setembro o SIC deveria evoluir para o POCP e desenvolver ao máximo as suas potencialidades. Outro dos aspectos diz respeito à Gestão documental, que também deve ser utilizada para diminuir a

burocracia e tornar os processos mais céleres. É de realçar a importância do aspecto orçamental uma vez que é de todo relevante existir um sistema que facilite a elaboração do orçamento e a sua execução. Quanto à gestão de recursos humanos, se houvesse um sistema que conseguisse processar os vencimentos, incluindo os subsídios a que os militares e funcionários têm direito em cada mês, estivesse ligado aos mapas diários do Posto e registasse a situação de cada indivíduo em tempo real, poupar-se-ia imenso papel, tempo e recursos humanos.

3.2.2.O APPLICATION SYSTEM 400

A 21 de Janeiro de 1988, a IBM introduziu o sistema AS/400, uma nova gama de computadores de fácil acesso, concebido para pequenas e médias empresas. O AS/400 rapidamente se tornou um dos mais populares sistemas computacionais de negócios IBM, pois é uma plataforma bastante acessível, com grande potencial e versatilidade, o que o torna adequado a uma vasta gama de aplicações⁶.

Este sistema permite executar mais do que um programa ao mesmo tempo, gerir o *output* para impressão, programar o trabalho e comunicar com o utilizador. Esta plataforma, na Guarda, só existe nos comandos das Brigadas Territoriais⁷.

3.3. MODELOS ALTERNATIVOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

3.3.1.E-PÚBLICA FINANCEIRA

Este sistema de informação de gestão está implementado nos SSGNR e é composto por doze módulos: Administração, Contabilidade, Gestão Orçamental, Requisição de Fundos, Despesa, Vencimentos, Receita, Facturação, Tesouraria, CIBE, Apuramentos e Mapas Legais⁸.

O módulo de Administração, contém a Gestão de Acessos e Parametrizações Gerais do Sistema (JobServe:3). O módulo de Contabilidade contém as opções relacionadas com os registos contabilísticos, tabelas contabilísticas, tabelas gerais, contabilidade analítica, consultas e aberturas de anos (JobServe:3). O módulo da Gestão Orçamental contém as tabelas orçamentais e controlo orçamental (JobServe:3). O módulo da Requisição de Fundos explica como são emitidas e cobradas as requisições de fundos, bem como a afectação de valores requisitados (JobServe:3). O módulo Despesa apresenta a forma como é processada a despesa, que se divide em Processo de Despesa e Gestão de Contratos (JobServe:3). O módulo Vencimentos apresenta a forma como são contabilizados os vencimentos e divide-se em Cabimentos, Compromissos, Processamentos, Autorizações e

⁶ http://www-03.ibm.com/ibm/history/exhibits/rochester/rochester_4010.html, consultado em 2 de Julho de 2008

⁷ Vide Anexo J, Figura J.4

⁸ Vide Anexo L, Figura L.5

Pagamentos (JobServe:3). O Módulo Receita contém os documentos de receita, as emissões, notas de crédito, a cobrança, as restituições e os reembolsos (JobServe:3). O módulo Facturação contém as facturas, as vendas a dinheiro, as notas de crédito, as cobranças, as restituições e reembolsos (JobServe:3). O módulo da Tesouraria contém as funcionalidades de caixa, bancos e cheques, reconciliação bancária, folha de cofre e geração automática de ficheiros de pagamentos (JobServe:3). O módulo CIBE contém todos os processos relacionados com o imobilizado (JobServe:3). O módulo dos Apuramentos permite apurar o IVA, o fecho do ano e a transferência de saldos. O módulo de Mapas Legais contém o processo de parametrização de alguns dos mapas legais (JobServe:3).

3.3.2.SIG

Este sistema foi implementado para fazer face a algumas necessidades, tais como a implementação do POCP, a racionalização de recursos, a obtenção de uma gestão por objectivos, a interacção com a DGO e DGT, respondendo, assim, às exigências da Reforma da Administração Pública. Ao nível interno, o principal objectivo da adopção do SIG é a normalização dos procedimentos, representando ao nível externo um instrumento importante da modernização da AP.

Quanto à sua implementação passou por várias etapas: a preparação, o desenho de processos, a realização, a pré-produção e o suporte. Na preparação fez-se o planeamento do projecto e constituíram-se equipas. No desenho de processos definiu-se o modelo conceptual que fosse adequado a todos os organismos do Ministério da Defesa Nacional (MDN). Na realização implementam-se alguns processos de negócio e desenvolvem-se as lacunas do sistema, fazem-se testes ao sistema e dá-se formação aos formadores. Na pré-produção efectuam-se testes ao sistema no seu global, fazem a transferência de dados de outros sistemas para o SIG e dá-se formação aos utilizadores finais. Por fim, no suporte, há a passagem para o ambiente operacional e garante-se apoio ao utilizador final.

A implementação processou-se em três fases: (a) a primeira, relativa à área Financeira, foi implementada a gestão financeira, a gestão de activos, o planeamento e o controlo orçamental; (b) na área de Pessoal foram os vencimentos e a administração de pessoal; (c) e na área de Logística foi desenvolvido o processo de aquisição e catalogação. Na segunda fase avançaram para a execução das restantes funcionalidades das áreas previamente referidas e, por fim, na terceira fase foram desenvolvidas as funcionalidades de auditoria e os indicadores de gestão (Santos, 2005:15).

Os módulos financeiros que compõem o SIG são o de Contabilidade Geral (FI), de Contabilidade Analítica (CO), de Gestão de Activos (AA), do Orçamento (EAPS) e a Gestão de Projectos (PS). O módulo logístico trata da Gestão de Compras (MM). O módulo do pessoal é composto pela Gestão de Recursos Humanos (HR). Os módulos transversais são

o Planeamento e estratégia de negócio (SEM-BSC), a Gestão e tratamento da base de dados (BW), a Equipa de Gestão de Mudança e as Equipas de Qualidade de Migração de Dados.

Como factores críticos de sucesso são considerados o envolvimento do MDN, a adequação do *Business Blueprint*⁹, a correcta validação dos testes, a transferência da informação para o sistema implementado, a formação adequada e atempada dos utilizadores finais e a existência de uma ferramenta de Gestão Documental pois, esta possibilita a ligação entre os módulos e permite ao utilizador o conhecimento das tarefas que estão pendentes (Santos, 2005:pp.16.17).

3.3.3.RIGORE

O POCP ao serviço de um sistema de informação contribuiu para uma melhor informação de gestão, para uma melhor integração entre a contabilidade pública e o POC, para um sistema de registos bem estruturados, permitindo, portanto, a normalização da informação e um controlo mais rigoroso.

O projecto RIGORE foi a opção feita pelo Ministério das Finanças e da Administração Pública, para dar seguimento à circular série A - n.º 1315, através da Direcção-Geral do Orçamento e do Instituto de Informática.

Em 8 de Julho de 2003 deu-se a abertura do concurso público internacional (II:10). Foi ao consórcio SAP Portugal, Novabase e Edinfor, que foi adjudicado o projecto. Este teve início em 2005 mas, entrou em produção a 27 de Março de 2006.

Esta solução foi organizada para estar permanentemente adaptada aos novos requisitos legais e às prioridades políticas com integração automática com a tesouraria do Estado e que permite a integração e consolidação dos dados financeiros de todo o sector público.

O Ministério das Finanças adquiriu o software com o intuito de ser desenvolvido e disponibilizado para o Sector Público e com o propósito de impulsionar e colocar a administração financeira do Estado no nível desejado (Barata, 2006). Segundo o Despacho n.º 4218/2006 de 22 de Fevereiro de 2006 o MFAP *“Visa criar um sistema único e integrado de suporte ao POCP que permita a normalização dos procedimentos, a centralização e a integração das estruturas informáticas de suporte e uma ligação automática com os sistemas centrais da Direcção-Geral do Orçamento e da Tesouraria do Estado”*.

O sistema RIGORE é um ERP, é um sistema informático padronizado que visa a gestão integrada dos recursos de uma organização e se caracteriza pela integração dos dados, pelo desenvolvimento modular, pela parametrização /adaptação, pela descentralização do

⁹ O *Business Blueprint* espelha as necessidades da Organização, corresponde ao modelo único de implementação e aos perfis de autorização para que o sistema funcione correctamente.

acesso à informação, pela descentralização dos *inputs*¹⁰ e pela disponibilidade da informação. Estes sistemas permitem eliminar a redundância de processos e de informação e a automatização de processos procurando otimizar a cadeia de valor interna à organização.

Esta solução informática tem em vista uma utilização genérica, permitindo a gestão orçamental, económica e patrimonial independentemente da sua dimensão, tipo de autonomia, sector de actividade ou localização geográfica, tendo como objectivo garantir uma maior normalização, dado que a utilização de uma aplicação de POCP possibilita a normalização de procedimentos em toda a Administração Pública. Visa garantir uma maior integração, pois, com interfaces iguais torna-se fácil a integração de informação num sistema de informação central único. Propõe-se, também, reduzir a despesa pública, pois permite que todos os organismos tenham acesso a esta solução sem custos de aquisição, uma vez que é fornecida pelo Estado (Barata & Saraiva, 2007:pp. 13,14).

Como desafios ao projecto pode-se salientar a resistência activa ou passiva dos organismos às migrações de recursos, a necessidade de uma forte interligação entre organismos, o adequado equilíbrio entre centralização e satisfação de requisitos individuais, a resistência à mudança e a optimização das estruturas financeiras que permanecem nos organismos (Barata & Saraiva, 2007:22).

Segundo João Catarino Tavares, Presidente do Conselho de Direcção do Instituto de Informática do Ministério das Finanças "o RIGORE tem por base um modelo de partilha de recursos tecnológicos e humanos, bem como de serviços, que permite que funções desempenhadas em diversos organismos, de forma redundante e com duplicação de recursos, passem a ser efectuadas num só, o que se traduz em grandes ganhos para o Estado, como verificado noutros países", acrescentando que "o projecto RIGORE permitirá não só dizer em rigor quanto se gastou e em que rubricas, mas também avaliar os resultados e o impacto das medidas tomadas" (www.sap.pt, Consultado em 20 de Junho de 2008).

O universo potencial desta solução é todo o Sector Público Administrativo (SPA), englobando a Administração Central, composta pelos Serviços e Fundos Autónomos (SFA), pelos Serviços Integrados (SI) e pela Segurança Social, e a Administração Regional e Local.

O RIGORE foi desenvolvido à medida para a Administração Pública e é propriedade do Ministério das Finanças. Preconizou-se que o retorno do investimento realizado será feito através da melhor utilização dos recursos, pela adopção de critérios e procedimentos únicos na Administração Pública, pela normalização e integração dos sistemas de informação, pela

¹⁰ Os *inputs* são os dados que são inseridos no sistema.

prestação de contas uniformizada e atempada e pela qualidade das contas públicas (Barata & Saraiva, 2007:28).

Quanto à implementação deste projecto, ela é composta por cinco fases: o Planeamento, a Análise e Desenho, a Realização, a Preparação para a produção e o Arranque e Suporte e, contém as seguintes áreas, Gestão patrimonial, Contabilidade orçamental, Contabilidade geral, Contabilidade analítica, Gestão financeira (Tesouraria), Venda de bens, Prestação de serviços e facturação, Aquisição de bens e serviços, Gestão de existências em armazém, Consolidação, Ligação à Tesouraria do Estado e Indicadores de Desempenho.

No Planeamento define-se essencialmente a metodologia de implementação. Na Análise e Desenho conhecem-se os organismos, os seus processos de negócio, os seus sistemas actuais, os requisitos legais e desenha-se a solução global. Na fase da Realização parametriza-se o sistema de acordo com os resultados da Fase 2, efectuam-se testes e prepara-se o sistema para a migração de dados. Na Preparação para a produção apronta-se o sistema real, efectuam-se testes de migração de dados e ministra-se formação aos utilizadores. Na última fase, a de Arranque e Suporte, inicia-se a actividade normal com o novo sistema e presta-se apoio aos utilizadores do sistema.

Esta implementação é feita em duas etapas¹¹, na etapa Local são implementados as áreas Financeira e Logística. A primeira área contém os módulos de Contabilidade Geral (Razão Geral), Contabilidade Orçamental, Contas a Pagar, Contas a Receber, Tesouraria, Gestão de Imobilizado (Património) e Contabilidade Analítica. A segunda área contém os módulos de Gestão de Aquisição de Bens / Serviços, Gestão de Existências em Armazém, Vendas, facturação e distribuição. Na segunda etapa, etapa Central, implementa-se a Área do Planeamento, a Área da Orçamentação, a Área da Consolidação e a Área da Informação para a Gestão (Barata & Saraiva, 2007: pp. 24,27).

3.4. CONCLUSÕES

O sucesso da mudança exige que se conheçam bem os processos e as necessidades, porque os utilizadores finais do ERP têm que ter a execução do trabalho facilitada e terem o seu papel clarificado. A adopção de um ERP afecta a estrutura de uma organização, mas afecta também o papel de cada indivíduo dentro da organização.

É importante que seja efectuado o acompanhamento constante da inovação tecnológica pela GNR, pois só assim, é que é possível fazer face a todas as solicitações e desafios internos e externos, e manter uma imagem de qualidade nas prestações de serviços que são disponibilizadas ao cidadão. Na próxima parte realizar-se-á a investigação de campo para apurar os resultados que permitam dar resposta às perguntas de investigação.

¹¹ Vide Anexo K, figura K.4.

PARTE II – INVESTIGAÇÃO DE CAMPO

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO DE CAMPO

4.1. INTRODUÇÃO

Na primeira parte foi elaborada a sustentação teórica que visa fornecer o conhecimento adequado para enquadrar a investigação de campo.

Neste Capítulo vão ser abordados os métodos e técnicas utilizadas na averiguação de dados credíveis que dão resposta às perguntas de investigação, elaboradas no primeiro Capítulo.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO DE CAMPO

Para tentar dar resposta à questão de partida e às perguntas de investigação dela derivadas foram escolhidos dois instrumentos distintos para a recolha de dados, a **entrevista semidirectiva** e o **inquérito por questionário**. A escolha recaiu sobre estes dois instrumentos pois, são aqueles que conseguem dar uma melhor resposta aos objectivos deste trabalho. Estes dois métodos enquadram-se, segundo Quivy e Campenhoudt (2005: 164), na **observação indirecta**, pois os inquiridos foram interpelados com o objectivo de estes fornecerem a informação pretendida pelo investigador e contribuírem para a produção de informação.

4.2.1. ENTREVISTA

A **entrevista semidirectiva** permite, segundo Ghiglione e Matalon (2001:86), a verificação e aprofundamento das hipóteses. Com este tipo de entrevista pretende-se apurar a estratégia de implementação de um novo modelo de gestão administrativa, o impacto, a mudança e o

desenvolvimento que a adopção acarreta para a organização. Esta entrevista seguiu um guião¹², e nele vêm definidas as perguntas e os objectivos por blocos temáticos.

Como Berelson *in* Carmo (1998:251) salienta, a **análise de conteúdo** é uma técnica de investigação que permite fazer uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, esta afirmação leva a concluir que a informação obtida através da entrevista permite fazer uma análise de conteúdo válida e fiável.

As entrevistas ocorreram no dia 4 de Julho de 2008. Os dois inquiridos foram escolhidos por fazerem parte integrante de implementações de sistemas de gestão administrativa. Apesar de o terem feito em ambientes um pouco díspares, ou particulares, da realidade da Guarda, no MDN e nos SSGNR, o papel interventivo a que os dois entrevistados foram sujeitos, constitui uma mais-valia para responder à exigência científica do presente trabalho. As entrevistas, que foram gravadas e transcritas com a autorização dos entrevistados e constam no Apêndice D.

4.2.2. QUESTIONÁRIO

O **inquérito por questionário**, segundo Carmo e Ferreira (1998:137), distingue-se da entrevista essencialmente por não haver contacto entre o investigador e o inquirido, o que possibilita aos inquiridos expressarem a sua própria opinião sem sentirem influências externas. Este Questionário foi aplicado por **administração directa**¹³. Quanto à estrutura e conteúdo, divide-se em três partes, em que na primeira obtém-se a caracterização do inquirido, na segunda caracteriza-se a implementação do E-Pública Financeira e na terceira apura-se a mudança organizacional a que uma adopção deste género leva. Este questionário é constituído por 30 **questões fechadas**¹⁴.

Como as percepções de cada militar variam pelo **tempo de serviço, idade, habilitações literárias, e sexo**, decidiu-se colocar essas variáveis na primeira parte do questionário, **a caracterização do indivíduo**.

Para dar resposta à segunda e terceira parte, **a implementação do E-Pública Financeira e o E-Pública e a mudança organizacional**, foi utilizada a escala de Lickert. Esta escala segundo Carmo e Ferreira (1998:143), pertence ao grupo das escalas de atitudes e consiste na apresentação de várias proposições, às quais o inquirido pode responder: **Discordo Totalmente, Discordo, Indeciso ou Não Tenho Opinião Formada, Concordo, Concordo Totalmente**. Estas respostas são cotadas de 1 a 5.

¹² Vide Apêndice C

¹³ Segundo Quivy e Campenhoudt, um questionário é aplicado por administração directa quando é o próprio inquirido que o preenche.

¹⁴ Questões fechadas, segundo Ghiglione e Matalon (2001:115), são aquelas que depois de colocada a questão, vem uma lista de respostas pré-estabelecidas, para que o inquirido escolha uma.

4.2.2.1. O Universo e a Amostra

Para se proceder ao inquérito por Questionário é necessário definir o Universo ou População e a Amostra. Segundo Ghiglione e Matalon (2001:56), os resultados são mais válidos se a amostra for maior e se a amostra coincidir com a população, ele afirma que o erro é nulo. Segundo Hill e Hill *in* Pereira (2007:29) o objectivo do investigador é “*analisar os dados da amostra, tirar conclusões, e extrapolar as conclusões para o Universo.*” Considera-se que tomando os SSGNR como amostra para toda a Guarda, mesmo tendo quadros orgânicos similares, não é uma amostra representativa, logo não se poderá extrapolar os dados obtidos para o Universo garantindo fiabilidade. Tem-se também em conta que a Investigação de Campo desejada não seria feita apenas a onze utilizadores do E-Pública, devia ser uma análise quantitativa e qualitativa da opinião dos militares da GNR a nível nacional, mas tal não foi possível pelas limitações financeiras e temporais. Posto isto, foi intenção do autor deste trabalho, tendo como População os militares que trabalham na área Administrativo-financeira dos SSGNR, inquirir a totalidade, os onze, dos utilizadores finais da aplicação, apurando resultados credíveis sobre os SSGNR. Analisando esses resultados tecer-se-ão extrapolações coerentes e fundamentadas para a realidade da Guarda. Através desta análise, proceder-se-á à resposta das perguntas de investigação levantadas.

Para apurar os resultados foi aplicado um conjunto de análises estatísticas. Estas análises dos questionários foram elaboradas através do Programa SPSS®¹⁵ versão 15.0 para Windows e a execução dos gráficos teve por base o Programa Microsoft Excel® 2007.

4.3. CONCLUSÕES

Neste capítulo foi definida a metodologia usada na Investigação de Campo. No quinto Capítulo serão analisados e apresentados os resultados obtidos através das técnicas e metodologia definida no presente Capítulo.

¹⁵ Statistical Package for the Social Sciences

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. INTRODUÇÃO

No Capítulo anterior está patente a metodologia de investigação utilizada neste trabalho. No presente Capítulo é intenção do autor expor os resultados das entrevistas e dos inquéritos, salientando os aspectos mais relevantes, através de quadros e gráficos.

5.2. DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

5.2.1. ANÁLISE QUALITATIVA DESCRITIVA DOS DADOS DA ENTREVISTA

5.2.1.1. Análise de Conteúdo à Questão n.º 3

Quadro 5.1: Respostas à questão n.º 3 da Entrevista.

Questão n.º 3- O que levou à adopção de um novo sistema informático de gestão administrativa? Como foi a história da evolução da actividade financeira da sua organização?	
Entrevistado 1	Em Agosto de 2002, através do despacho n.º 18885/2002, o MDN decidiu implementar um sistema de informação de gestão comum aos cinco capítulos das Forças Armadas
Entrevistado 2	A prossecução da RAFE e a necessidade de implementar o POCP para poder obter informação de gestão credível para auxiliar o processo de tomada de decisão.

5.2.1.2. Análise de Conteúdo à Questão n.º 4

Quadro 5.2: Respostas à questão n.º 4 da Entrevista.

Questão n.º 4- Quem foram os participantes no processo de implementação e gestão do novo modelo de gestão administrativa? Em que medida participou nesse processo?	
Entrevistado 1	O EMGFA, a Marinha, a Força Aérea, o Exército, o OSC/MDN. O Sr. Major Barnabé foi nomeado pelo Exército para fazer parte do Projecto SIG, ao qual ainda está ligado
Entrevistado 2	O Sr. Tenente Amorim participou na reestruturação da aplicação POCP, bem como nos estudos para a integração das diversas áreas de negócio no E-Pública.

5.2.1.3. Análise de Conteúdo à Questão n.º 5

Quadro 5.3: Respostas à questão n.º 5 da Entrevista.

Questão n.º 5- Quais devem ser os objectivos prioritários para a implementação de sistemas de informação?	
Entrevistado 1	Melhorar a qualidade de informação, diminuindo os custos de produção. Racionalizar as estruturas organizativas em consonância com as potencialidades dos SI
Entrevistado 2	Consciencializar os dirigentes de topo, para a sua importância no seio da organização. Proporcionar formação e qualificação do pessoal.

5.2.1.4. Análise de Conteúdo à Questão n.º 6

Quadro 5.4: Respostas à questão n.º 6 da Entrevista.

Questão n.º 6- Que tipo de formação devem ter os militares/civis que lidam com o novo modelo de gestão?	
Entrevistado 1	Devem conhecer a organização e as tarefas que vão desempenhar e devem ter formação específica na plataforma informática
Entrevistado 2	Formação sobre gestão financeira e orçamental, sobre fiscalidade e informática de gestão

5.2.1.5. Análise de Conteúdo à Questão n.º 7

Quadro 5.5: Respostas à questão n.º 7 da Entrevista.

Questão n.º 7- Que factores afectaram a aplicação do novo sistema?	
Entrevistado 1	Não alterar os processos antigos que não se coadunavam com a nova realidade, não adaptar a estrutura organizativa e a formação ser inadequada e insuficiente por não ter formado os formadores em número suficiente
Entrevistado 2	Falta de um prévio estudo organizacional, formação inadequada e o cepticismo inicial dos dirigentes em relação às potencialidades do sistema

5.2.1.6. Análise de Conteúdo à Questão n.º 8

Quadro 5.6: Respostas à questão n.º 8 da Entrevista.

Questão n.º 8- Na sua opinião que impacto teve esta adopção na organização?	
Entrevistado 1	Não tenho opinião bem sustentada pois já não me encontro no Exército desde 2004.
Entrevistado 2	Alterou a estrutura organizacional, o funcionamento, incentivou a mudança de comportamentos valores e atitudes, melhorou a relação com os fornecedores e clientes e ainda diminui o número de recursos humanos nas áreas de Administração.

5.2.1.7. Análise de Conteúdo à Questão n.º 9

Quadro 5.7: Respostas à questão n.º 9 da Entrevista.

Questão n.º 9- Como é que avalia a relação dos militares da com as novas tecnologias?	
Entrevistado 1	Não tenho opinião formada
Entrevistado 2	Após o cepticismo inicial, os utilizadores reconheceram as melhorias substanciais na sua utilização.

5.2.1.8. Análise de Conteúdo à Questão n.º 10

Quadro 5.8: Respostas à questão n.º 10 da Entrevista.

Questão n.º 10- Quais os benefícios que o novo sistema trouxe à organização?	
Entrevistado 1	Não tenho opinião formada
Entrevistado 2	A implementação do POCP e do E-Pública proporcionou uma melhor produção de informação de gestão, integração de dados financeiros e consistência de dados.

5.2.1.9. Análise de Conteúdo à Questão n.º 11

Quadro 5.9: Respostas à questão n.º 11 da Entrevista.

Questão n.º 11- O que acha da adopção de um novo modelo de gestão administrativa comum a toda a GNR e a toda a Administração Pública?	
Entrevistado 1	O RIGORE é um pacote que não atenderá a algumas das especificidades da GNR, algumas das quais são comuns às dos ramos das FA. O SIG já tem embutidas as parametrizações mais adequadas à realidade da GNR. Por outro lado, o SIG é muito mais abrangente quando tiver concluído, pois contém as áreas Financeira, Recursos Humanos, Logística, Infra-estruturas, Manutenção, Transportes, Compras, entre outras. O RIGORE abrange só a área financeira e a área logística.
Entrevistado 2	É um objectivo estratégico vital para a viabilidade e credibilidade do sistema de contas nacionais. A sua adopção permitirá a qualquer que seja o organismo ou serviço da AP, centralizar toda a informação actualmente dispersa e potenciar informação financeira relevante para a gestão. Permitirá a redução substancial dos custos em tarefas/procedimentos repetidos e redundantes. Era, sem dúvida, fundamental para a sustentabilidade futura das finanças públicas, numa lógica de economia, eficiência e eficácia. Como a aquisição de sistemas que envolvam as áreas logísticas e financeira, está vedada aos Organismos da Administração Pública, através da Circular Conjunta Serie A n.º 1315, de 5 de Janeiro de 2005 da DGO, a adopção de um modelo comum a toda a Administração Pública pode ser a única saída para fazer face às necessidades emergentes da AP.

5.2.2. ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

Esta análise está bipartida, em que na primeira parte é feita uma análise de todas as questões do questionário através de gráficos¹⁶, na segunda parte faz-se uma análise através dos quadros seguintes, nos quais é possível ver a média e a percentagem das respostas segundo três grupos, o **Discordo Totalmente ou Discordo, (DT ou D)**, o **Não tenho opinião formada (Indeciso), (I)** e, o **Concordo ou Concordo Totalmente (C ou CT)**.

5.2.2.1. Caracterização do Inquirido

A população que foi inquirida caracteriza-se por ser maioritariamente masculina, são sete homens (64%) e apenas quatro mulheres (36%). Relativamente à faixa etária, a maioria dos inquiridos têm entre 30 e 50 anos, cerca de 73%, em que cinco utilizadores (46%) têm entre 41 e 50 anos e três inquiridos (27%) têm entre 30 e 40 anos. Quanto às habilitações literárias, a esmagadora maioria tem o Secundário, 91%, havendo apenas uma pessoa que

¹⁶ Vide Apêndice F

tem licenciatura. Para terminar esta caracterização, é de referir que cinco inquiridos trabalham com o E-Pública há mais de 3 anos, dois trabalham com este sistema entre 2 e 3 anos e quatro trabalham entre um e dois anos.

5.2.2.2. Implementação do E-Pública Financeira

Quadro 5.10: Respostas à segunda questão do questionário

QUESTÕES	Média	DT ou D (%) 1/2	I (%) 3	C ou CT (%) 4/5
2.1.Gosta de operar com o <i>E-Pública</i> .	3,64	9,09	18,18	72,73
2.2.Recebeu documentação adequada acerca do <i>E-Pública</i> .	3,00	45,45	0,00	54,55
2.3.Sentiu alguma resistência em trabalhar com o <i>E-Pública</i> .	2,82	54,55	0,00	45,45
2.4.Teve a formação adequada para operar com o <i>E-Pública</i> .	3,09	36,36	18,18	45,45
2.5.Obteve informação adequada acerca das mudanças nas suas tarefas.	3,00	36,36	18,18	45,45
2.6.A metodologia de implementação <i>E-Pública Financeira</i> foi a mais adequada.	2,91	18,18	72,73	9,09
2.7.As razões da adopção de um ERP e a demonstração do <i>E-Pública</i> foram bem concretizadas	2,91	9,09	90,91	0,00
2.8.Decorreu com sucesso a integração da informação existente anteriormente, no <i>E-Pública</i> .	3,18	18,18	45,45	36,36
Média		28,41	32,95	38,64

Quanto às questões elaboradas neste grupo é de salientar que os inquiridos gostam de trabalhar com o *E-Pública* (73%), que a grande maioria não tem opinião formada quanto à metodologia de implementação (73%), nem acerca das medidas tomadas para demonstrar o *E-Pública* e explicar o porquê da adopção de um ERP (91%). É ainda de referir que os inquiridos, no seu global, consideram que obtiveram a documentação adequada (55%), a formação ajustada (45%) e as informações sobre a mudança das suas tarefas suficientes para a prossecução do seu trabalho (45%). De uma forma unânime, os inquiridos partilham da ideia que a implementação do *E-Pública* ocorreu com sucesso, mas mesmo assim é de salientar que as opiniões relativas às afirmações deste grupo se encontram bastante divididas e que a percentagem média dos inquiridos que não têm opinião formada ou se encontram indecisos é demasiado elevada (33%).

5.2.2.3. O E-Pública Financeira e a Mudança Organizacional**Quadro 5.11: Respostas à terceira questão do questionário**

QUESTÕES	Média	DT ou D (%) 1/2	I (%) 3	C ou CT (%) 4/5
3.1.O <i>E-Pública</i> alterou o seu trabalho significativamente.	3,45	36,36	0,00	63,64
3.2.1.1.O <i>E-Pública</i> induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível das práticas de trabalho diárias:	3,82	0,00	27,27	72,73
3.2.1.2.O <i>E-Pública</i> induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível dos procedimentos	4,00	0,00	27,27	72,73
3.2.1.3.O <i>E-Pública</i> induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível da organização do trabalho	3,91	0,00	27,27	72,73
3.2.1.4.O <i>E-Pública</i> induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível da obtenção da informação relevante	3,91	0,00	27,27	72,73
3.2.2.O <i>E-Pública</i> induziu mudanças nas estruturas organizativas da sua organização	3,55	9,09	36,36	54,55
3.3.A implementação do <i>E-Pública</i> diminui o número de recursos humanos nas funções administrativas.	2,91	18,18	63,64	18,18
3.4.O <i>E-Pública</i> aumentou a necessidade de haver uma maior competência técnica.	3,73	9,09	27,27	63,64
3.5.A adopção do novo sistema alterou os procedimentos que estavam em vigor na organização.	3,82	0,00	36,36	63,64
3.6.O <i>E-Pública</i> funciona correctamente na actual estrutura organizativa.	2,91	36,36	27,27	36,36
3.7.O <i>E-Pública</i> necessita de várias alterações.	4,18	9,09	9,09	81,82
3.8.A introdução do <i>E-Pública</i> na sua organização originou conflitos internos.	2,82	27,27	54,55	18,18
3.9.1.Constituem oportunidades para a mudança, a reorganização da GNR	3,09	27,27	45,45	27,27
3.9.2.Constituem oportunidades para a mudança, a reorganização da Administração Pública	3,36	9,09	54,55	36,36
3.9.3.Constituem oportunidades para a mudança, o melhorar das competências técnicas das pessoas	3,55	9,09	36,36	54,55
3.9.4.Constituem oportunidades para a mudança, a definição detalhada das mudanças necessárias	3,55	9,09	45,45	45,45
3.9.5.Constituem oportunidades para a mudança, a alteração do modo de realizar as tarefas e processos	3,64	0,00	36,36	63,64
3.9.6.Constituem oportunidades para a mudança, a centralização de informação	4,00	0,00	27,27	72,73
Média		11,11	33,84	55,05

Relativamente à mudança organizacional os inquiridos admitem que o *E-Pública* alterou bastante o seu trabalho (64%), ao nível das práticas de trabalho diárias (73%), ao nível dos procedimentos (73%), ao nível da organização do trabalho (73%), ao nível da obtenção de informação relevante (73%) e ao nível da estrutura da organização (55%). Quanto à diminuição dos recursos humanos com esta implementação há 64% que não têm opinião formada e as restantes opiniões encontram-se divididas, o mesmo acontece quando se questiona se o *E-Pública* funciona correctamente na actual estrutura organizativa e se a reorganização da GNR constitui uma oportunidade para a mudança. Segundo a opinião dos inquiridos, esta adopção trouxe a necessidade de aumentar a competência técnica (64%) e alterou os procedimentos em vigor (64%). O aumento das competências técnicas, a alteração das tarefas e dos processos e a centralização da informação constituem oportunidades para a mudança, (55%) (64%) (73%) respectivamente. Relativamente à reorganização da AP e a definição detalhada das mudanças necessárias constituírem oportunidades para a mudança, há mais inquiridos a concordar do que a discordar mas a percentagem média de quem não tem opinião formada é de 50%. Tendo em conta a origem de conflitos internos, 27% dos inquiridos defendem que esta implementação não os originou, 18% dizem que sim e 55% não têm opinião formada ou sentem-se indecisos. Apesar do elevado número de mudanças constatados a esmagadora maioria diz que o *E-Pública* ainda necessita de diversas alterações.

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1. INTRODUÇÃO

O intuito deste Capítulo consiste na discussão dos resultados obtidos nas entrevistas e nos inquéritos. Para tal, procede-se à discussão de todas as respostas às questões da entrevista e elabora-se uma análise mais global às respostas do questionário.

6.2. ENTREVISTAS

Para credibilizar as entrevistas efectuadas é de elevada proeminência identificar os entrevistados. Como tal, o Entrevistado 1 corresponde à pessoa do Sr. Major Barnabé, que pertenceu à equipa de implementação do SIG no Exército (2003/2005) e está ligado desde 2005 ao processo em curso de concentração dos SI/TIC da Defesa Nacional. Por outro lado, já elaborou alguns trabalhos nesta área. O Entrevistado 2 corresponde ao Sr. Tenente Miguel Amorim, Adjunto do Chefe da Repartição Administrativa e Financeira dos Serviços Sociais da GNR e Chefe dos Serviços Farmacêuticos, participou na reestruturação da aplicação POCP, bem como nos estudos para a integração das diversas áreas de negócio no *E-Pública*.

6.2.1.DISCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 3

Analisando as entrevistas efectuadas é de salientar que o cumprimento do Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho que veio a implementar a RAFE e do Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de Setembro, que materializa o Plano Oficial de Contabilidade Pública, exigiu que todos os organismos do Estado a investissem em sistemas de informação de gestão.

6.2.2.DISCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 4

Tendo em conta a resposta do entrevistado 1 é de realçar a tentativa de todo o MDN em aderir aos sistemas de informação de gestão. O entrevistado em questão foi nomeado pelo Exército para iniciar em Setembro de 2003, o levantamento de processos da área financeira. Em 2004 teve formação SAP e iniciou o Projecto SIG em Setembro do mesmo ano. Em Outubro de 2005 deixou a parte mais operacional do projecto e passou a acompanhá-lo ao

nível de Direcção. Pertence ainda à Comissão de Políticas e Auditoria do Sistema de Informação da Defesa e é o representante do MDN para o diálogo com o MFAP acerca das questões RIGORE-SIG. É importante referir que por não exercer funções no Exército desde 2004 preferiu não responder às questões relacionadas com a sua organização, mas a sua opinião sobre assuntos relativos à implementação é de um enorme conhecimento empírico. Quanto ao entrevistado 2, participa na reestruturação da aplicação E-Pública, bem como os estudos para a integração das diversas áreas de negócio na aplicação e ainda faz parte da equipa que efectua os estudos para a aquisição de um ERP e que estabelece os contactos com as empresas fornecedoras deste tipo de software.

6.2.3.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 5

Os objectivos primários para a implementação de um sistema deste género deverão ser a consciencialização dos dirigentes de topo para as potencialidades e vantagens destes sistemas na organização, proporcionar formação adequada aos diversos formadores e utilizadores finais, racionalizar as estruturas organizativas em consonância com as potencialidades dos SI, para deste modo, melhorar a qualidade de informação, diminuir os custos e maximizar os proveitos cumprindo os princípios da economia, eficiência e eficácia.

6.2.4.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 6

Relativamente à questão da formação os entrevistados são da opinião que é necessário que os utilizadores conheçam a estrutura organizacional, que entendam a aplicação com que vão trabalhar e que tenham formação específica relativa às tarefas que vão desempenhar, nomeadamente sobre gestão financeira e orçamental, sobre fiscalidade e informática de gestão.

6.2.5.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 7

Os entrevistados partilham da opinião de que a falta de um prévio estudo organizacional, a formação inadequada e o cepticismo inicial por parte dos dirigentes em relação às potencialidades do sistema são as principais condicionantes à implementação de um novo sistema. Denote-se que a estrutura altamente hierarquizada, a cultura organizacional, a elevada burocracia existente e a falta de comunicação entre utilizadores finais e dirigentes de topo podem também constituir uma condicionante para a evolução de um sistema de gestão administrativa.

6.2.6.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 8

Analisando o impacto organizacional experienciado pelo entrevistado 2, pode-se afirmar que a adopção de um novo sistema de gestão administrativa pode estimular uma alteração profunda na instituição, mudança que, pode facilmente ser perceptível ao nível da

reorganização estrutural da organização, nos procedimentos e tarefas diárias praticadas pelos militares e civis, no relacionamento com o mercado de clientes e fornecedores, numa melhoria dos comportamentos, valores e atitudes e através da diminuição dos recursos humanos adstritos às áreas da Administração.

6.2.7.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 9

A primeira reacção dos utilizadores perante o novo sistema, diz o Entrevistado 2 que foi de desconfiança e de cepticismo, mas após reconhecerem as potencialidades do novo modelo houve um esforço para se adaptarem o mais rapidamente à nova realidade.

6.2.8.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 10

A implementação do POCP e do *E-Pública* nos SSGNR, diz o entrevistado 2, que facultou uma melhor informação de gestão, a integração de dados financeiros, a credibilização dos dados fornecidos, o que permitiu uma melhoria nas tomadas de decisão.

6.2.9.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS DA QUESTÃO N.º 11

O RIGORE apesar de, segundo o entrevistado 1, não conseguir dar resposta a algumas especificidades da GNR, é uma oportunidade única, pois como referiu o entrevistado 2, a aquisição de sistemas que envolvam as áreas logísticas e financeira, está vedada aos Organismos da Administração Publica, através da Circular Conjunta Serie A n.º 1315, de 5 de Janeiro de 2005 da DGO. Posto isto, é proeminente para garantir a viabilidade e credibilidade do sistema de contas nacionais, para fazer face às necessidades emergentes da AP e para sustentar as finanças públicas a aquisição de um sistema de gestão comum a toda a GNR e a toda a Administração Pública. A sua adopção facultará, a qualquer que seja o organismo ou serviço da AP, a centralização de toda a informação actualmente dispersa, o potenciar da informação financeira relevante para a gestão e permitirá a redução substancial dos custos em tarefas e procedimentos repetidos e redundantes.

6.3. INQUÉRITO

Analisando este questionário, de uma forma global, pode questionar-se o sucesso, da implementação do *E-Pública*, porque, este foi dirigido a todos os seus utilizadores finais e a percentagem de inquiridos que ficam indecisos ou não têm opinião formada é cerca de 30%, o que leva a concluir que os utilizadores não participaram no processo de implementação e não estão sensibilizados para este assunto, apenas se depararam com uma nova realidade e tiveram que se adaptar da melhor maneira possível.

Analisando as respostas pode-se afirmar que relativamente à implementação do *E-Pública*, a população inquirida gosta de trabalhar com o novo sistema, mas relativamente à documentação, à formação e à informação recebida acerca da mudança das suas tarefas

não há unanimidade nas respostas o que suscita a crença de que estes factores não foram tidos em conta para a implementação do sistema em questão. Os inquiridos partilham ainda da opinião que não houve uma dificuldade acentuada na adaptação ao sistema, apesar de não considerarem que a implementação foi adequada, de não serem da opinião que lhes foi bem explicado a razão pela qual se adoptou o novo modelo nem acharem que o *E-Pública* lhes foi demonstrado de forma a facilitar a prossecução das suas tarefas.

A opinião expressa na resposta à questão 2.8¹⁷, é que a informação existente anteriormente nos SSGNR foi integrada no sistema em questão, mas como não há concordância que foi implementada com sucesso e as opiniões se encontram bastante divididas, pode-se afirmar a falta de documentação, de formação adequada e da consciencialização de todos os utilizadores para as novas potencialidades são um factor condicionante do sucesso.

No que concerne á pergunta 3, que visa avaliar as opiniões relativas à influência de um novo modelo de gestão administrativa na mudança organizacional, a maioria dos inquiridos concorda que a utilização do novo sistema alterou significativamente o seu trabalho, desde as práticas de trabalho usuais, aos procedimentos, à organização do seu trabalho, à estrutura organizacional e à obtenção de informação relevante. É de ter em conta que os inquiridos não denotaram uma redução de recursos humanos, talvez pelo facto de não se reduzir o número de militares e civis, mas sim diminuir o pessoal que está em funções administrativas e colocá-lo em tarefas mais operacionais.

A esmagadora maioria dos inquiridos partilham da ideia que ainda há muito para desenvolver no *E-Pública*. Relativamente ao seu correcto funcionamento, não há consenso, pois as opiniões estão muito divididas. As respostas às questões 3.9, demonstram que a centralização de informação é a melhor oportunidade para a mudança, seguida da alteração do modo de realizar as tarefas e os processos, depois a melhoria das competências técnicas; com menor importância vem a definição detalhada das mudanças necessárias, a reorganização da AP e, por último, aparece a reorganização da GNR como a menos importante.

6.4. CONCLUSÕES

Este Capítulo teve como objectivo proceder à discussão dos resultados obtidos através dos métodos e técnicas explanados no quarto Capítulo. No próximo serão tecidas algumas conclusões e propostas.

¹⁷ Vide Apêndice F, gráfico F.12

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1. INTRODUÇÃO

O intuito que esteve presente na elaboração deste trabalho foi o de analisar o impacto organizacional registado nos SSGNR, com a adopção de um novo modelo de gestão administrativa. Este tem ainda como desiderato, contribuir com algumas recomendações para a implementação com sucesso de novos sistemas de informação de gestão em qualquer organização.

Com essa aspiração em mente, foi abordado o estado actual dos sistemas de informação, dentro dos quais se deu destaque aos sistemas ERP, caracterizou-se a modernização da Administração Pública e analisaram-se os sistemas em uso na GNR, nos SSGNR, no MDN e ainda o sistema que está implementado em alguns organismos piloto da AP.

Foram elaboradas perguntas de investigação com o intuito de solucionar a questão de partida. Com esta pretensão, neste Capítulo, procede-se à resposta às perguntas iniciais, tecem-se conclusões, sugere-se um guia de apoio à implementação de SI, são referidas propostas para investigações futuras e as limitações da presente investigação.

7.2. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

A cada questão colocada inicialmente é elaborada uma resposta tendo por base a discussão de resultados e toda a investigação teórica.

- Sendo os sistemas de informação algo inevitável nas organizações actuais, o que a GNR tem feito para se manter actualizada?

A GNR tendo por base a RAFE, materializada no Dec.-lei 155/92 de 28 de Julho, aderiu ao SIC, sistema pertencente ao SIGO, que só comporta a parte estritamente financeira da organização. Complementarmente utiliza o AS/400 como plataforma, onde são desenvolvidas aplicações para as restantes áreas. É de relevar que a adopção do SIC ocorreu em 1998 e que neste momento não há tentativas de integrar todas as áreas, nem de adoptar um novo sistema pois a Circular Série A n.º 1315 obriga a consulta prévia da DGO e do II sempre que estiver em causa a aquisição de soluções de gestão na área financeira e logística. Porém, como está em curso a implementação do RIGORE para toda a Administração Pública, não é conveniente que nenhuma das organizações que compõem o MAI, enverede por outro sistema, pois poderia não permitir a integração de toda a informação.

- Os sistemas administrativos implementados na GNR têm algumas limitações, será que um sistema que engloba-se todas as vertentes administrativas não seria mais profícuo para a organização?

Como foi frisado nas entrevistas e na sustentação teórica, um sistema deste tipo permite integrar toda a informação, permite tornar a informação de gestão muito mais credível e fidedigna, o que o torna um óptimo apoio à decisão. Para além disto, é importante referir que a informação credível é um excelente recurso estratégico e que as organizações necessitam de usá-la como instrumento para ganhar vantagem competitiva. Relativamente à GNR, um sistema deste tipo melhorará a informação de gestão e conseqüentemente as tomadas de decisão e aperfeiçoará o serviço prestado aos cidadãos.

- É adequada a adopção de um sistema de gestão administrativa comum a toda a GNR e a toda a Administração Pública? Quais as vantagens que adviriam daí?

Nesta pergunta os entrevistados admitem que adoptar um sistema comum a toda a AP é um passo que tem que ser dado pois traz muitas vantagens, nomeadamente a capacidade para garantir a viabilidade e credibilidade do sistema de contas nacionais, para melhorar a sustentação das finanças públicas, a centralização de toda a informação actualmente dispersa e o potenciar da informação de gestão que permitirá a redução substancial dos custos em tarefas e procedimentos repetidos e redundantes.

- Quais as principais mudanças originadas pela adopção de um sistema de informação de gestão?

Tendo por base a discussão de resultados da questão n.º 8 da entrevista pode ser afirmado que as principais mudanças surgem ao nível estrutural do funcionamento da organização, do relacionamento com os clientes e fornecedores, dos comportamentos, valores e atitudes e na diminuição dos recursos humanos em funções administrativas. Quanto à discussão dos resultados das questões 3.1 a 3.8 do questionário, estão explícitas as mudanças relativas à alteração significativa do trabalho dos utilizadores finais, desde as práticas de trabalho diárias, aos procedimentos, à organização do seu trabalho, à estrutura organizacional e à obtenção de informação relevante.

- Quais os principais obstáculos à mudança?

A resposta n.º 7 da entrevista permite declarar que os principais obstáculos são a falta de um prévio estudo organizacional, a formação inadequada, a burocracia e o cepticismo inicial por parte dos dirigentes em relação às potencialidades do sistema. Tendo por base o enquadramento teórico podemos apontar os custos elevados, o processo demorado e a dificuldade de integrar a informação existente em programas satélite no sistema principal como obstáculos à implementação e conseqüentemente à mudança. A necessidade de pessoas com competência técnica também constitui um obstáculo à mudança, pois, como

comprova a análise e discussão das respostas à questão 3.9.3 do questionário em a existência de competência técnica constitui uma oportunidade para a mudança.

- Que benefícios traz a implementação de um novo modelo de gestão administrativa a uma organização?

Tendo em conta a discussão de resultados da questão 10 da entrevista a implementação de um novo modelo agregado ao sistema de informação adequado possibilita uma melhor produção de informação de gestão, integração de dados financeiros e aumenta a credibilidade dos dados. Analisando a sustentação teórica podemos salientar a desburocratização de processos, redução de papéis e custos, a possibilidade de comparar dados e resultante melhoria do processo de decisão.

- A adopção de um novo modelo de gestão administrativa induz à mudança, quais os factores que originam a mudança?

A discussão de resultados do inquérito no que concerne à questão 3.9, demonstra que por ordem decrescente de importância, as oportunidades para a mudança relacionam-se com a centralização de informação, a alteração do modo de realizar as tarefas e os processos, a melhoria das competências técnicas, a definição detalhada das mudanças necessárias, a reorganização da AP e, por fim, aparece a reorganização da GNR como a menos importante.

7.3. SUGESTÕES – GUIÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SI

Após a elaboração deste trabalho concluiu-se que o impacto é maior e mais pernicioso se a implementação não for bem estruturada. Por esta razão e através do estudo efectuado com este trabalho o autor considerou oportuno elaborar um **Guia de Apoio à Implementação de um ERP¹⁸** como contributo deste à sociedade. Este guião é um contributo para a literatura nesta temática em Português, pois, sintetizando os vários passos que devem ser respeitados e alertando para as potenciais dificuldades e causas possíveis de insucesso, é útil para a implementação de um Sistema Integrado de Informação de Gestão em qualquer entidade.

7.4. CONCLUSÕES

Com o constante aumento de competitividade do mercado, torna-se cada vez mais imperioso às organizações acompanharem o desenvolvimento e os SI são imprescindíveis para fazer esse acompanhamento. Relativamente à área administrativa, os ERP são uma hipótese da vanguarda por permitir a centralização da informação e uma melhor informação de gestão. A adopção destes sistemas tem passado de excepção à regra, o que torna o estudo das suas repercussões nas organizações um tema de especial utilidade.

¹⁸ Vide Apêndice H

A implementação de novas TI sem se ter em conta a organização que as acolhe condiciona o aproveitamento total das suas potencialidades e o cumprimento da economia, eficiência e eficácia. Posto isto é fundamental analisar o impacto organizacional que é provocado na organização pela adopção, tendo em conta as condicionantes, a mudança e as vantagens do novo sistema.

Nos SSGNR o impacto organizacional causado com a implementação do E-Pública Financeira é retratado pela alteração da estrutura organizacional, pela melhor relação com os clientes e fornecedores, pela diminuição dos recursos humanos em funções administrativas, pela alteração significativa do trabalho dos utilizadores finais, desde as práticas de trabalho diárias, aos procedimentos, à organização do seu trabalho e à obtenção de informação relevante. Como vantagens da implementação podem ser apontadas a melhor produção de informação de gestão, a integração de dados financeiros, o aumento da credibilidade dos dados, a desburocratização de processos, a redução de papéis e custos e o melhor processo de decisão. Como condicionantes à implementação podem-se mencionar a falta de um prévio estudo organizacional, a formação inadequada, a burocracia, o ceticismo inicial por parte dos dirigentes em relação às potencialidades do sistema, os custos elevados, o processo demorado e a dificuldade de integrar a informação existente em programas satélite no sistema.

Tendo em conta o impacto organizacional experienciado pelos SSGNR pode-se afirmar que a adopção de um novo modelo de gestão administrativa na GNR acontecerá de uma forma muito similar, o que permite à Guarda suprimir as condicionantes expectáveis, facilitar a mudança e maximizar as vantagens.

7.5. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Como limitações deste trabalho apenas é de salientar a pouca formação ao nível da feitura de trabalhos científicos e o facto de que com esta baliza temporal e com o limite de páginas imposto, inviabiliza a tentativa de trazer algo de inovador para a sociedade e de tratar um tema mais abrangente.

7.6. PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Com a consciência plena das limitações, afirma-se que muito mais há a tratar sobre o presente tema, mediante isto, em trabalhos futuros, recomenda-se a complementaridade deste estudo através da análise mais profunda do impacto organizacional causado pela implementação do POCP e dos ERP e através de um estudo de caso num dos organismos piloto da AP.

Para finalizar e deixando o repto para investigações futuras, recordo Karl Marx e Joseph Stalin *“o homem é o capital mais precioso”*, foi este que construiu as tecnologias, é por ele, para ele e com ele que a mudança sucede.

BIBLIOGRAFIA

METODOLOGIA CIENTÍFICA

ESTRELA, Edite; SOARES, Maria Almira; LEITÃO, Maria José (2006), (3ªed.); *Saber Escrever Uma Tese e Outros Textos*, Dom Quixote, Lisboa.

CARMO, H.; FERREIRA, M. M.; (1998) *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-Aprendizagem*, Lisboa, Universidade Aberta.

ECO, Umberto (2004) (11ª Ed.) *Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas*, Queluz de Baixo, Editorial Presença.

GHIGLIONE, R.; MATALON, B. (2001); (4ªEd.), *O Inquérito – Teoria e Prática*, Oeiras, Celta Editora.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUT, Luc Van, (2003); (3ª Ed), *Manual de Investigação em Ciências Sociais* Lisboa, Gradiva.

SANTOS, J. R. (2005) *Metodologia das Ciências Sociais, Documento de Estudo*, AM, CIDEHUS

SARMENTO, Manuela (2008) *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertação de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*, Lisboa, Universidade Lusíada Editora

REVISTAS E ARTIGO

ACCENTURE (2002) *As Tecnologias da Informação da Administração Pública – E agora?, Iniciativas de Modernização na Administração Pública*, 39-51

BARATA, L., SARAIVA, J. (2007) *Fórum da Administração Pública - O que está a mudar no Serviço Público – Tendências e casos práticos*.

GAGO, José (1999) *Portugal na Sociedade da Informação*, obtido em http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/sociedade-da-informacao-1/Portugal_na_SI.pdf

INFORMÁTICA, Instituto (2005) O novo Modelo de Implementação do POCP – RIGORE, consultado em <http://www.auxiliar.rigore.min-financas.pt/documentos/20050517ApresentacaoRIGORESAPForum.pdf>

OCDE. (s.d.). *OCDE*. Obtido de <http://www.oecd.org/dataoecd/56/42/34904246.pdf>

SANTOS, A. M. (2005, Abril). O SIG como instrumento de mudança - Impacto na organização. *Revista de Administração Militar*, 13-18.

UMIC (2003) Uma Nova Dimensão de Oportunidades - Plano de Acção para a Sociedade da Informação, obtido em http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/sociedade-da-informacao-1/I_Plano_Accao_SI.pdf/view

VIDIGAL, Luís (2000) Manifesto Contra a Burocracia Electrónica – Novas Tecnologias para uma nova Reforma do Estado, consultado em http://luisvidigal.no.sapo.pt/html/burocracia_electronica.html

LIVROS

AAVV Dicionário de Sinónimos de Língua Portuguesa da Porto Editora.

AAVV (2003) (22ª Ed.) *Plano Oficial de Contabilidade*, Porto, Porto Editora.

BILHIM, J. A. (2006). *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.

BORGES, António; RODRIGUES, Azevedo; RODRIGUES, Rogério (2003) (21ª Ed.) *Elementos de Contabilidade Geral*, Lisboa, Áreas Editora.

CAIADO, António; PINTO, Ana (2002) *Manual do Plano Oficial de Contabilidade Pública*, Lisboa, Áreas Editora.

CARAPETO, C., & FONSECA, F. (2006). *Administração Pública, Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.

CARVALHO, J. (1999), *Temas de contabilidade pública: inclui POCP português*, Lisboa: Rei dos Livros.

ESCOLA DA GUARDA (2000) *Manual IBM AS 400*, s.l.: s.e..

JOBSEVE, Tecnologias de Informação (s.d.), *Manual de Formação – Módulo Administração*, s.l.: s.e..

JOBSEVE, Tecnologias de Informação (s.d.), *Manual de Formação – Módulo CIBE*, s.l.: s.e..

JOBSEVE, Tecnologias de Informação (s.d.), *Manual de Formação – Módulo Contabilidade*, s.l.: s.e..

- JOBSEVE, Tecnologias de Informação (s.d.), *Manual de Formação – Módulo Despesa*, s.l.: s.e..
- JOBSEVE, Tecnologias de Informação (s.d.), *Manual de Formação – Módulo Facturação* s.l.: s.e..
- JOBSEVE, Tecnologias de Informação (s.d.), *Manual de Formação – Módulo Gestão Orçamental*, s.l.: s.e..
- JOBSEVE, Tecnologias de Informação (s.d.), *Manual de Formação – Módulo Mapas Legais*, s.l.: s.e..
- JOBSEVE, Tecnologias de Informação (s.d.), *Manual de Formação – Módulo Receita*, s.l.: s.e..
- JOBSEVE, Tecnologias de Informação (s.d.), *Manual de Formação – Módulo Requisição de Fundos*, s.l.: s.e..
- JOBSEVE, Tecnologias de Informação (s.d.), *Manual de Formação – Módulo Tesouraria*, s.l.: s.e..
- JOBSEVE, Tecnologias de Informação (s.d.), *Manual de Formação – Módulo Vencimentos*, s.l.: s.e..
- LOPES, F.; MORAIS, M.; & CARVALHO, A. (2005). *Desenvolvimento de Sistemas de Informação*. Lisboa: FCA.
- LYON, D. (1992). *A Sociedade da Informação*. Oeiras: Celta Editora.
- NUNES, A. (2001). Simbiose da Empresa com os seus Sistemas de Informação. In F. Silva, & J. Alves, *ERP e CRM* (pp. 295-312). Lisboa: Centro Atlântico.
- ORÇAMENTO, D. (Outubro de 2006). *Manual de Apoio ao SIC*. Obtido em 12 de Junho de 2008, de Direcção Geral do Orçamento:
http://www.dgo.pt/RAFE/SIC/ManualApoioSIC_Out2006.pdf
- PEREIRA, C. Caiano e Franco, V. Seabra (1994) (6ª Ed.) *Contabilidade Analítica*, Rei dos Livros.
- ROXO, L. (2001). Tecnologias de Informação: Um Álibi para a Mudança Organizacional. In F. Silva, & J. Alves, *ERP e CRM* (pp. 179-194). Lisboa: Centro Atlântico.
- SILVA, B. (1994). *Management Público - Reforma da Administração Financeira do Estado*. Lisboa: Rei dos Livros.
- SILVA, F., & ALVES, J (Orgs.). (2001). *ERP e CRM*. Lisboa: Centro Atlântico, Lda.

VARAJÃO, J. (2005). *Arquitectura da Gestão de Sistemas de Informação*. Lisboa: FCA-Editora de Informática.

VASCONCELOS, D., MARTINS, P. (2006) *Estudo de Caso de Boas Práticas de Negócio Electrónico*. Porto: Sociedade Portuguesa da Inovação.

WOOD, T., CALDAS, M., (2001), Reductionism and complex thinking during ERP implementations, *Business Process Management Journal*, Vol. 7, nº 5, pp. 387-393.

LEGISLAÇÃO

LEI n.º8/90, de 20 de Fevereiro – Lei de Bases da Contabilidade Pública.

LEI n.º 91/2001, de 20 Agosto – Lei de Enquadramento Orçamental.

DECRETO-LEI n.º 42793/59, de 31 de Dezembro – Estatuto dos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana.

DECRETO-LEI n.º 155/92, de 28 de Julho – Regime da Administração Financeira do Estado.

DECRETO-LEI n.º 232/97, de 03 Setembro – Aprovação do Plano Oficial de Contabilidade Pública.

DECRETO-LEI n.º 186/98, de 07 de Junho – Direcção Geral do Tesouro.

DECRETO-LEI n.º 344/98, de 6 de Novembro – Direcção Geral do Orçamento.

DECRETO-LEI n.º 262/99, de 08 de Julho – Revisão dos Estatutos dos Serviços Sociais da Guarda Nacional Republicana.

DECRETO-LEI n.º 33/2006 de 17 de Fevereiro – Cria o cargo de controlador financeiro de área ministerial.

DECRETO-LEI n.º 25/2007 de 7 de Fevereiro – Cria a Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, E. P. E., e aprova os respectivos estatutos.

DECRETO-LEI n.º 63/2007 de 6 de Novembro – Aprova a orgânica da GNR.

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS n.º 95/2003, de 10 de Julho – Linhas de Orientação da Reforma da Administração Pública.

DESPACHO n.º 4218/2006 de 22 de Fevereiro de 2006

CIRCULAR SÉRIE A - n.º 1315

MONOGRAFIAS E TESES

ALBERTIN, Luiz Alberto. *As contribuições mais importantes para o Valor Estratégico de TI nos vários sectores são Estratégia de Negócios, Economia directa e Relacionamento com Clientes*. São Paulo: FGV - EAESP, 1999.

BARNABÉ, Fernando Jorge Eduardo Fialho (2007) *A Implementação de um Enterprise Resource Planning no Sector Público Português e a Mudança Organizacional: Oportunidades e Condicionamentos*, Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa.

BERNARDO, Ana Filipa Meleiro (2005). *Os Reflexos da Reforma Administrativa e Financeira do Estado na Actividade da GNR*, Trabalho Final de Curso, Lisboa, Academia Militar.

FERREIRA, Frederico Gonçalo de Sousa (2007) *O Controlo de Gestão nos Serviços Sociais da GNR*, Trabalho Final de Curso, Lisboa, Academia Militar.

FORTES, Adriano José Sousa (2005) *A GNR na Sociedade de Informação*, Trabalho Final de Curso, Lisboa, Academia Militar

PEREIRA, Ana Patricia Domingues (2007). *A Desburocratização de Procedimentos na GNR*, Trabalho Final de Curso, Lisboa, Academia Militar.

PINHEIRO, Isidro Dias (2006) *Estratégia de Compras versus Estratégia logística – O Caso da Brigada Territorial n.º2 da Guarda Nacional Republicana*, Trabalho Final de Curso, Lisboa, Academia Militar.

SÍTIOS DA INTERNET

1. Instituto de Informática

www.inst-informatica.pt/

Fornece um conjunto de informações acerca do Instituto de Informática, acerca do RIGORE e ainda contém uma biblioteca digital (Acedido em 08 de Junho de 2008).

2. Ministério das Finanças

www.min-financas.pt/

Este sítio dispõe de alguma Legislação e de tem publicado também alguns discursos do Ministro de Estado e das Finanças (Acedido em 06 de Junho de 2008).

3. Direcção Geral do Orçamento

www.dgo.pt

Fornece um conjunto de circulares, contém também alguns dados sobre a RAFE e consequentemente sobre o SIC (Acedido em 06 de Junho de 2008).

4. Portal do Governo

www.portugal.gov.pt/Portal/PT/

Este Portal apresenta informações muito diversificadas que vão desde discursos a documentos que têm em conta a actualidade de Portugal (Acedido em 12 de Junho de 2008).

5. Agência para a Modernização da Administração Pública

www.ama.pt

Fornece um conjunto de informações acerca da Modernização da Administração Pública (Acedido em 13 de Junho de 2008).

6. Ministério da Administração Interna

www.mai.pt

Apresenta informações sobre o Plano Tecnológico do MAI, sobre os vários programas e vários organismos ligados ao Ministério (Acedido em 16 de Junho de 2008).

5. SAP Portugal

www.sap.pt

Fornece informações sobre os seus produtos, sobre a sua organização e as suas aquisições. (Acedido em 20 de Junho de 2008).

6. Ministério da Economia e da Inovação

www.ipamei.pt

Disponibiliza legislação *on-line*. (Acedido em 10 de Julho de 2008).

APÊNDICES

APÊNDICE A – OS SISTEMAS INFORMÁTICOS UTILIZADOS PELO MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA.

1. REDE NACIONAL DE SEGURANÇA INTERNA

A Rede Nacional de Segurança Interna foi criada por Despacho do Ministro de Estado e da Administração Interna a 24 de Fevereiro de 2006.

É uma rede de comunicações que suporta a comunicação de dados, voz e imagens entre todos os Organismos do MAI. Este sistema vai ter uma abrangência Nacional e permite a interoperabilidade entre os vários Organismos.

2. SIIOP

A dispersão do dispositivo e da informação proveniente da actividade operacional deu origem à criação de um programa que centralizasse essa mesma informação. Foi então criado o SIIOP/GNR pelo Decreto Regulamentar 2/95, de 25 de Janeiro (Pereira, 2007:19).

Este sistema integrado de informação de apoio à actividade operacional tem como finalidade registar-se toda a informação pertinente e relevante de uma forma padronizada, garantir o acesso a esta informação a todo o dispositivo e disponibilizar também informação aos diferentes organismos do MAI.

3. SISTEMA DE CONTRA-ORDENAÇÕES DE TRÂNSITO

O SCoT utiliza as TIC para padronizar procedimentos e evitar a duplicação do trabalho administrativo realizado manualmente pela entidade fiscalizadora e pela entidade administrativa. Com este sistema utilizam-se os meios tecnológicos para efectuar os registos e para aceder a estes em qualquer parte do dispositivo.

O SCoT tem enormes potencialidades pois nele é inserido toda a informação proveniente dos registos efectuados pelas Forças de Segurança e estas bases de dados podem ser utilizadas em tempo real e no local onde as forças o estão a utilizar.

4. PROGRAMA POLICIA EM MOVIMENTO

Este sistema consiste na introdução de meios tecnológicos evoluídos, nas viaturas das Forças de Segurança e permite o acesso às informações disponíveis nas diversas bases de dados no local onde são necessárias, desta forma potencia a sua actuação da força e aumenta a sua eficácia.

O sistema permite identificar: viaturas furtadas e a apreender; pessoas com motivos de procura; histórico de contra-ordenações; cartas de condução; dados de veículos.

Possibilita ainda a execução de contra-ordenações indirectas; a execução de contra-ordenações directas; e o pagamento ou depósito das contra-ordenações directas (www.mai.gov.pt, acedido em 16 de Junho de 2008).

5. PASSAPORTE ELECTRÓNICO PORTUGUÊS

O Passaporte Electrónico Português é um documento de viagem individual elaborado em conformidade com a política de segurança de documentos de identidade e de viagem. Trata-se de um documento diferente do antigo e é mais capaz de dar resposta técnica às actuais necessidades de segurança (www.mai.gov.pt, acedido em 16 de Junho de 2008).

6. PROGRAMA NACIONAL DE VIDEOVIGILÂNCIA

Este programa consiste no recurso à videovigilância e a outros meios electrónicos pelas forças e serviços de segurança, e traduz-se numa mais-valia na execução das missões que lhes estão confiadas ao serviço da comunidade. Alguns exemplos destas missões são o acesso a dados recolhidos pela Empresa de Estradas de Portugal e pelas concessionárias de auto-estradas nos seus sistemas e a detecção de acidentes ou infracções em tempo real, o acompanhamento constante da circulação rodoviária nos eixos viários mais importantes e a possibilidade de colocação de meios de videovigilância para a salvaguarda da segurança dos taxistas (www.mai.gov.pt, acedido em 16 de Junho de 2008).

7. Sistema Integrado de Vigilância Costeira

Este sistema está relacionado com o sistema de Segurança do Tráfego Marítimo no que respeita à rentabilização dos meios que se apresentam comuns aos dois projectos. Embora se trate de sistemas com objectivos diferentes os seus projectos estão a ser trabalhados em conjunto, pois a finalidade dos dois sistemas são as missões relacionadas com o mar (www.mai.gov.pt, acedido em 16 de Junho de 2008).

8. E-LEARNING NAS FORÇAS DE SEGURANÇA

Segurança através de uma plataforma de ensino à distância. Neste momento ainda não se abandonou o método tradicional da formação, a presencial, mas este tipo de ensino em linha já é um óptimo complemento ao modelo tradicional (www.mai.gov.pt, consultado em 16 de Junho de 2008).

9. PROGRAMA QUEIXA ELECTRÓNICA

Este programa visa simplificar o procedimento administrativo, pois o procedimento efectuado usualmente implica a elaboração de um documento próprio para o efeito e implica ainda a presença de um militar no local da recepção da queixa. Este programa vai tornar a feitura de uma queixa um processo mais célere (Pereira, 2007:24).

10. SISTEMA INTEGRADO DA REDE DE EMERGÊNCIA E SEGURANÇA DE PORTUGAL

Cada ministério possui a sua própria rede, o que se traduz em diferentes instalações e diferentes terminais, o que leva, no nosso país, a haver uma multiplicidade de redes no domínio da emergência e segurança. Adoptou-se então, o SIRESP, que assegura a satisfação das necessidades de comunicações e facilita a interoperabilidade entre as diferentes forças e serviços de emergência e de segurança (www.mai.gov.pt, consultado em 16 de Junho de 2008).

Após tal análise constatou-se que a GNR como organização constituinte da cada vez mais competitiva sociedade, da especial atenção ao controlo interno. Dispõe para tal um conjunto recursos humanos e materiais onde os comandantes assumem um papel fundamental. Recorrem ainda, entre outros meios, a normas e regulamentos legais.

APÊNDICE B – A MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1. GENERALIDADES

A reforma da Administração Pública não tem como base a sua falta de eficiência nem o excesso de funcionários mas sim o papel do Estado que está constantemente a ser alterado. A globalização, a evolução das novas tecnologias da informação e da comunicação e as novas facilidades de comunicação são factores que influenciam directamente as metas e finalidades da Administração Pública e consequentemente a obrigam a uma constante adaptação e modernização (Carapeto & Fonseca, 2006:9).

Segundo a Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006 de 21 Abril, o actual Programa do Governo consagra a modernização da Administração Pública como um dos instrumentos essenciais da estratégia de desenvolvimento do País.

No domínio da reorganização estrutural da Administração, o Governo aprovou, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de Agosto, o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, a seguir designado PRACE, tendo como objectivos principais a promoção da cidadania, o desenvolvimento económico e da qualidade dos serviços públicos, com ganhos de eficiência, pela simplificação, racionalização e automatização de processos que permitam a diminuição do número de serviços e dos recursos a eles afectos (Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006).

No âmbito da modernização, o PRACE é, segundo o Exmo. Sr. Ministro do Estado e das Finanças Fernando Teixeira dos Santos, um dos principais motores que o Governo tem vindo a preconizar para mudar a forma de ser da Administração Pública. O Governo aposta claramente no desenvolvimento dos serviços partilhados, através dos seus serviços centrais (casos dos Serviços Sociais da Administração Pública e do Instituto de Informática) e através de estruturas profissionalizadas de natureza empresarial (como são a GeRAP e a ANCP), ajudando a tornar a Administração Pública numa administração mais moderna, eficaz e motivada, assinalada pelo aumento de qualidade dos serviços que presta aos cidadãos e empresas, e por uma gestão racional e de valorização dos recursos públicos. Esta aposta irá possibilitar, num futuro próximo, acréscimos significativos de eficiência em áreas tão sensíveis como a da gestão dos recursos humanos, financeiros, patrimoniais e dos sistemas e tecnologias de informação e comunicação (<http://www.portugal.gov.pt/Portal>, acedido em 6 de Junho de 2008).

A criação dos Serviços Sociais da Administração Pública, que assume as atribuições dos agora extintos Serviços Sociais de cinco Ministérios, vai permitir assegurar a Acção Social Complementar da generalidade dos trabalhadores da Administração Pública.

O Instituto de Informática define as políticas e estratégias das tecnologias de informação e comunicação do Ministério, dando primazia à necessária interoperabilidade entre os diversos sistemas de informação da Administração Pública.

A actuação do novo Instituto de Informática surge necessariamente concertada com a GeRAP, que visa combater a pulverização de serviços com competências nos domínios da gestão dos recursos humanos, financeiros, materiais e patrimoniais, com repetição sistemática de processos e consequente desperdício de recursos.

Quanto à Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP), ela será a herdeira do trabalho desenvolvido pela Agência para a Sociedade do Conhecimento (UMIC) e pela Direcção-Geral do Património, e surgirá através dela, pela primeira vez, um Sistema Nacional de Compras Públicas, articulando de forma integrada uma unidade central de aprovisionamento com as várias unidades ministeriais de compras (<http://www.portugal.gov.pt/Portal>, acedido em 6 de Junho de 2008).

No dia 4 de Julho de 2008, o Exmo. Sr. Ministro de Estado e das Finanças, proferiu um discurso no âmbito da comemoração dos 25 anos do SIBS em que salientou a importância que o Governo tem dado, nos últimos três anos, a políticas públicas que apostam na ligação do conhecimento à tecnologia e à inovação, defendendo que não há inovação sem riscos, mas que é necessário ser “ambicioso e incorrer, conscientemente, nos riscos inerentes a estes processos de modernização” (<http://www.min-financas.pt/discursos>, acedido em 6 de Junho de 2008).

2. AS VERTENTES DO IMPACTO NUM FUTURO PRÓXIMO

Segundo um estudo da Accenture (2002:40), empresa conceituada de Consultores de Gestão, há doze temas que desempenharão um papel muito relevante na transformação da Administração Pública, são eles os mainframes, as bases de dados relacionais, as redes de comunicação, os ERP, a gestão documental e Workflow, a business intelligence, o CRM, o eGovernment, a segurança, a gestão de conteúdos, o eLearning e o Outsourcing.

Os mainframes são computadores de grande porte de tecnologia proprietária, têm uma enorme capacidade de armazenamento e de suporte ao processamento, apesar de várias vezes ameaçados pelas novas tecnologias, ainda são usados e com sucesso pela Direcção Geral de Informática e Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros.

Os dados armazenados constituem um património de enorme valor e é por isso que as bases de dados relacionais constituem um papel central e vital da modernização.

As organizações dependem das redes de comunicação para transportar a informação vital entre elas e dentro delas, um dos meios de comunicação são as *Local Area Networks*, ou

redes locais, utilizado internamente, e outro dos meios é a *Wide Area Networks*, redes de grandes dimensões, temos como exemplo desta última a tão usual *World Wide Web*, vulgo Internet.

O *Enterprise Resource Planning* é uma aplicação desenhada e concebida de acordo com os requisitos específicos de cada organização, há vários módulos que podem ser adquiridos, como por exemplo Vencimentos, Contabilidade, Gestão Orçamental entre outros. É importante salientar que cada vez mais as empresas fornecedoras de ERP adaptam a solução pré-feita às necessidades do cliente e é por isso que na Administração Pública os ERP se vão tornar, como no sector privado, na regra e não na excepção.

A Gestão Documental, ou Workflow, consiste na redução do papel nos processos da empresa, contribuindo para a desburocratização dos procedimentos, acelerando as operações internas e aumentando a capacidade de resposta face aos novos desafios.

O Business Intelligence tem a capacidade de transformar a informação bruta numa informação estratégica para a tomada de decisão.

O CRM na Administração Pública tem o cidadão como alvo e visa optimização da relação da organização com o cliente. Apesar de não se poder comparar o cidadão ao cliente pode-se aproveitar os princípios que regem o CRM, conhecer melhor o cidadão para melhor o servir.

O eGovernment é hoje uma das prioridades dos governos dos países desenvolvidos, é uma oportunidade para a transformação estrutural dos organismos e para o desenvolvimento do comércio electrónico.

A segurança é um factor muito importante pois à medida que evoluímos para uma sociedade da informação também se torna mais difícil controlar o acesso à informação, temos o caso da aplicação do Homebanking disponibilizada pela Direcção Geral do Tesouro em que a segurança é primordial e vital.

A Gestão de Conteúdos assume especial relevância na actualidade, porque com o eGovernment, torna-se necessário para a organização ter um sítio na Internet disponível ao cidadão e a actualização da informação nele existente é imprescindível, pois a exposição para o exterior tem que ser bem gerida para não descredibilizar a organização.

O eLearning, aprendizagem em linha, permite a aprendizagem mais rápida, com redução dos custos. Esta área está em franco desenvolvimento, temos o caso do curso de cabos na Escola da Guarda em que uma parte do curso já é feita por eLearning, o que torna mais rápido a passagem da parte teórica para a parte prática. Este método de formação é bastante inovador e útil nos cursos de especialização, temos como exemplo alguns cursos do Instituto Nacional de Administração em que parte deles são por videoconferência, o que

facilita bastante a aprendizagem, pois o trabalhador pode frequentar o curso sem sair do seu posto de trabalho.

O Outsourcing é uma necessidade cada vez mais vincada, recorre-se a empresas externas para colmatar a falta de capacidade em algumas áreas, temos como exemplo os ERP, já abordados anteriormente que são fornecidos por empresas privadas e visam o desenho, o desenvolvimento e a manutenção dos sistemas de gestão administrativa. Este procurar fora é devido à falta de recursos humanos qualificados e ao empenho incessante no sentido de reduzir custos.

Estas vertentes abordadas são os aspectos de maior relevância para o futuro dos sistemas de informação na Administração Pública e é tendo em conta estas transformações que a Administração Pública pode reduzir custos e aumentar a competitividade.

3. GeRAP

O Decreto-Lei n.º 25/2007 de 7 de Fevereiro determina a criação e os estatutos da Empresa de Gestão Partilhada de Recursos da Administração Pública, à qual compete o desenvolvimento dos serviços partilhados no âmbito da Administração Pública. A criação da GeRAP é um avanço para a modernização e racionalização da administração dos recursos públicos. É também objectivo da GeRAP a prestação de serviços de contabilidade segundo o POCP, para isso proceder-se-á à disponibilização de meios informáticos para concretizar actividades comuns aos diversos serviços da Administração Pública principalmente nas áreas de recursos humanos e da contabilidade (http://www.auxiliar.rigore.min-financas.pt/documentos/Esclarece_Pocp.pdf, consultado em 7 de Junho de 2008).

4. CONTROLADOR FINANCEIRO

Segundo o Decreto-Lei n.º 33/ 2006 de 17 Fevereiro foi criada a figura do controlador financeiro que tem como missão dar apoio ao Ministro das Finanças através das funções que ele desempenha, tem então como principais funções avaliar o processo de execução orçamental, garantir o prossecução do princípio da economia, eficácia e eficiência nas despesas para racionalizar os fundos públicos da melhor forma e para auxiliar a implementação de procedimentos de gestão financeira. Os controladores financeiros integram o sistema de controlo interno da administração financeira do Estado (SCI) e integram o conselho coordenador do SCI.

Segundo o artigo n.º 8 do presente Decreto-Lei, para a prossecução da sua missão, são concedidas todas as condições de acesso aos sistemas de informação relevantes, ao controlador financeiro.

5. PLANO OFICIAL DE CONTABILIDADE PÚBLICA

5.1. GENERALIDADES

O POCP, aprovado pelo Decreto-Lei nº 232/97, de 3 de Setembro, é um sistema de contas adequado à actual Administração Pública, aplicável a todos os serviços e organismos da administração central, regional e local. Tem como objectivo primordial a junção da contabilidade orçamental, patrimonial e analítica, num sistema único e este sistema constitui um instrumento indispensável à gestão das entidades públicas e à sua avaliação.

O POCP foi criado no âmbito da RAFE e é um instrumento indispensável à modernização da Contabilidade Pública.

Este plano permite ainda a tomada de decisões estratégicas no âmbito orçamental e permite disponibilizar informação que permita o controlo financeiro de toda a Administração Pública. Decreto-lei nº 232/97.

Em Portugal, a prestação de contas dos serviços públicos tem vindo a ser efectuada na base de caixa, desde o século XIX. A utilização de um sistema contabilístico baseado no regime de Caixa (pagamentos e recebimentos), traz muitas limitações e a sua informação não permite averiguar a situação financeira e económica consolidada (Bernardo, 2005:13).

A Contabilidade Pública tradicional preocupava-se com o controlo orçamental, com a prestação de contas e o cumprimento da legalidade, mas não fornecia informação sobre os custos por actividade ou por centro de custo, não informava sobre o valor do Património, não permitia medir a economia, eficácia e eficiência e não servia de apoio à tomada de decisões estratégicas.

Para colmatar estas lacunas e completar o sistema tradicional foi criado o actual sistema de contabilidade Pública (Carvalho, 1999:92).

Segundo o Artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 232/97 de 3 de Setembro prevê ainda a criação da Comissão de Normalização Contabilística da Administração Pública (CNCAP), constituída por dois órgãos, o Conselho e a Comissão Executiva, em que o Conselho.

Na Administração Pública existem algumas adaptações do POC tradicional, por exemplo nas autarquias locais, na saúde e na segurança social.

5.2. CARACTERIZAÇÃO DO POCP

O sistema contabilístico tem em conta o orçamento, os aspectos patrimoniais, económicos e financeiros. Este sistema permite elaborar o Plano de Actividades e posteriormente o Relatório de Actividades onde se avalia o desempenho da organização ao longo do ano.

A contabilidade orçamental e a contabilidade financeira estão ligadas num único sistema de informação, que contém nove classes de contas.

O relatório financeiro é feito através das demonstrações financeiras, ou seja, do Balanço, da Demonstração de Resultados, dos Mapas de Execução Orçamental (Controlo Orçamental-Despesa, Mapa 7.1, Controlo Orçamental-Receita, Mapa 7.2, e Fluxos de Caixa) e dos anexos às demonstrações Financeiras (Caiado & Pinto, 2002:183).

5.3. NECESSIDADE DA MUDANÇA PARA O POCP

A vontade de dar seguimento às reformas que tiveram início com a Lei de Bases da Contabilidade Pública e de normalizar princípios e procedimentos contabilísticos trouxe a necessidade de adoptar um novo sistema contabilístico. O POCP foi criado também por ser necessário um sistema de contas ajustado à administração de recursos financeiros e patrimoniais, que pudesse originar informação contabilística útil e credível para servir de suporte às tomadas de decisões estratégicas. A organização que não evoluir corre o risco de ser ultrapassada e por isso, a modernização dos modelos e técnicas de gestão, também constituem um factor determinante na mudança (<http://www.auxiliar.rigore.min-financas.pt/impacto.asp>, consultado em 9 de Junho de 2008).

5.4. QUAIS OS GANHOS PARA OS GESTORES

Com a implementação deste sistema de contas tornou-se mais fácil acompanhar a actividade das organizações, através da melhoria da informação disponível.

A prestação de contas tornou-se mais fácil o que permite por parte do Estado um melhor controlo dos recursos Públicos.

A tomada de decisão pode ser feita tendo por base a informação que advém dos vários níveis da organização, o que torna as decisões mais correctas e coerentes.

5.5. QUAIS OS GANHOS PARA O ESTADO

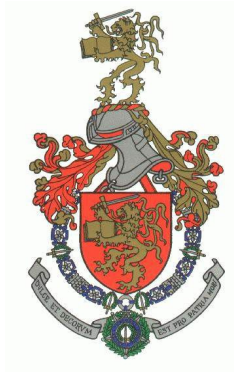
As principais vantagens do Estado são a consolidação da informação financeira de todo o Sector Público Administrativo (SPA) de forma automática e a comparação da informação de acordo com as normas internacionais (<http://www.auxiliar.rigore.min-financas.pt/impacto.asp>, consultado em 9 de Junho de 2008).

5.6. QUAIS OS GANHOS PARA OS CIDADÃOS

Os cidadãos, com este sistema, têm conhecimento da forma como estão a ser aplicados os dinheiros públicos, através do acesso às contas públicas elaboradas de acordo com princípios contabilísticos normalizados, as quais são obrigatoriamente publicadas.

APÊNDICE C – GUIÃO DA ENTREVISTA

Entrevistas Aplicadas



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES – GNR - RAMO ADMINISTRAÇÃO

TPO – GNR ADMINISTRAÇÃO MILITAR 2007/2008

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

Entrevista

Trabalho realizado pelo Aspirante de Administração Militar David Moraes

Orientador: Sr.ª Prof.ª Doutora Ana Bela Santos Bravo

4 de Julho de 2008

Escola da Guarda

TIROCÍNIO PARA OFICIAIS

1. **Tema:** As potencialidades dos sistemas de informação e das tecnologias de informação na gestão da GNR – Um novo modelo de gestão administrativa
2. **Entrevistador:** Aspirante de Administração Militar David Morais.
3. **Entrevistado 1:** Major Barnabé, pertenceu à equipa de implementação do SIG no Exército (2003/2005) e está ligado desde 2005 ao processo em curso de concentração dos SI/TIC da Defesa Nacional. Por outro lado, já elaborou alguns trabalhos nesta área.
4. **Entrevistado 2:** Tenente Miguel Amorim, Adjunto do Chefe da Repartição Administrativa e Financeira dos Serviços Sociais da GNR e Chefe dos Serviços Farmacêuticos.
5. **Objectivos gerais:**
 - a) Definir o porquê da implementação de um novo modelo de gestão administrativa;
 - b) Obter informações sobre a política de implementação, a sua história, enquanto factor de mudança e desenvolvimento;
 - c) Obter informações acerca do impacto na Organização;
 - d) Obter perspectivas de futuro acerca da adopção de um novo sistema de gestão administrativa comum a toda a GNR.

6. Blocos temáticos:

Bloco A: Apresentação da entrevista.

Bloco B: História da Actividade Financeira das organizações em estudo.

Bloco C: Estratégia de Implementação.

Bloco D: Impacto na Organização.

Bloco E: Visão Futura.

7. Estratégia:

Tendo em conta os objectivos do trabalho, pretendeu-se efectuar uma entrevista do tipo semidirectiva, dividida em cinco blocos temáticos, de forma a ter acesso a um maior manancial de informação que pudesse servir de base ao estudo efectuado. Os SSGNR têm implementado o E-Pública Financeira que utiliza como sistema de contas, o POCP. Nas Forças Armadas foi implementado o Sistema Integrado de Gestão como ERP escolhido pelo MDN e também utiliza o mesmo sistema de contas. Foram escolhidos os entrevistados acima referidos, por crer que estes são aqueles que possuem um conhecimento privilegiado acerca do assunto em questão. O Sr. Major Barnabé integrou desde o início (2003), a equipa que implementou o SIG no Exército e desde 2005 trabalha na Secretaria-Geral do

MDN, no organismo que procura integrar os SI/TIC da Defesa, englobando o Sistema Integrado de Gestão e o Centro de Dados da Defesa. Por outro lado, mercê da sua formação académica em Gestão dos Sistemas de Informação, realizou alguns trabalhos acerca da relação existente entre a introdução das novas tecnologias e a Mudança Organizacional.

Quadro C.12: Perguntas por blocos temáticos

Blocos	Objectivos específicos	Formulário de perguntas	Notas
Bloco A – Apresentação	- Apresentação do entrevistador; - Explicar os objectivos gerais da entrevista; - Legitimar a entrevista; - Motivar o entrevistado.	1. Antes de dar início à entrevista, gostaria de saber se tem alguma dúvida sobre o trabalho e sobre esta entrevista? 2. Importa-se que esta entrevista seja gravada e usada no trabalho que estou a realizar?	-Referir ao entrevistado os objectivos do trabalho.
Bloco B – História da Actividade Financeira	- Obter informações acerca da História da actividade financeira; - Conhecer o papel dos participantes na implementação e/ou gestão.	3. O que levou à adopção de um novo sistema informático de gestão administrativa? Como foi a história da evolução da actividade financeira da sua organização? 4. Quem foram os participantes no processo de implementação e gestão do novo modelo de gestão administrativa? Em que medida participou nesse processo?	
Bloco C – Estratégia de Implementação	- Determinar qual a estratégia utilizada na implementação do novo modelo de gestão; - Conhecer as limitações sentidas na adopção do novo sistema.	5. Quais devem ser os objectivos prioritários para a implementação de sistemas de informação? 6. Que tipo de formação devem ter os militares/civis que lidam com o novo modelo de gestão?	- Obter informações acerca das dificuldades sentidas para se adoptar um novo modelo.
Bloco D – Impacto na Organização	- Verificar que dificuldades e benefícios trouxeram esta implementação; - Saber qual é a opinião do entrevistado sobre a relação dos militares com as novas tecnologias.	7. Que factores afectaram a aplicação do novo sistema? 8. Na sua opinião que impacto teve esta adopção na organização? 9. Como é que avalia a relação dos militares da com as novas tecnologias? 10. Quais os benefícios que o novo sistema trouxe à organização?	- Explicar que o conhecimento dos entrevistados pode facilitar a implementação de um novo sistema.
Bloco E – Perspectiva Futura	- Reconhecer a importância da adopção de um ERP comum a toda a GNR e a toda a Administração Pública.	11. O que acha da adopção de um novo modelo de gestão administrativa comum a toda a GNR e a toda a Administração Pública?	

O Sr. Tenente Amorim esteve presente na reestruturação do E-Pública Financeira, contribui para a gestão deste como chefe de Secção e faz parte da equipa que analisa as propostas das fornecedoras de ERP. Os inquiridos, posto isto, têm a percepção exacta do impacto que uma adopção deste género tem organização. Após se perceberem como se processou nestes dois contextos diferentes pode-se tentar extrapolar os conhecimentos adquiridos para a GNR. Estes podem ser muito úteis para a Guarda evitar um impacto organizacional muito acentuado.

O tipo de entrevista realizada, requer que o entrevistador encaminhe o entrevistado para este dar a resposta às questões solicitadas. O entrevistado deve falar abertamente, mas sempre que fugir dos objectivos da entrevista o entrevistador deve reencaminhá-lo para os objectivos gerais da entrevista.

No quadro C.12 estão explicados os blocos temáticos que suscitaram um maior interesse, bem como os seus objectivos específicos e questões a colocar para atingir os objectivos propostos.

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Esta Entrevista insere-se no âmbito de um Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares – GNR Administração Militar, subordinado ao tema “As potencialidades dos sistemas de informação e das tecnologias de informação na gestão da GNR – Um novo modelo de gestão administrativa”.

O objectivo da Entrevista é recolher dados relativos à implementação e ao impacto organizacional causado pela adopção de um novo sistema de informação de gestão. Os dados serão alvo de análise de conteúdo.

Para operacionalizar o trabalho pretende-se realizar entrevistas às entidades que estão directamente ligadas à implementação e gestão de sistemas de informação com cariz administrativo. Deste modo, é fundamental para a realização da parte prática do trabalho de investigação entrevistar V. Ex.^a.

Esta entrevista servirá como ponte entre a pesquisa teórica e todo o trabalho de campo que se pretende desenvolver, com o intuito de se dar resposta à pergunta de partida inicialmente formulada.

Desta forma solícito a V. Ex.^a que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objectivos desta investigação.

O meu muito obrigado pela sua colaboração.

Atenciosamente,

David Trinta Morais

Asp. GNR A.M.

ENTREVISTA:

- 1- Antes de dar início à entrevista, gostaria de saber se tem alguma dúvida sobre o trabalho e sobre esta entrevista?
- 2- Importa-se que esta entrevista seja gravada e usada no trabalho que estou a realizar?
- 3- O que levou à adopção de um novo sistema informático de gestão administrativa? Como foi a biografia da evolução da actividade financeira do Exército/SSGNR?
- 4- Quem foram os participantes no processo de implementação do SIG / E-Pública Financeira? Em que medida participou nesse processo?
- 5- Quais devem ser os objectivos prioritários para a implementação de sistemas de informação?
- 6- Que tipo de formação devem ter os militares que lidam com o novo modelo de gestão?
- 7- Que factores afectaram a aplicação do novo sistema?
- 8- Na sua opinião que impacto teve esta adopção na organização?
- 9- Como é que avalia a relação dos militares da GNR com as novas tecnologias?
- 10- Quais os benefícios que o novo sistema trouxe à organização?
- 11- O que acha da adopção de um novo modelo de gestão administrativa comum a toda a GNR e a toda a Administração Pública?

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS EFECTUADAS

1- ENTREVISTA EFECTUADA AO SR. MAJOR BARNABÉ

- 1- Antes de dar início à entrevista, gostaria de saber se tem alguma dúvida sobre o trabalho e sobre esta entrevista?**

Não.

- 2- Importa-se que esta entrevista seja gravada e usada no trabalho que estou a realizar?**

Não.

- 3- O que levou à adopção de um novo sistema informático de gestão administrativa? Como foi a história da evolução da actividade financeira da sua organização?**

A evolução da actividade financeira do Exército pode resumir-se no seguinte:

- 1) Um período de grande fulgor técnico e organizativo nas décadas de 60 a 80 do século passado. A contabilidade estava um passo à frente da Contabilidade Pública por via da introdução de um Plano de Contas interno inovador, com um misto de unigrafia e digrafia.
- 2) Após a década de 90 inclusive até 2003, estagnação e falta de inovação. Após a entrada em vigor do Decreto-Lei 155/92 e em 1997 com o POCP, o Exército não conseguiu e/ou não soube adequar o seu trabalho às novas exigências. Consequência: Baixo nível de outputs; pouca informação de gestão; constantes reparos do Tribunal de Contas ao exposto nas Contas de Gerência anuais.
- 3) Em Agosto de 2002, através do despacho n.º 18885/2002, o MDN decidiu implementar um sistema de informação de gestão comum aos cinco capítulos das Forças Armadas, visto a Força Aérea e a Marinha já terem avançado para uma solução deste tipo e o Exército, que no início deste ano tinha elaborado um concurso público internacional com o objectivo de adquirir uma solução similar, mas que ficou suspenso devido aos recursos hierárquicos colocados pelos concorrentes.
- 4) Após 2006 inclusive, o Exército entrou no SIG, tendo participado nos trabalhos de implementação desde 2003.

4- Quem foram os participantes no processo de implementação e gestão do novo modelo de gestão administrativa? Em que medida participou nesse processo?

O EMGFA, a Marinha, a Força Aérea, o Exército, o OSC/MDN, o Arsenal do Alfeite que mais tarde desistiu e o Instituto Hidrográfico que também desistiu.

Eu fui um dos pioneiros, tendo sido o nomeado pelo Exército para iniciar em Setembro de 2003, o levantamento de processos da área financeira, depois em 2004 tive formação SAP e iniciei o Projecto SIG desde Setembro de 2004 até Outubro de 2005. Desde essa data acompanho o projecto ao nível de Direcção, participando nas reuniões de Steering¹⁹ com a empresa apoiante (NOVABASE em 2007 e 2008) e com a elaboração de documentos essenciais (Conta de Gerência única por Ramo das FA; Catalogação e criação da Entidade Única Gestora de Dados Mestre de Materiais; Interface SIG-SIC). Faço também parte da CPASI e sou o representante do MDN para o diálogo com o MFAP acerca das questões RIGORE-SIG.

5- Quais devem ser os objectivos prioritários para a implementação de sistemas de informação?

Melhorar o nível e qualidade de informação, diminuindo os custos de produção (economia, eficácia, eficiência e qualidade)

Racionalizar as estruturas organizativas em consonância com as potencialidades dos sistemas de informação

6- Que tipo de formação devem ter os militares/civis que lidam com o novo modelo de gestão?

Conhecimento adequado da organização em que se inserem e dos processos específicos da sua especialidade/área de trabalho

Formação específica na plataforma informática

7- Que factores afectaram a aplicação do novo sistema no Exército?

Não acompanhei o projecto desde 2003 até Dezembro de 2005 mas alguns dos factores foram:

¹⁹ Reuniões de Direcção

- ❖ A tentativa de introduzir a plataforma informática sem alterar alguns dos processos em uso e que não se coadunavam com a nova realidade.
- ❖ O não alterar a estrutura organizativa (Sistema de gestão financeira do Exército), ao contrário do sucedido na Marinha e Força Aérea.
- ❖ A formação inadequada e insuficiente por não ter formado os formadores em número necessários.
- ❖ O não serem tomadas todas as medidas de convergência (alteração de processos, “limpeza de saldos”), no ano anterior à entrada em produção.

8- Na sua opinião que impacto teve esta adopção na organização?

Não respondo porque não estou no Exército desde 2004

9- Como é que avalia a relação dos militares com as novas tecnologias?

Não respondo porque não estou no Exército desde 2004

10- Quais os benefícios que o novo sistema trouxe à organização?

Não respondo porque não estou no Exército desde 2004

11- O que acha da adopção de um novo modelo de gestão administrativa comum a toda a GNR e a toda a Administração Pública?

Na minha opinião, o RIGORE é um pacote que não atenderá a algumas das especificidades da GNR, algumas das quais são comuns às dos ramos das FA. O SIG já tem embutidas as parametrizações mais adequadas à realidade da GNR. Por outro lado, o SIG é muito mais abrangente quando tiver concluído pois contém as áreas Financeira, Recursos Humanos, Logística, Infra-estruturas, Manutenção, Transportes, Compras, entre outras. O RIGORE abrange só a área financeira e a área logística, (só compras).

ENTREVISTA EFECTUADA AO SR. TENENTE AMORIM

1- Antes de dar início à entrevista, gostaria de saber se tem alguma dúvida sobre o trabalho e sobre esta entrevista?

Não

2- Importa-se que esta entrevista seja gravada e usada no trabalho que estou a realizar?

Não

3- O que levou à adopção de um novo sistema informático de gestão administrativa? Como foi a história da evolução da actividade financeira da sua organização?

Como é de conhecimento geral, a adopção de um novo sistema informático de gestão administrativa nos SSGNR, e de uma forma geral nos diversos organismos da Administração Publica que optaram pela sua implementação, teve essencialmente por base a adaptação à legislação em vigor, nomeadamente ao regime já consagrado no Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho que veio a implementar a Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE) e materializado pelo Plano Oficial de Contabilidade Publica pelo Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de Setembro.

Note-se que além dos motivos essencialmente legais, e em particular no caso dos SSGNR, a implementação do sistema informático de gestão administrativa nos SSGNR, com valências ao nível da área financeira e patrimonial, resultou das necessidades de obtenção de verdadeira informação de gestão necessária para auxiliar o processo de tomada de decisão.

Importa ainda enunciar que os sistemas informáticos existentes em 1998-1999 apesar de já apresentarem a aplicação do POC, não respondiam categoricamente às necessidades dos SSGNR, sendo estes caracterizados por não fornecerem uma verdadeira informação de gestão e pela constante produção de dados não consistentes.

4- Quem foram os participantes no processo de implementação e gestão do novo modelo de gestão administrativa? Em que medida participou nesse processo?

O processo de implementação do POCP nos SSGNR foi coordenado pelo Sr. Capitão Nascimento e pelo Sr. Sargento-ajudante Rebola.

No que respeita aos trabalhos de reestruturação da aplicação POCP a operar nos SSGNR (E-Pública Financeira), a qual decorre da primeira versão da implementação ocorrida em 1999, bem como os estudos para a integração das diversas áreas de negócio com aquela aplicação, foram desenvolvidos por mim, pelo Sr. Tenente Cruz, pelo Sr. Sargento-chefe Gomes e pelo Sargento-ajudante Rebola.

5- Quais devem ser os objectivos prioritários para a implementação de sistemas de informação?

A implementação de um sistema de informação numa organização reveste uma importância significativa na justa medida em que permite revolucionar todo o seu funcionamento bem como a própria estrutura organizacional.

Nesse sentido, importa diligenciar acções de consciencialização junto dos dirigentes de topo, para a sua importância no seio da organização, como vector fundamental capaz de estimular o seu desempenho numa óptica de eficiência, eficácia e economia.

Não menos importante é a necessidade de proporcionar formação e qualificação do pessoal adequadas às novas exigências decorrentes da aplicação de tecnologias de informação e comunicação.

Os sistemas de informação a implementar deverão permitir determinados requisitos, dos quais seria importante destacar a integração com áreas de negócio; a sua modularidade; a consistência de dados que deverá proporcionar e a possibilidade de evolução.

6- Que tipo de formação devem ter os militares/civis que lidam com o novo modelo de gestão?

Os militares e civis que trabalham com frequência com ferramentas de gestão assentes numa base de POCP, deverão possuir formação e qualificação adequadas às novas exigências decorrentes da aplicação de tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente em gestão financeira, orçamental, fiscalidade e informática de gestão.

7- Que factores afectaram a aplicação do novo sistema?

Apesar do mérito evidenciado na implementação do POCP em 1999, constituindo os SSGNR um dos organismos piloto da Administração Pública, importa realçar alguns aspectos que poderiam ter sido corrigidos logo na formulação inicial e que a sua falta originou algumas lacunas, as quais ainda se mantêm.

Note-se, a esse respeito, que a formulação inicial (estudos preparatórios para a implementação do POCP) deveria ter sido acompanhada de um estudo organizacional, facto que só viria a ocorrer cinco anos após a sua implementação, decorrente da necessidade de efectuar uma integração completa das actividades de negócio. Este factor condicionou o próprio desempenho organizacional obrigando a redundâncias e duplicações de processos e alguns dados incongruentes, factos que muito provavelmente não ocorreriam se o processo tivesse tomado outro rumo, mesmo que o investimento inicial tivesse que ser substancialmente superior.

Outros aspectos que condicionaram a aplicação do novo sistema prenderam-se com algumas lacunas ao nível de formação e qualificação do pessoal, as quais foram progressivamente eliminadas, bem como a existência de algum cepticismo inicial dos dirigentes para as potencialidades do sistema, que inclusivamente veio a condicionar a forma como este fora implementado nos SSGNR.

8- Na sua opinião que impacto teve esta adopção na organização?

Apesar da existência de algumas deficiências já apontadas, a implementação do POCP nos SSGNR teve o mérito de proporcionar, embora não total, produção de informação de gestão, integração de dados financeiros e consistência de dados. Esta adopção alterou a estrutura organizacional em vigor, alterou o funcionamento ao nível dos procedimentos e da

organização do trabalho, incentivou a mudança de comportamentos, valores e atitudes, melhorou a relação com os fornecedores e clientes e ainda diminui o número de recursos humanos nas áreas de Administração.

Note-se, que a respeito do impacto, a actual aplicação informática a operar nos SSGNR, denominada «e-publica financeira», fornecido pela empresa Able Solutions TI – Tecnologias de Informação, tem denotado enormes carências na correcção de erros originados por falta de validação própria, bem como dificuldades na interpretação e implementação das diversas disposições legais que regulam a administração financeira dos organismos do Estado, em nada favorecendo a uniformidade, normalização e excelência pretendidos para uma Administração Pública moderna.

Porém, só será possível obter a excelência em termos de desempenho organizacional se se optar definitivamente por soluções integradas capazes de simplificar os procedimentos e gerar economias de escala.

Desenvolver um sistema de informação integrado por cima de uma base tecnológica que já provou não ser capaz de respeitar a modularidade, a consistência de dados e a integração de informação, parece constituir um erro estratégico, a que nenhum dirigente deverá estar disposto a suportar.

Nesse âmbito, conhecedores que se encontrava em curso o Projecto POCP - Rede Integrada de Gestão dos Recursos do Estado (RIGORE), numa parceria entre a Direcção-Geral do Orçamento conjuntamente com o Instituto de Informática, a qual visava o desenvolvimento de uma aplicação informática destinada a ser disponibilizada a todos os organismos que constituem o Sector Público Administrativo, os SSGNR apresentaram e formalizaram a sua candidatura à implementação do RIGORE para o ano económico de 2007, sem no entanto terem obtido qualquer resposta, sendo aliás publicamente conhecidas as contrariedades verificadas na sua produção.

A solução ideal e aparentemente utópica no contexto actual, seria a opção de implementar uma solução ERP com provas dadas no mercado, que permitisse superar as deficiências provocadas pelo desgaste tecnológico desta primeira geração de aplicações informáticas que repartiram o mercado após o arranque do POCP em 1997.

9- Como é que avalia a relação dos militares da GNR com as novas tecnologias?

Após um período de cepticismo inicial, decorrente da automatização de processos, os militares reconhecem melhorias substanciais na sua utilização.

10- Quais os benefícios que o novo sistema trouxe à organização?

Apesar da existência de algumas deficiências já apontadas, a implementação do POCP nos SSGNR teve o mérito de proporcionar, embora não total, produção de informação de gestão, integração de dados financeiros e consistência de dados.

11- O que acha da adopção de um novo modelo de gestão administrativa comum a toda a GNR e a toda a Administração Pública?

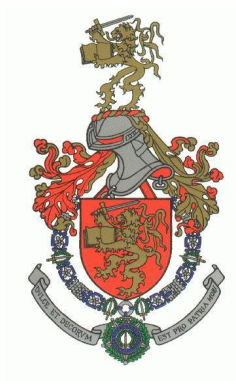
A adopção de um novo modelo de gestão administrativa comum a toda a Administração Pública, constitui um objectivo estratégico vital para a viabilidade e credibilidade do sistema de contas nacionais. A sua adopção permitirá a qualquer que seja o organismo ou serviço da Administração Publica, centralizar toda a informação actualmente dispersa e potenciar informação financeira relevante para a gestão; integração de dados financeiros e consistência de dados com redução substancial dos custos em tarefas/procedimentos repetidos e redundantes.

Note-se, no entanto, conforme já havia transmitido anteriormente, o projecto RIGORE apesar dos princípios que tem subjacentes, nomeadamente a centralização de procedimentos, os serviços partilhados e a unidade de tesouraria e de contas públicas, tem verificado atrasos substanciais, muito preocupantes para a evolução e desenvolvimento do desempenho organizacional das instituições.

Caso o projecto possua viabilidade para ser introduzido nos Organismos Públicos, sem dúvida que se atingiu o objectivo fundamental pretendido: a integração total da informação de gestão e isso era sem dúvida fundamental para a sustentabilidade futura das finanças públicas, numa lógica de economia, eficiência e eficácia.

Como a aquisição de sistemas de informação que envolvam as áreas logísticas e financeira, e por força do desenvolvimento paralelo do projecto RIGORE, está vedada aos Organismos da Administração Publica, através da Circular Conjunta Serie A n.º 1315, de 5 de Janeiro de 2005 da Direcção-Geral do Orçamento, mantendo-se o impasse que estagna a tomada de decisão necessária à adopção de um ERP com recurso ao mercado, a adopção de um modelo comum a toda a Administração Pública pode ser a única saída para fazer face às necessidades emergentes da AP.

APÊNDICE E – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

MESTRADO EM CIÊNCIAS MILITARES – GNR - RAMO ADMINISTRAÇÃO

TPO – GNR ADMINISTRAÇÃO MILITAR 2007/2008

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

Questionário

Trabalho realizado pelo Aspirante de Administração Militar David Morais

Orientador: Sr.^a Prof. ^a Doutora Ana Bela Santos Bravo

Junho de 2008

Escola da Guarda

TIROCÍNIO PARA OFICIAIS

Este inquérito é anónimo e será utilizado para fins estatísticos no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada do Aspirante de Administração Militar David Moraes, subordinado ao tema “As potencialidades dos sistemas de informação e das tecnologias de informação na gestão da GNR – Um novo modelo de gestão administrativa”. É um inquérito dirigido aos militares que utilizam o sistema *E-Pública Financeira*.

Os dados recolhidos serão apenas destinados à realização do estudo, sendo garantida a confidencialidade dos mesmos. Obrigada pela vossa colaboração.

Inquérito Nº _____

Instruções: Para cada item marque uma cruz (X) no quadrado que corresponda à sua situação.

1. CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

1.1. Qual o seu sexo?

Masculino

☐

Feminino

☐

1.2. Qual a sua faixa etária?

Menos de 30 anos

☐

Entre 30 e 40 anos

☐

Entre 41 e 50 anos

☐

Mais de 50 anos

☐

1.3. Qual é o seu nível de habilitação?

Ensino secundário

☐

Bacharelato

☐

Licenciatura

☐

Mestrado

☐

Doutoramento

☐

1.4. Há quanto tempo trabalha com o E-Pública?

Menos de 1 ano

Entre 1 ano e 2 anos

Entre 2 anos e 3 anos

Mais de 3 anos

2. IMPLEMENTAÇÃO DO E-PÚBLICA FINANCEIRA

Na resposta aos itens seguintes, tenha em consideração a escala de 1 a 5 em que:

1 = Discordo Totalmente

2 = Discordo

3 = Não tenho opinião formada (indeciso)

4 = Concordo

5 = Concordo Totalmente

2.1. Gosta de operar com o E-Pública.

1	2	3	4	5

2.2. Recebeu documentação adequada acerca do E-Pública.

1	2	3	4	5

2.3. Sentiu alguma resistência em trabalhar com o E-Pública.

1	2	3	4	5

2.4. Teve a formação adequada para operar com o E-Pública.

1	2	3	4	5

2.5. Obteve informação adequada acerca das mudanças nas suas tarefas.

1	2	3	4	5

2.6. A metodologia de implementação *E-Pública Financeira* foi a mais adequada.

1	2	3	4	5

2.7. As razões da adopção de um ERP e a demonstração do *E-Pública* foram bem concretizadas.

1	2	3	4	5

2.8. Decorreu com sucesso a integração da informação existente anteriormente, no *E-Pública*.

1	2	3	4	5

3. O *E-PÚBLICA FINANCEIRA* E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

3.1. O *E-Pública* alterou o seu trabalho significativamente.

1	2	3	4	5

3.2. O *E-Pública* induziu:

3.2.1. Mudanças na realização do seu trabalho ao nível:

3.2.1.1. Das práticas de trabalho diárias

1	2	3	4	5

3.2.1.2. Dos procedimentos

1	2	3	4	5

3.2.1.3. Da organização do trabalho

1	2	3	4	5

3.2.1.4. Da obtenção da informação relevante

1	2	3	4	5

3.2.2. Mudanças nas estruturas organizativas da sua organização.

1	2	3	4	5

3.3. A implementação do *E-Pública* diminui o número de recursos humanos nas funções administrativas.

1	2	3	4	5

3.4. O *E-Pública* aumentou a necessidade de haver uma maior competência técnica.

1	2	3	4	5

3.5. A adopção do novo sistema alterou os procedimentos que estavam em vigor na organização.

1	2	3	4	5

3.6. O *E-Pública* funciona correctamente na actual estrutura organizativa.

1	2	3	4	5

3.7. O *E-Pública* necessita de várias alterações.

1	2	3	4	5

3.8. A introdução do *E-Pública* na sua organização originou conflitos internos.

1	2	3	4	5

3.9. Constituem oportunidades para a mudança, induzidas pelo *E-Pública Financeira*, as seguintes:

3.9.1. Reorganização da GNR

1	2	3	4	5

3.9.2. Reorganização da Administração Pública

1	2	3	4	5

3.9.3. Melhorar as competências técnicas das pessoas

1	2	3	4	5

3.9.4. Definição detalhada das mudanças necessárias

1	2	3	4	5

3.9.5. Alteração do modo de realizar as tarefas e processos

1	2	3	4	5

3.9.6. Centralização de informação

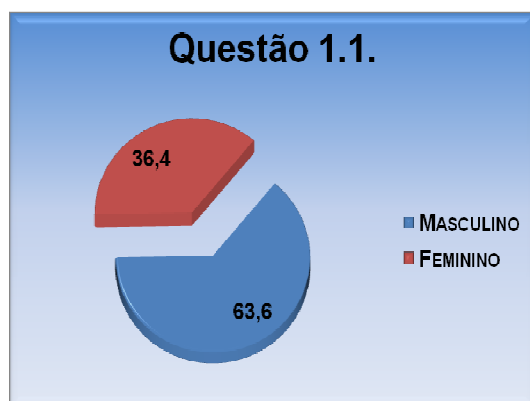
1	2	3	4	5

O meu muito obrigado pela vossa colaboração e pelo tempo dispendido.

APÊNDICE F – ANÁLISE QUANTITATIVA DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO

1- CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

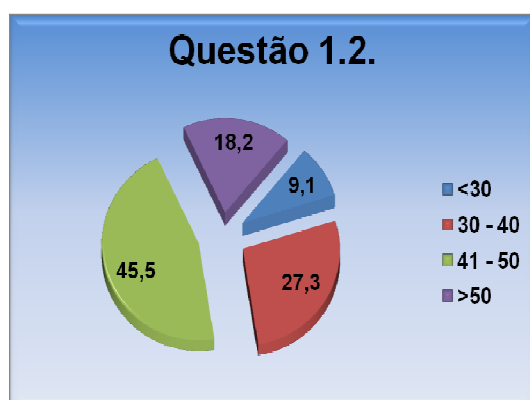
Gráfico 1 – Questão nº 1.1: Qual o seu sexo?



Neste questionário, 64% dos inquiridos são homens e 36% são mulheres.

Gráfico F.1: análise da questão nº 1.1. do questionário.

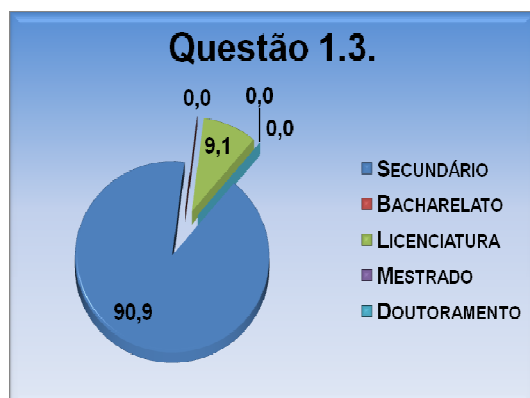
Gráfico 2 – Questão nº 1.2: Qual a Faixa Etária que pertence?



Através da análise do gráfico, é possível constatar que 9,1% dos inquiridos têm menos de 30 anos, 27,3% dos inquiridos têm entre 30 e 40 anos, 45,5% tem entre 41 e 50 anos e 18,2% tem mais de 50 anos.

Gráfico F.2: análise da questão nº 1.2. do questionário.

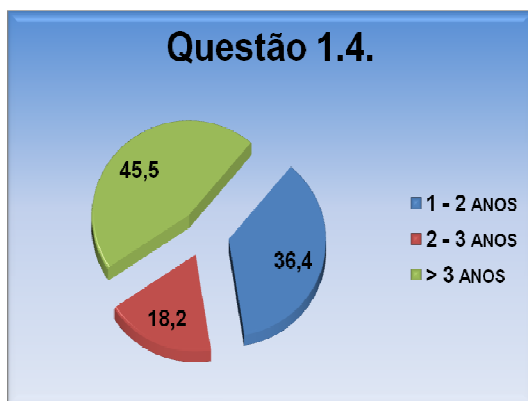
Gráfico 3 – Questão nº 1.3: Quais as suas habilitações literárias?



A esmagadora maioria, que corresponde a 90,9%, tem o Secundário e apenas 9,1% tem licenciatura.

Gráfico F.3: análise da questão nº 1.3. do questionário.

Gráfico 4 – Questão nº 1.4: Há quanto tempo trabalha com o E-Pública?

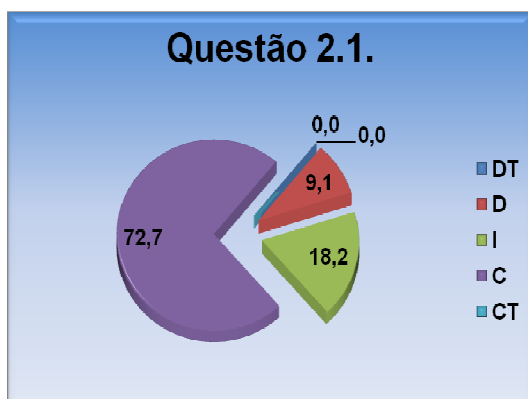


Nesta questão, 36,4% dos inquiridos trabalham há menos de dois anos com o E-Pública, 18,2% trabalham com este programa entre dois e três anos e 45,5% trabalham há mais de três anos com este sistema.

Gráfico F.4: análise da questão nº 1.4. do questionário.

2- IMPLEMENTAÇÃO DO E-PÚBLICA FINANCEIRA

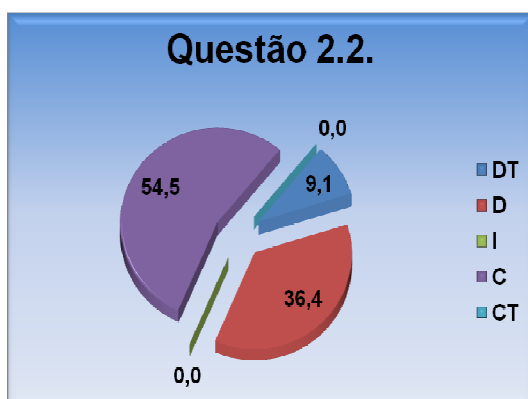
Gráfico 5 – Questão nº 2.1: Gosta de trabalhar com o E-Pública.



Nesta questão, a maioria dos inquiridos concordam que gostam de trabalhar com este sistema, 72,7% e 9,1% discordam. É de salientar que 18,2% dos inquiridos estão indecisos.

Gráfico F.5: análise da questão nº 2.1. do questionário.

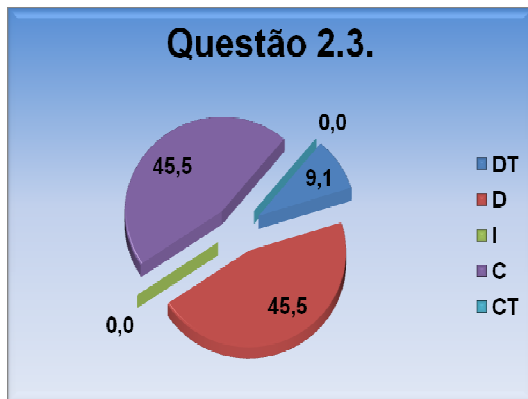
Gráfico 6 – Questão nº 2.2: Recebeu a documentação adequada acerca do E-Pública.



Nesta questão, 54,5% é da opinião que a documentação que recebeu foi adequada mas 36,4% discordam e 9,1% discordam totalmente.

Gráfico F.6: análise da questão nº 2.2. do questionário.

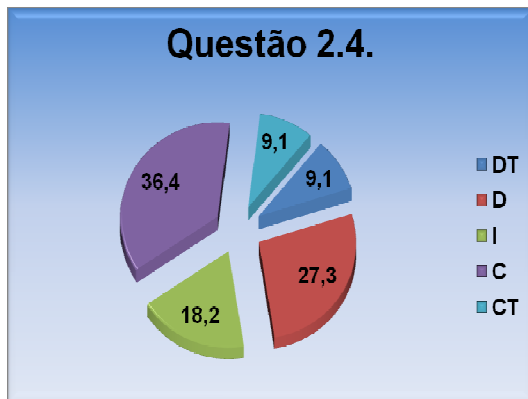
Gráfico 7 – Questão nº 2.3: Sentiu alguma resistência em trabalhar com o E-Pública.



Através da análise do gráfico podemos concluir que 45,5% sentiram alguma resistência a trabalhar com o novo programa, 45,5% dizem que não sentiram e 9,1% dizem que não sentiram nenhuma resistência.

Gráfico F.7: análise da questão nº 2.3. do questionário.

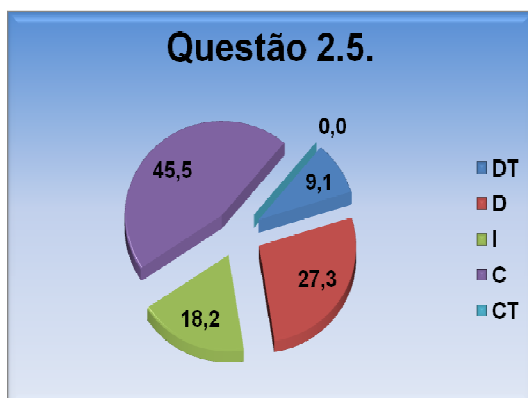
Gráfico 8 – Questão nº 2.4: Teve a formação adequada para operar com o E-Pública.



Relativamente à formação podemos observar que 9,1% concordam totalmente com a formação que lhes foi ministrada, 36,4 concordam, 27,3% são da opinião que não foi adequada e 9,1% discordam totalmente com a formação ministrada. É de salientar que 18,2% mostraram-se indecisos.

Gráfico F.8: análise da questão nº 2.4. do questionário.

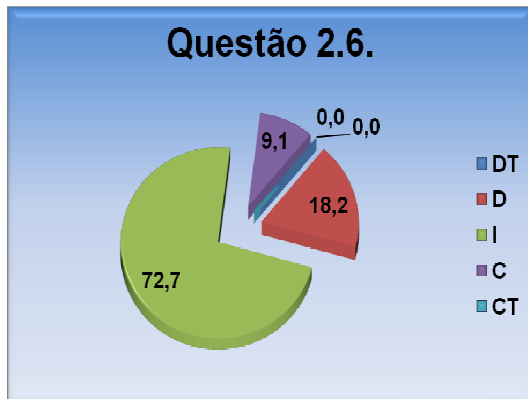
Gráfico 9 – Questão nº 2.5: Obteve informação adequada acerca das mudanças nas suas tarefas.



Nesta questão 45,5% diz ter recebido a informação adequada acerca das suas novas tarefas, enquanto 36,4% discordam. É ainda de salientar que 18,2% estão indecisos.

Gráfico F.9: análise da questão nº 2.5. do questionário.

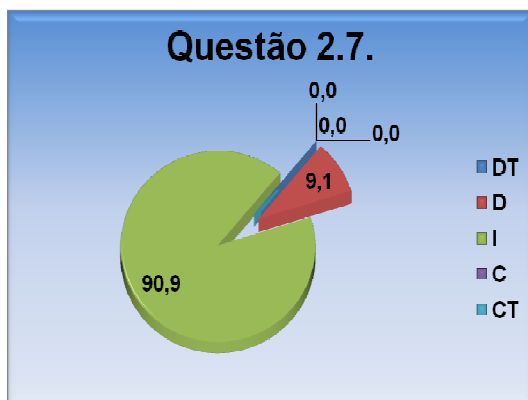
Gráfico 10 – Questão nº 2.6: A metodologia de implementação *E-Pública Financeira* foi a mais adequada.



Em relação à afirmação proposta, 18,2% dos inquiridos discorda com a mesma, 9,1% concorda e nesta questão é ainda de referir que 72,7% se mostraram indecisos quanto a esta afirmação.

Gráfico F.10: análise da questão nº 2.6. do questionário.

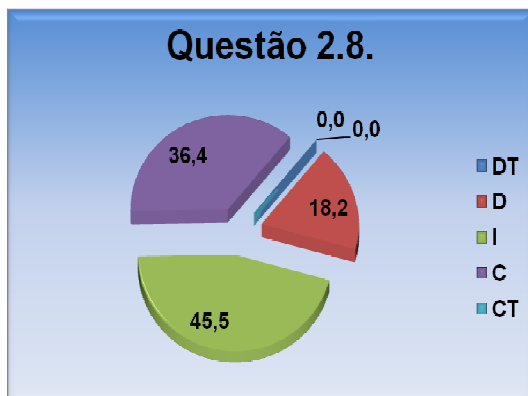
Gráfico 11 – Questão nº 2.7: As razões da adopção de um ERP e a demonstração do *E-Pública* foram bem concretizadas.



Nesta afirmação temos 90,9% de indecisos e 9,1% discordam com esta afirmação.

Gráfico F.11: análise da questão nº 2.7. do questionário.

Gráfico 12 – Questão nº 2.8: Decorreu com sucesso a integração da informação existente anteriormente, no *E-Pública*.

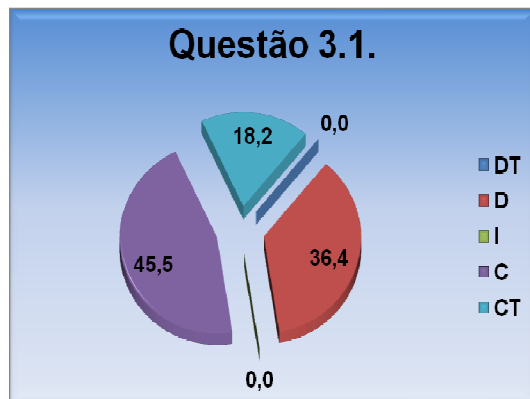


Nesta questão, 36,4% referem que teve sucesso a integração da informação que estava em sistemas anteriores ao E-Pública, 18,2% discorda e 45,5% mostra-se indeciso relativamente a esta informação.

Gráfico F.12: análise da questão nº 2.8. do questionário.

3- O E-PÚBLICA FINANCEIRA E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

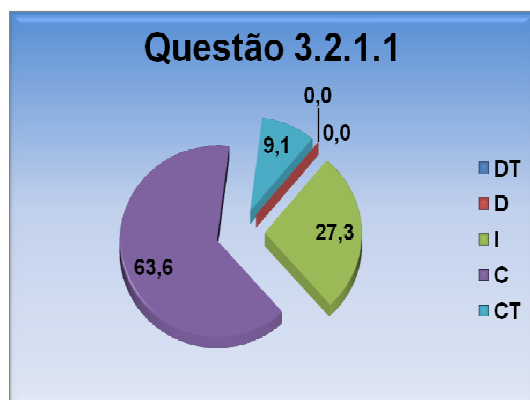
Gráfico 13 – Questão nº 3.1: O *E-Pública* alterou o seu trabalho significativamente.



Através da análise do gráfico podemos constatar que 63,7% concorda que a adopção de um novo sistema alterou bastante o seu trabalho e 36,4% discorda desta afirmação.

Gráfico F.13: análise da questão nº 3.1. do questionário.

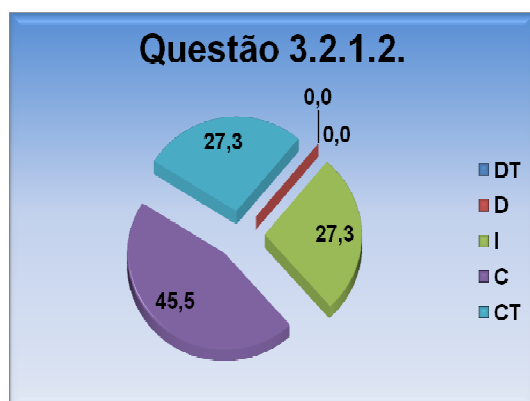
Gráfico 14 – Questão nº 3.2.1.1: O *E-Pública* induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível das práticas de trabalho diárias.



Apesar de haver 27,3% de indecisos, 72,7% dos inquiridos concordam que o seu trabalho diário foi alterado.

Gráfico F.14: análise da questão nº 3.2.1.1. do questionário.

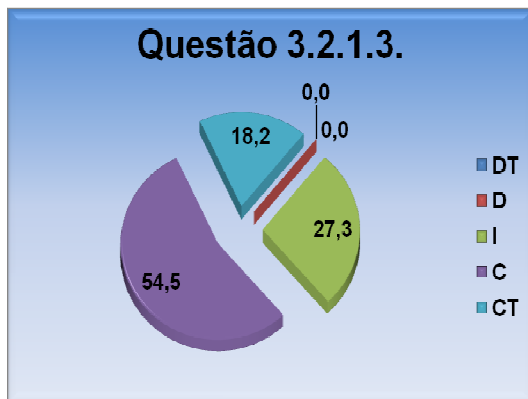
Gráfico 15 – Questão nº 3.2.1.2: O *E-Pública* induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível dos procedimentos.



A esmagadora maioria, 72,8% dos inquiridos consideram que o *E-Pública* induziu mudanças ao nível de procedimentos, ninguém tem opinião contrária, havendo 27,3 que não têm opinião formada.

Gráfico F.15: análise da questão nº 3.2.1.2. do questionário.

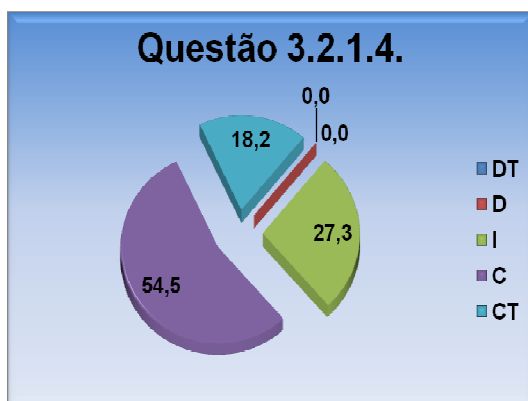
Gráfico 16 – Questão nº 3.2.1.3: O *E-Pública* induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível da organização do trabalho



Nesta questão, 72,7% dos inquiridos responderam que o *E-Pública* induziu mudanças na organização do seu trabalho e 27,3% não tem opinião formada sobre esta afirmação.

Gráfico F.16: análise da questão nº 3.2.1.3. do questionário.

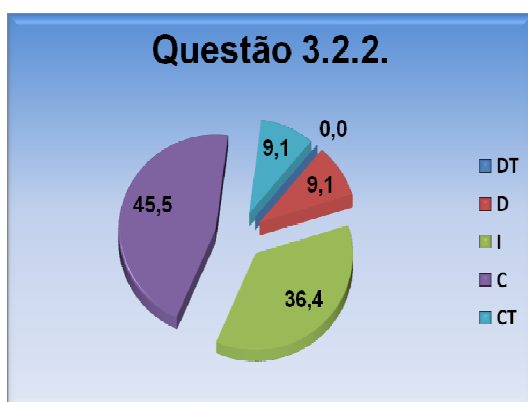
Gráfico 17 – Questão nº 3.2.1.4: O *E-Pública* induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível da obtenção da informação relevante.



Através da análise do gráfico, é possível constatar que para 72,7% dos inquiridos o novo sistema possibilita um melhor acesso à informação relevante e 27,3% não têm opinião formada sobre esta questão.

Gráfico F.17: análise da questão nº 3.2.1.4. do questionário.

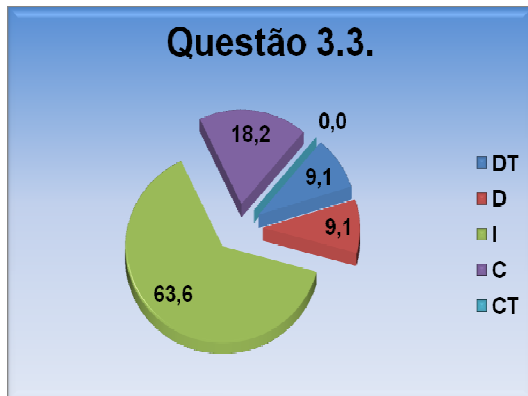
Gráfico 18 – Questão nº 3.2.2: O *E-Pública* induziu mudanças nas estruturas organizativas da sua organização.



Nesta afirmação, 54,6% dos inquiridos dizem que esta adopção alterou a estrutura organizativa dos SSGNR e 9,1% discordam desta afirmação. É de salientar que 36,4% dos inquiridos não têm opinião formada.

Gráfico F.18: análise da questão nº 3.2.2. do questionário.

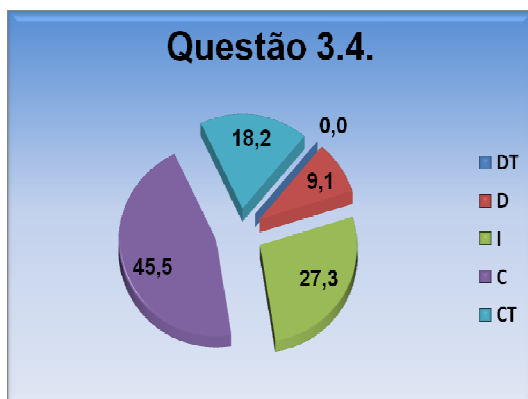
Gráfico 19 – Questão nº 3.3: A implementação do *E-Pública* diminui o número de recursos humanos nas funções administrativas.



Nesta afirmação, 63,6% dos inquiridos não têm opinião formada, 18,2% dizem que este programa diminuiu o número de recursos humanos enquanto 18,2% dizem que esta implementação não afectou o número de recursos humanos.

Gráfico F.19: análise da questão nº 3.3. do questionário.

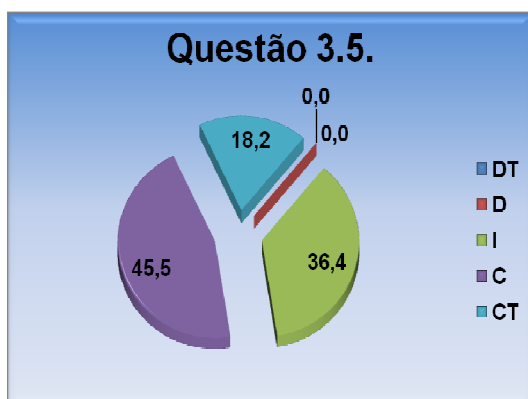
Gráfico 20 – Questão nº 3.4: O *E-Pública* aumentou a necessidade de haver uma maior competência técnica.



Nesta questão, 63,7% concordam com o aumento da necessidade de competência técnica, enquanto apenas 9,1% discordam da afirmação. Nesta afirmação, 27,3% dos inquiridos não têm opinião formada sobre o assunto.

Gráfico F.20: análise da questão nº 3.4. do questionário.

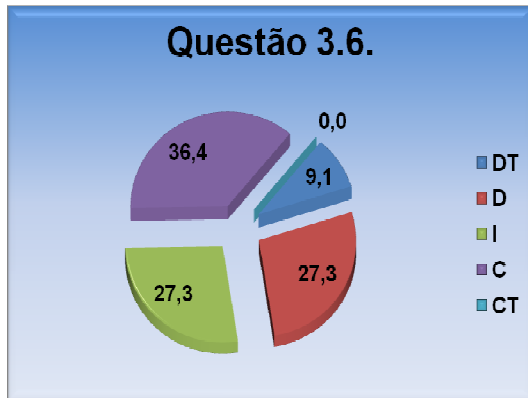
Gráfico 21 – Questão nº 3.5: A adopção do novo sistema alterou os procedimentos que estavam em vigor na organização.



A maioria dos inquiridos, 63,7% é da opinião que a adopção deste sistema alterou os procedimentos que estavam em vigor na organização e 36,4% não têm opinião formada sobre este assunto.

Gráfico F.21: análise da questão nº 3.5. do questionário.

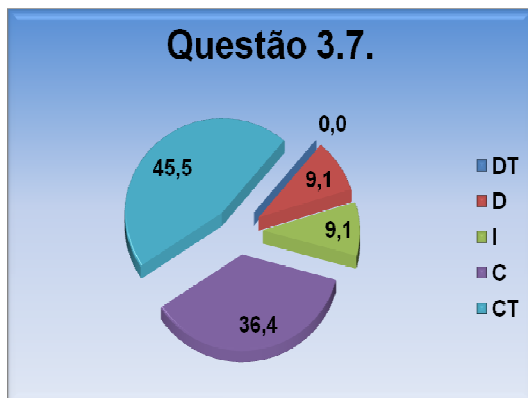
Gráfico 22 – Questão nº 3.6: O *E-Pública* funciona correctamente na actual estrutura organizativa.



Através da análise do gráfico podemos concluir que 36,4% dos inquiridos acham que o programa funciona correctamente, 27,3% discordam com a afirmação e ainda 9,1% acham que o programa funciona mesmo mal. Nesta questão 27,3% não têm opinião formada ou sentem-se indecisos.

Gráfico F.22: análise da questão nº 3.6. do questionário.

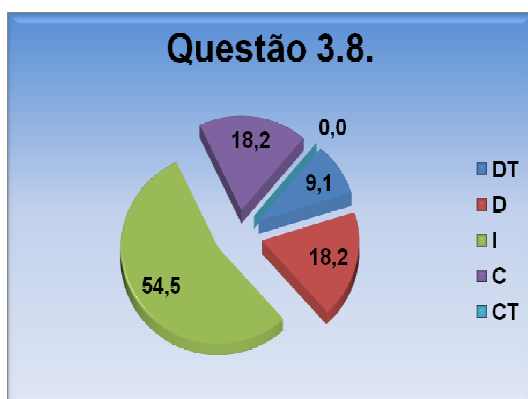
Gráfico 23 – Questão nº 3.7: O *E-Pública* necessita de várias alterações.



A esmagadora maioria, 81,8%, é da opinião que o *E-Pública* necessita de várias alterações. Apenas 9,1% discordam e 9,1% não têm opinião formada.

Gráfico F.23: análise da questão nº 3.7. do questionário.

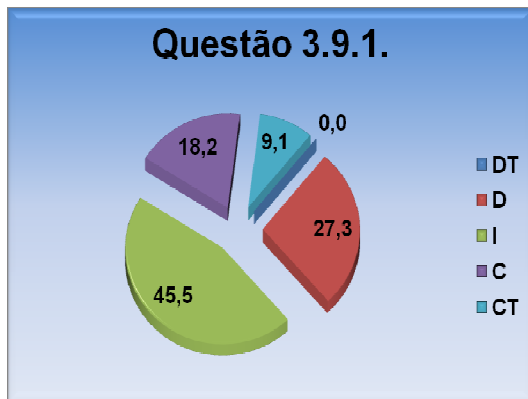
Gráfico 24 – Questão nº 3.8: A introdução do *E-Pública* na sua organização originou conflitos internos.



Nesta questão é de salientar a elevada percentagem de inquiridos que não têm opinião formada, 54,5%. Para 18,2% é verdade que a implementação do *E-Pública* originou conflitos internos, enquanto para 27,3% esta afirmação está errada.

Gráfico F.24: análise da questão nº 3.8. do questionário.

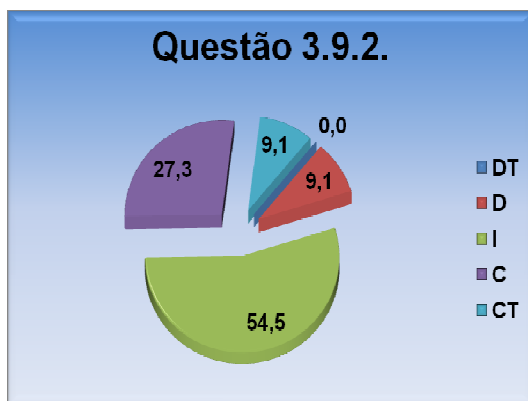
Gráfico 25 – Questão nº 3.9.1: Constituem oportunidades para a mudança, induzidas pelo E-Pública Financeira a Reorganização da GNR.



Em relação à afirmação proposta, 27,3% dos inquiridos concorda que a reorganização da GNR constitui uma oportunidade para mudar, 27,3 discordam da mesma e 45,5% não têm opinião formada.

Gráfico F.25: análise da questão nº 3.9.5. do questionário.

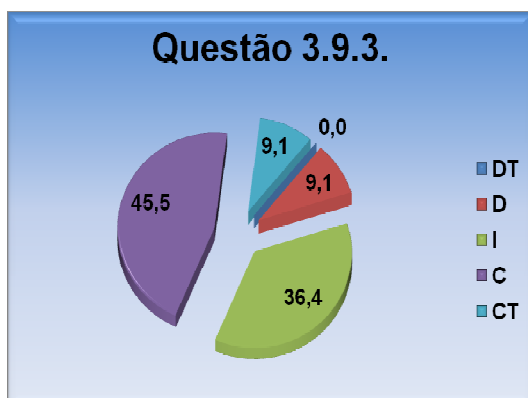
Gráfico 26 – Questão nº 3.9.2: Constituem oportunidades para a mudança, induzidas pelo E-Pública Financeira a reorganização da Administração Pública.



Cerca de 40% dos inquiridos concorda que a reorganização da AP pode induzir a mudança, 54,5% não têm opinião formada e apenas 9,1% discorda da afirmação.

Gráfico F.26: análise da questão nº 3.9.2. do questionário.

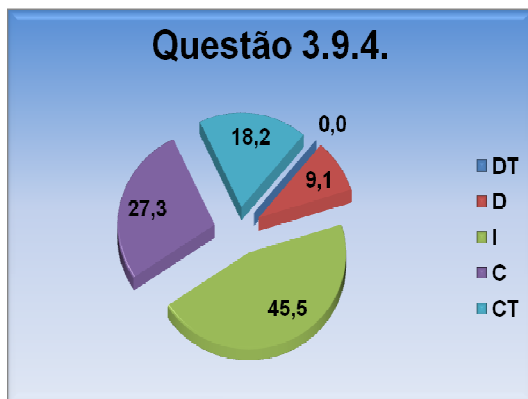
Gráfico 27 – Questão nº 3.9.3: Constituem oportunidades para a mudança, induzidas pelo E-Pública Financeira, melhorar as competências técnicas das pessoas



Nesta questão, 54,6% dos inquiridos refere que ao melhorar as competências técnicas das pessoas se incentiva à mudança, apenas 9,1% discorda desta afirmação e 36,4% não tem opinião formada sobre o assunto.

Gráfico F.27: análise da questão nº 3.9.3. do questionário.

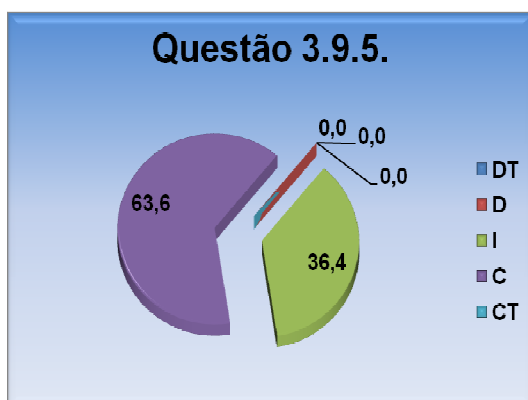
Gráfico 28 – Questão nº 3.9.4: Constituem oportunidades para a mudança, induzidas pelo E-Pública Financeira a definição detalhada das mudanças necessárias.



Através da análise do gráfico podemos constatar que 45,5% concorda que definição detalhada das mudanças necessárias contribuem para a mudança, apenas 9,1% discorda e 45,5% não têm opinião formada.

Gráfico F.28: análise da questão nº 3.9.4. do questionário.

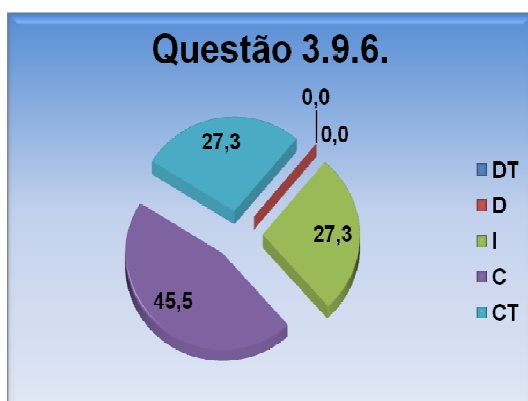
Gráfico 29 – Questão nº 3.9.5: Constituem oportunidades para a mudança, induzidas pelo E-Pública Financeira a alteração do modo de realizar as tarefas e processos.



Apesar de haver 36,4% de indecisos, 63,6% dos inquiridos concordam que a alteração da forma de realizar as tarefas e os processos são uma oportunidade para se dar a mudança.

Gráfico F.29: análise da questão nº 3.9.5. do questionário.

Gráfico 30 – Questão nº 3.9.6: Constituem oportunidades para a mudança, induzidas pelo E-Pública Financeira a centralização de informação.



Apesar de haver 27,3% de indecisos, 72,7% dos inquiridos concordam que a centralização da informação contribui para a mudança organizacional.

Gráfico F.30: análise da questão nº 3.9.6. do questionário.

APÊNDICE G – QUADROS DE RESULTADOS

(Gerados com o Programa SPSS® Versão 15.0 para Windows)

1- CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

Questão nº 1.1: Qual o seu sexo

Quadro G.13: Respostas à questão 1.1 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	7	63,6	63,6	63,6
	Feminino	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 1.2: Qual a Faixa Etária que pertence?

Quadro G.14: Respostas à questão 1.2 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30	1	9,1	9,1	9,1
	30 - 40	3	27,3	27,3	36,4
	41 - 50	5	45,5	45,5	81,8
	>50	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 1.3: Quais as suas habilitações literárias?

Quadro G.15: Respostas à questão 1.3 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Secundário	10	90,9	90,9	90,9
	Bacharelato	0	0,0	0,0	90,9
	Licenciatura	1	9,1	9,1	100,0
	Mestrado	0	0,0	0,0	100,0
	Doutoramento	0	0,0	0,0	100,0
	Total	11	100,0	100,0	100

Questão nº 1.4: Há quanto tempo trabalha com o E-Pública?

Quadro G.16: Respostas à questão 1.4 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 2 anos	4	36,4	36,4	36,4
	2 - 3 anos	2	18,2	18,2	54,5
	> 3 anos	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

2- IMPLEMENTAÇÃO DO E-PÚBLICA FINANCEIRA

Questão nº 2.1: Gosta de operar com o E-Pública

Quadro G.17: Respostas à questão 2.1 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	9,1	9,1	9,1
	Indeciso	2	18,2	18,2	27,3
	Concordo	8	72,7	72,7	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 2.2: Recebeu a documentação adequada acerca do E-Pública.

Quadro G.18: Respostas à questão 2.2 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	9,1	9,1	9,1
	Discordo	4	36,4	36,4	45,5
	Concordo	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 2.3: Sentiu alguma resistência em trabalhar com o E-Pública.

Quadro G.19: Respostas à questão 2.3 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	9,1	9,1	9,1
	Discordo	5	45,5	45,5	54,5
	Concordo	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 2.4: Teve a formação adequada para operar com o E-Pública.

Quadro G.20: Respostas à questão 1.1 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	9,1	9,1	9,1
	Discordo	3	27,3	27,3	36,4
	Indeciso	2	18,2	18,2	54,5
	Concordo	4	36,4	36,4	90,9
	Concordo Totalmente	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 2.5: Obteve informação adequada acerca das mudanças nas suas tarefas

Quadro G.21: Respostas à questão 2.5 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	9,1	9,1	9,1
	Discordo	3	27,3	27,3	36,4
	Indeciso	2	18,2	18,2	54,5
	Concordo	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 2.6: A metodologia de implementação E-Pública Financeira foi a mais adequada.

Quadro G.22: Respostas à questão 2.6 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	2	18,2	18,2	18,2
	Indeciso	8	72,7	72,7	90,9
	Concordo	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 2.7: As razões da adoção de um ERP e a demonstração do E-Pública foram bem concretizadas.

Quadro G.23: Respostas à questão 2.7 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	9,1	9,1	9,1
	Indeciso	10	90,9	90,9	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 2.8: Decorreu com sucesso a integração da informação existente anteriormente, no E-Pública.

Quadro G.24: Respostas à questão 2.8 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	2	18,2	18,2	18,2
	Indeciso	5	45,5	45,5	63,6
	Concordo	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

3- **E-Pública Financeira e a Mudança Organizacional**

Questão nº 3.1: O E-Pública alterou o seu trabalho significativamente.

Quadro G.25: Respostas à questão 1.1 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	4	36,4	36,4	36,4
	Concordo	5	45,5	45,5	81,8
	Concordo Totalmente	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 3.2.1.1: O E-Pública induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível das práticas de trabalho diárias.

Quadro G.26: Respostas à questão 3.2.1.1 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indeciso	3	27,3	27,3	27,3
	Concordo	7	63,6	63,6	90,9
	Concordo Totalmente	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 3.2.1.2: O E-Pública induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível dos procedimentos.

Quadro G.27: Respostas à questão 3.2.1.2 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indeciso	3	27,3	27,3	27,3
	Concordo	5	45,5	45,5	72,7
	Concordo Totalmente	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº3.2.1.3: O E-Pública induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível da organização do trabalho

Quadro G.28: Respostas à questão 3.2.1.3do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indeciso	3	27,3	27,3	27,3
	Concordo	6	54,5	54,5	81,8
	Concordo Totalmente	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 3.2.1.4: O E-Pública induziu mudanças na realização do seu trabalho ao nível da obtenção da informação relevante.

Quadro G.29: Respostas à questão 3.2.1.4 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indeciso	3	27,3	27,3	27,3
	Concordo	6	54,5	54,5	81,8
	Concordo Totalmente	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 3.2.2: O E-Pública induziu mudanças nas estruturas organizativas da sua organização.

Quadro G.30: Respostas à questão 3.2.2 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	9,1	9,1	9,1
	Indeciso	4	36,4	36,4	45,5
	Concordo	5	45,5	45,5	90,9
	Concordo Totalmente	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 3.3: A implementação do E-Pública diminui o número de recursos humanos nas funções administrativas.

Quadro G.31: Respostas à questão 3.3 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	9,1	9,1	9,1
	Discordo	1	9,1	9,1	18,2
	Indeciso	7	63,6	63,6	81,8
	Concordo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 3.4: O E-Pública aumentou a necessidade de haver uma maior competência técnica.

Quadro G.32: Respostas à questão 3.4 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	9,1	9,1	9,1
	Indeciso	3	27,3	27,3	36,4
	Concordo	5	45,5	45,5	81,8
	Concordo Totalmente	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 3.5: A adopção do novo sistema alterou os procedimentos que estavam em vigor na organização.

Quadro G.33: Respostas à questão 3.5 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indeciso	4	36,4	36,4	36,4
	Concordo	5	45,5	45,5	81,8
	Concordo Totalmente	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 3.6: O E-Pública funciona correctamente na actual estrutura organizativa

Quadro G.34: Respostas à questão 3.6 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	9,1	9,1	9,1
	Discordo	3	27,3	27,3	36,4
	Indeciso	3	27,3	27,3	63,6
	Concordo	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

O E-Pública necessita de várias alterações.

Quadro G.35: Respostas à questão 3.7 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	9,1	9,1	9,1
	Indeciso	1	9,1	9,1	18,2
	Concordo	4	36,4	36,4	54,5
	Concordo Totalmente	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 3.8: A introdução do E-Pública na sua organização originou conflitos internos.

Quadro G.36: Respostas à questão 3.8 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	9,1	9,1	9,1
	Discordo	2	18,2	18,2	27,3
	Indeciso	6	54,5	54,5	81,8
	Concordo	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 3.9.1: Constituem oportunidades para a mudança, induzidas pelo E-Pública Financeira a Reorganização da GNR.

Quadro G.37: Respostas à questão 3.9.1 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	3	27,3	27,3	27,3
	Indeciso	5	45,5	45,5	72,7
	Concordo	2	18,2	18,2	90,9
	Concordo Totalmente	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 3.9.2: Constituem oportunidades para a mudança, induzidas pelo E-Pública Financeira a reorganização da Administração Pública.

Quadro G.38: Respostas à questão 3.9.2 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	9,1	9,1	9,1
	Indeciso	6	54,5	54,5	63,6
	Concordo	3	27,3	27,3	90,9
	Concordo Totalmente	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 3.9.3: Constituem oportunidades para a mudança, induzidas pelo E-Pública Financeira, melhorar as competências técnicas das pessoas.

Quadro G.39: Respostas à questão 3.9.3 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	9,1	9,1	9,1
	Indeciso	4	36,4	36,4	45,5
	Concordo	5	45,5	45,5	90,9
	Concordo Totalmente	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 3.9.4: Constituem oportunidades para a mudança, induzidas pelo E-Pública Financeira a definição detalhada das mudanças necessárias.

Quadro G.40: Respostas à questão 3.9.4 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo	1	9,1	9,1	9,1
	Indeciso	5	45,5	45,5	54,5
	Concordo	3	27,3	27,3	81,8
	Concordo Totalmente	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 3.9.5: Constituem oportunidades para a mudança, induzidas pelo E-Pública Financeira a alteração do modo de realizar as tarefas e processos.

Quadro G.41: Respostas à questão 3.9.5 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indeciso	4	36,4	36,4	36,4
	Concordo	7	63,6	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

Questão nº 3.9.6: Constituem oportunidades para a mudança, induzidas pelo E-Pública Financeira a centralização de informação.

Quadro G.42: Respostas à questão 3.9.6 do Questionário

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indeciso	3	27,3	27,3	27,3
	Concordo	5	45,5	45,5	72,7
	Concordo Totalmente	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

APÊNDICE H – GUIA DE APOIO À IMPLEMENTAÇÃO DE UM ERP

1. ANTES DA IMPLEMENTAÇÃO

1.1. Sensibilizar e incentivar os dirigentes de topo para as potencialidades dos sistemas de informação e para as vantagens que eles acarretam para a organização.

É importante que haja o comprometimento dos dirigentes, pois o processo de implementação é demorado e dispendioso e necessita de equipamentos, instalações e formação adequada.

1.2. Formar uma equipa de projecto

A equipa de projecto deve ser constituída por um elemento da empresa fornecedora do *software*, por um número de utilizadores finais igual ao dos processos de negócio (para fornecer à equipa de projecto o conhecimento prático do que é necessário), e por um número de pessoas variável com conhecimentos teóricos nos diversos temas dos módulos a serem implementados. Esta equipa deve possuir um elevado índice de motivação para a mudança, conhecer as tecnologias de informação, ter um apurado sentido crítico que possibilite o desenvolvimento do projecto. É ainda importante referir que esta equipa deve ter um coordenador, o chefe do projecto, que seja um líder carismático e que tenha experiência em implementações.

1.3. Elaborar um calendário de implementação constituído por intervalos temporais razoáveis.

No Planeamento é necessário definir objectivos primários e secundários, elaborar um plano detalhado e distribuir responsabilidades pelos elementos da equipa de projecto. Ao elaborar a calendarização deve-se ter em conta que o processo é sempre demorado, por isso, é aconselhável fazer um interregno depois de cada etapa, para amortizar alguns deslizes temporais.

1.4. Fazer um levantamento dos processos de negócio

Nomear consultores internos para fazer o levantamento dos processos de negócio, das necessidades e elaborar o *Business Blueprint* da organização.

1.5. Haver comunicação entre as equipas de projecto e utilizadores

A existência deste ponto visa frisar a importância de incorporar utilizadores finais no projecto, pois assim passa-se a ideia que o projecto é de todos, responsabilizando-os de igual forma pelo sucesso da implementação. Uma das medidas a tomar para fazer face a esta necessidade é a já supracitada incorporação de utilizadores finais nas equipas de projecto.

1.6. Ter em conta que as soluções ERP são genéricas, que é possível adaptá-las até um determinado nível mas, que uma adaptação demasiado acentuada traz alguns inconvenientes.

As soluções ERP que estão no mercado são soluções padrão que normalmente não dão resposta a todas as especificidades das organizações, desta forma torna-se imperioso fazer algumas alterações. Para minimizar estas é necessário fazer um estudo de mercado para adquirir a solução que a mais especificidades responde. Estas alterações têm que ser muito racionais pois põem comprometer as actualizações e desenvolvimento do produto.

1.7. Dar formação a formadores em número suficiente

Nesta fase é necessário criar manuais de formação e dar formação adequada a um número de formadores que possibilite a formação de todos os utilizadores finais do sistema. Como formação adequada pode-se ser aludida a gestão orçamental, a gestão financeira, a contabilidade pública, gestão patrimonial e fiscalidade. Estas áreas referidas são adaptáveis para cada tipo de utilizador, dependendo das tarefas que vão desempenhar. A formação que deve ser ministrada a todos é sobre a organização e o modo como se processam as diversas tarefas adstritas a cada um dos utilizadores e sobre a plataforma informática.

1.8. Ter a consciência que o sistema só trata as informações inseridas.

A solução não vai fazer milagres, por isso, é impreterível que se esteja sensibilizado para a qualidade da informação disponível, que vai depender da qualidade dos dados inseridos no sistema. Desta forma, é conveniente que haja supervisão de tarefas e que o próprio sistema contenha ajudas e campos de preenchimento limitado.

1.9. Analisar o impacto organizacional que vai sofrer aquando da aquisição e verificar a apetência para a mudança da organização.

Neste ponto é fundamental avaliar a estrutura da organização, a comunicação interna, o comprometimento com a gestão de topo, as mentalidades, a burocracia, a cultura organizacional, comportamentos, valores, atitudes, alterações previstas no funcionamento do trabalho e se a formação é adequada.

1.10. Dar formação aos utilizadores finais

A formação a ser ministrada deve variar tanto quantas tarefas existam, deve ser fornecida a informação imprescindível para cada tarefa e não ministrar formação sobre tudo, pois os utilizadores finais são executantes e devem ser especialistas nas tarefas que desempenham.

2. IMPLEMENTAÇÃO

2.1. Utilizar uma estratégia etapa a etapa.

A implementação de todo o sistema de uma vez pode causar problemas e congestionamentos e torna-se difícil pelas inúmeras particularidades, por isso é importante

implementar etapa a etapa, até porque se torna mais fácil se for desta forma, visto que os conhecimentos adquiridos na primeira etapa podem contribuir para uma segunda etapa mais célere e assim sucessivamente.

As etapas aconselhadas e mais vezes usadas são três, em que na primeira implementam-se as áreas Financeira e de Pessoal, na segunda a parte logística e numa terceira etapa as áreas de Auditoria, indicadores de gestão, indicadores de qualidade, marketing (CRM) e a componente de internet. Nesta terceira fase aplicam-se as áreas que forem apropriadas à organização.

2.2. Efectuar testes de volume

Nesta fase dá-se a instalação do hardware nas unidades centrais e da solução em todos os pontos da organização. Terminada a instalação efectuam-se testes para verificar o funcionamento da aplicação e procede-se à validação se realmente a solução der resposta adequada ao *Business Blueprint*.

2.3. Integrar a informação dos sistemas existentes no novo sistema

Neste ponto dá-se a migração de todos os dados dos sistemas existentes para a nova aplicação.

2.4. Gerir as expectativas

É importante a organização estar sensibilizada para o facto de que um sistema deste tipo não faz milagres, nem aumenta os proveitos só porque foi implementado; este sistema só tem a capacidade de maximizar os proveitos já existentes pelas vantagens que comporta e que já foram enumeradas ao longo do trabalho.

3. DEPOIS DA IMPLEMENTAÇÃO

3.1. Manter os membros da equipa do projecto como consultores

Por terem conhecimento das especificidades do projecto e, conseqüentemente, da solução ao nível técnico e funcional, os elementos da equipa do projecto constituem-se elementos valiosos para organização e é importante não os deixar sair, até porque, estes são os elementos mais indicados para concretizar desenvolvimentos ao modelo inicial com eficácia.

3.2. Criar uma equipa de suporte e apoio aos utilizadores

É de salientar que os utilizadores, apesar da formação recebida, podem sentir dificuldades em alguns processos, por esta razão, é de todo conveniente criar uma equipa que preste apoio aos utilizadores a nível técnico e funcional.

3.3. Manter o sistema adequado à realidade

As funcionalidades implementadas podem necessitar de reestruturações devido a, por exemplo, alteração na legislação, mudança ou desenvolvimento de um novo processo de negócio; por isso, é profícuo para a organização que este desenvolvimento seja analisado com rigor e que se verifique a viabilidade destas mudanças.

3.4. Ter perfeita consciência que o processo de adaptação nunca acaba

Os sistemas ERP não são estáticos, por isso deve haver o cuidado da organização de continuar a explorá-lo, melhorar os processos e adaptar-se às exigências do mercado.

3.5. Analisar as necessidades da organização para poder integrar outros sistemas complementares ao ERP original.

As versões dos ERP estão constantemente a ser desenvolvidas e para além disso há sistemas que podem ser integrados na aplicação implementada. Como exemplo destes sistemas podem ser referidos os CRM e a componente da Internet como adaptação aos actuais mercados virtuais.

ANEXOS

ANEXO I – SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTABILÍSTICA

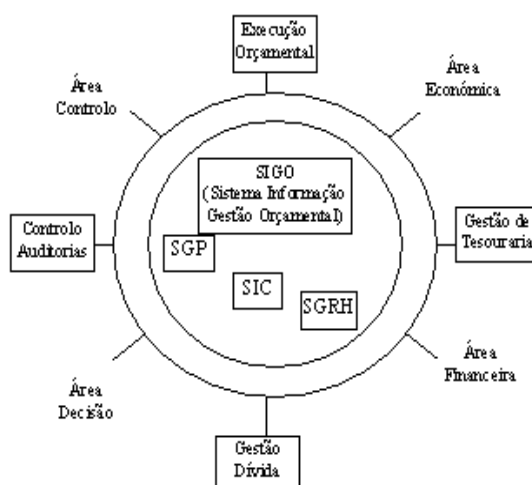


Figura I.1 - Estrutura do Sistema de Informação de Gestão Orçamental.

Fonte: (Silva, 1994:67) - *Management Público - Reforma da Administração Financeira do Estado*

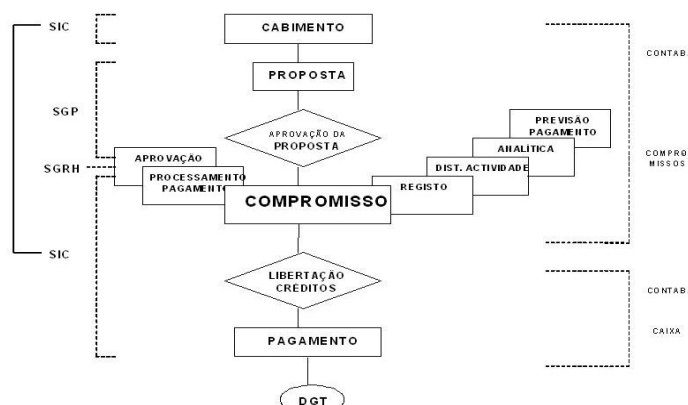


Figura I.2 - Diagrama do SIC – Despesas.

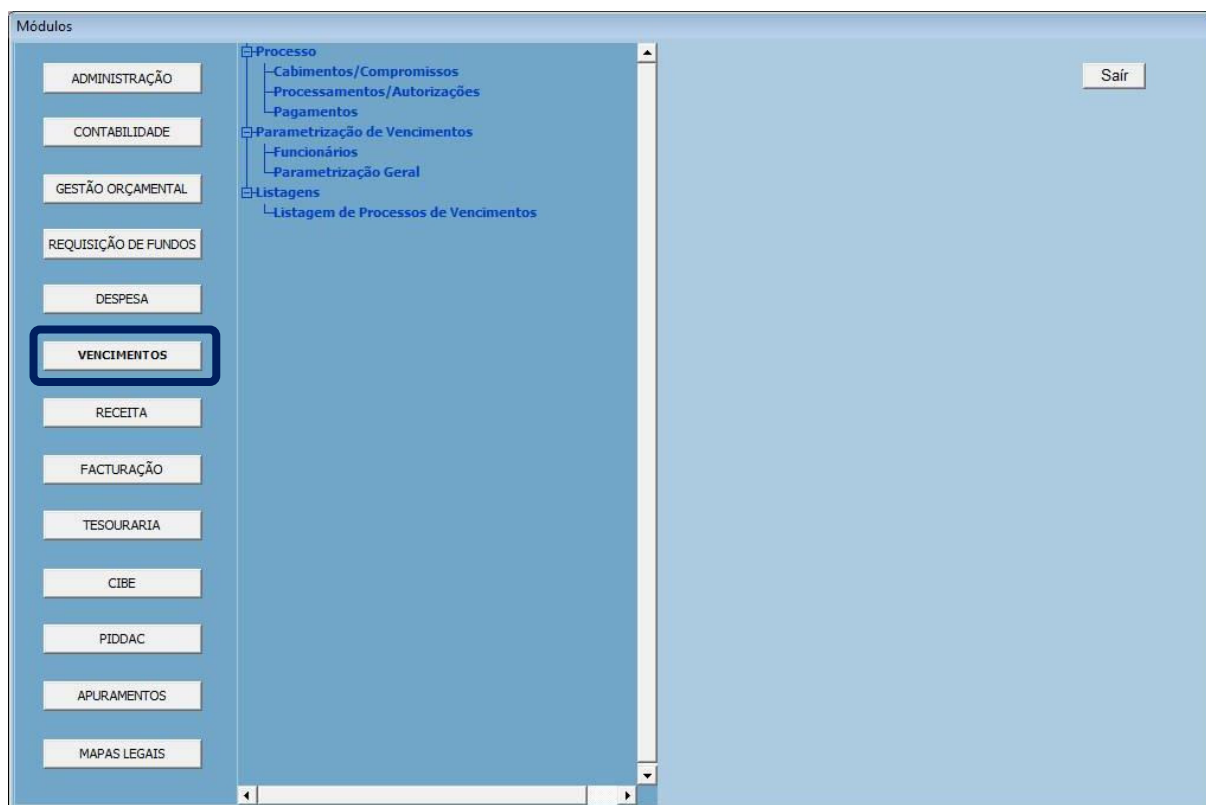
Fonte: (Silva, 1994:78) - *Management Público - Reforma da Administração Financeira do Estado*

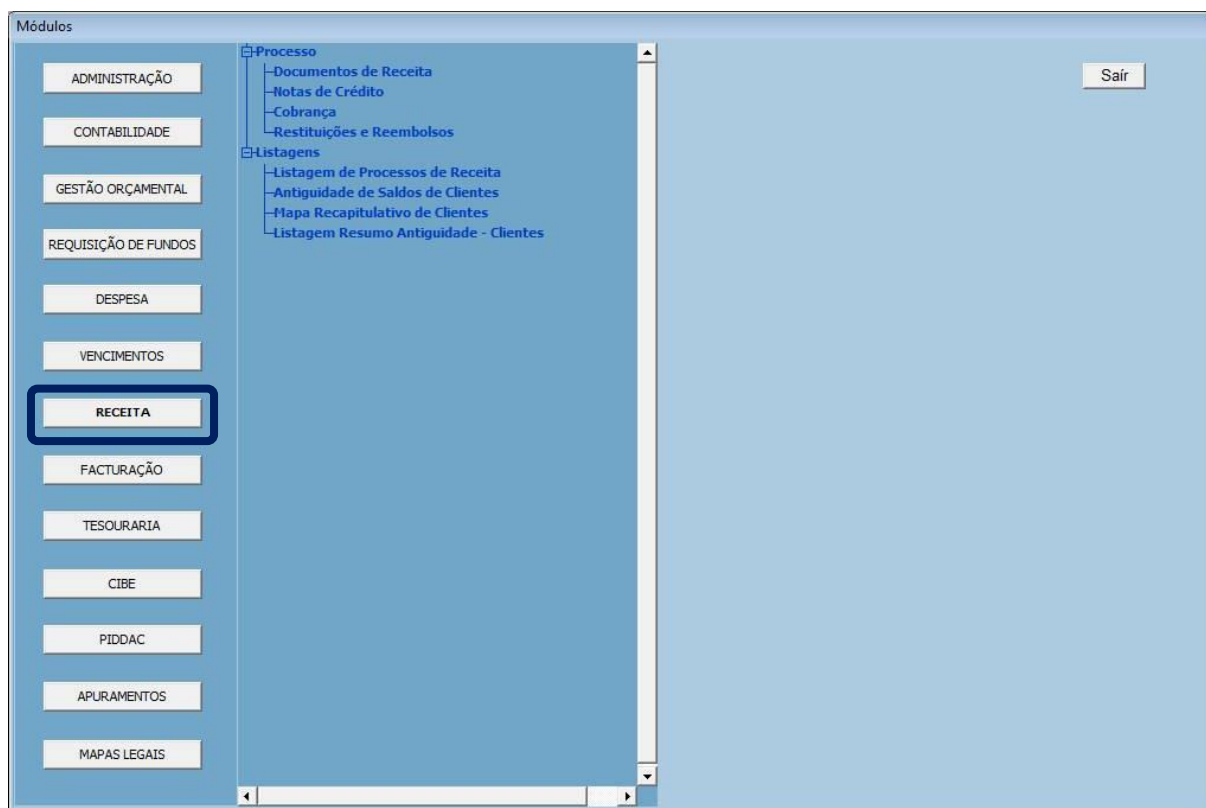
ANEXO L – E-PÚBLICA FINANCEIRA (LAYOUT²⁰ DO PROGRAMA INFORMÁTICO)

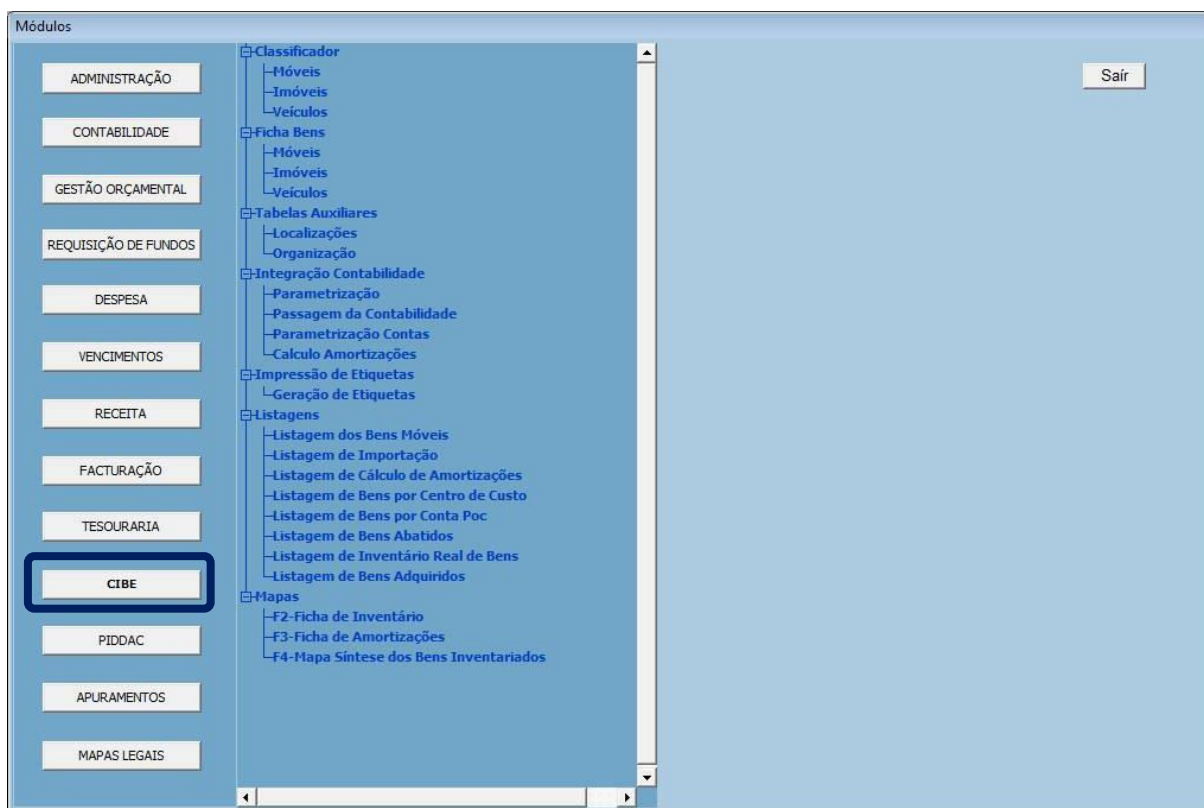
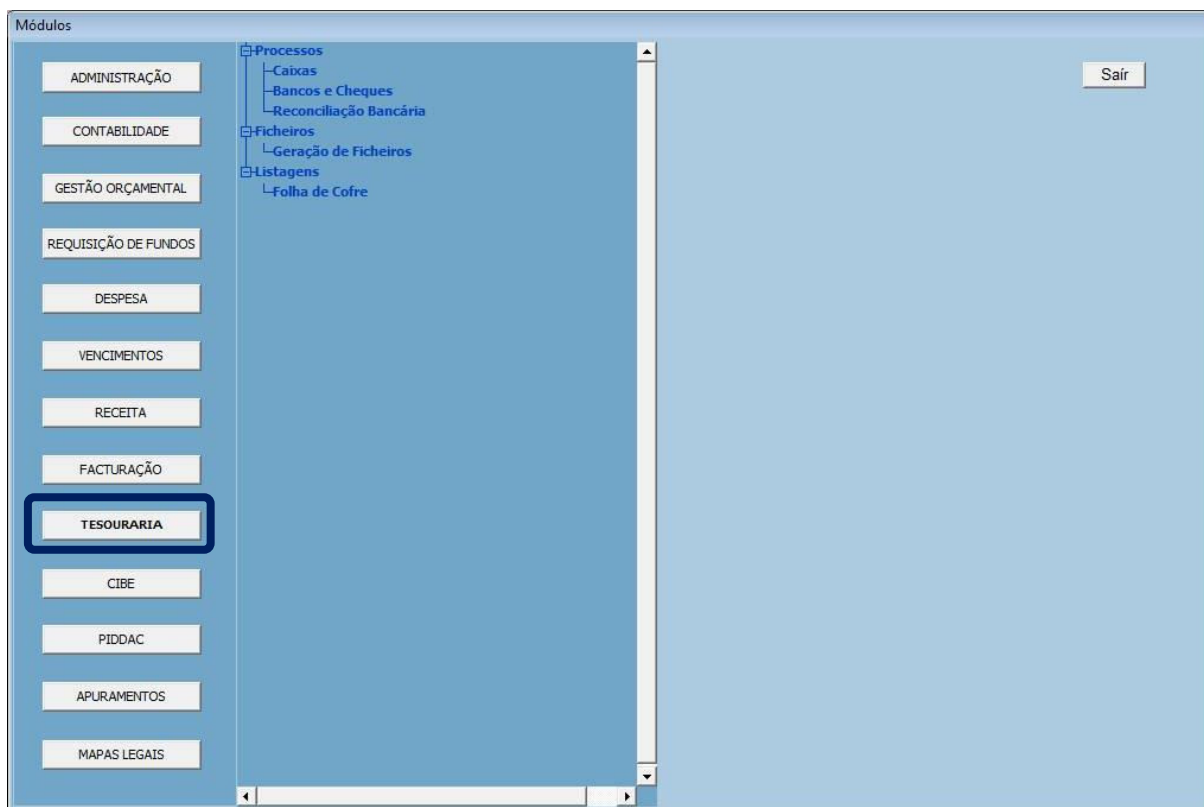


²⁰ A palavra *layout* já muito em voga em Portugal diz respeito à aparência de algo, a sua disposição.









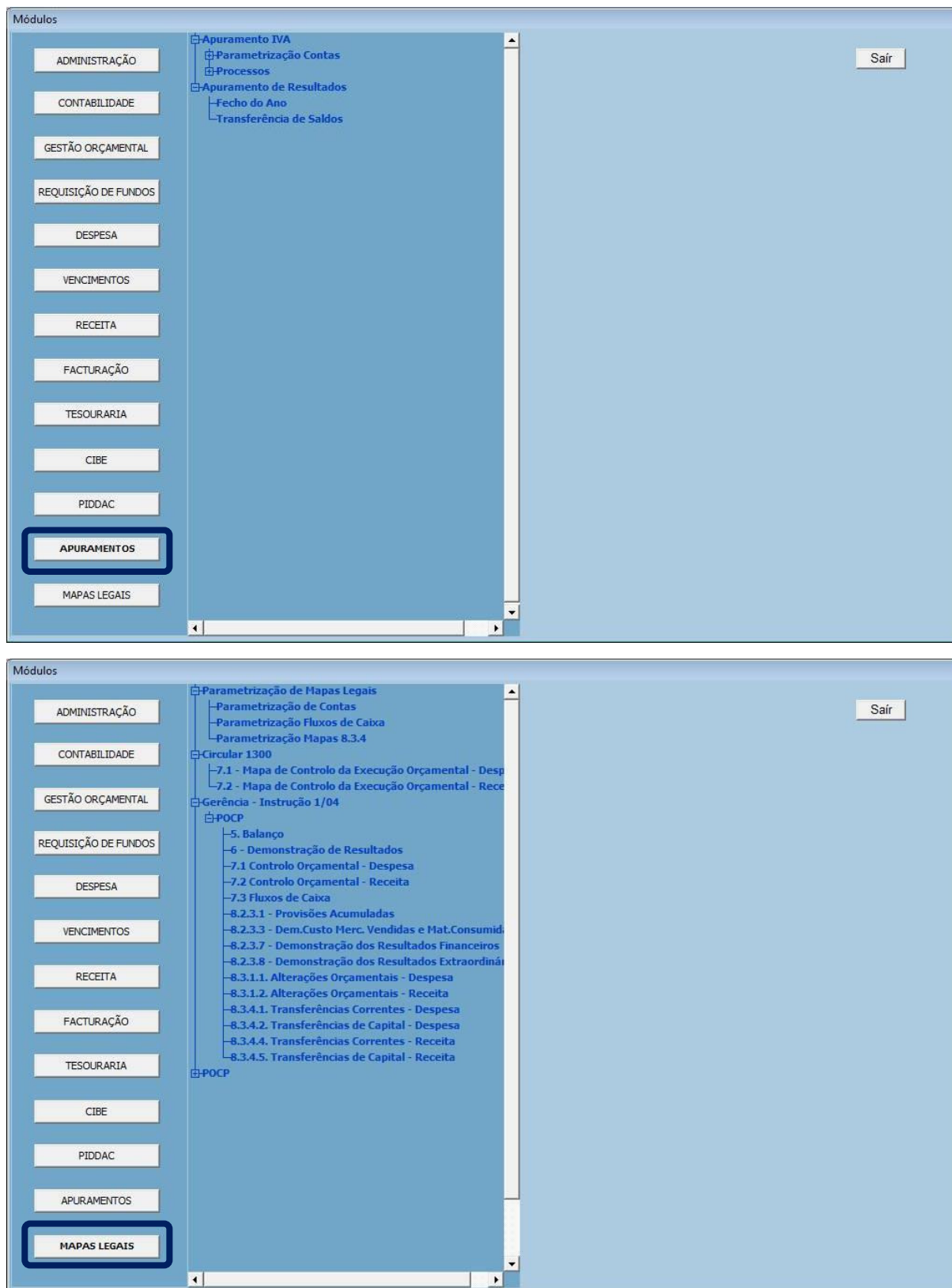


Figura L.5. E-Pública Financeira.

Fonte: SSGNR, em 12 de Junho de 2008.