



ACADEMIA MILITAR

Direção de Ensino

Mestrado em Administração Militar

Relatório Detalhado de Atividade Profissional

Tema Selecionado para Discussão:

**“A INFORMAÇÃO DE GESTÃO COMO FERRAMENTA DE APOIO
À DECISÃO”**

Autor: Major AdMil Helga Marta Machado Santa Comba Lopes

Supervisor: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

Lisboa, outubro de 2016



ACADEMIA MILITAR

Direção de Ensino

Mestrado em Administração Militar

Relatório Detalhado de Atividade Profissional

Tema Selecionado para Discussão:

**“A INFORMAÇÃO DE GESTÃO COMO FERRAMENTA DE APOIO
À DECISÃO.”**

Autor: Major AdMil Helga Marta Machado Santa Comba Lopes

Supervisor: Major AdMil (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado

Lisboa, outubro de 2016

Agradecimentos

Este Relatório Detalhado de Atividade Profissional admite efetuar uma reflexão sobre o percurso profissional decorrido até ao momento, permitindo relembrar o quanto aprendi e relevar a consciência do que ainda tenho que aprender. Ajudou-me também a realçar o papel das pessoas com quem tenho trabalhado, e especialmente aquelas que têm confiado nas minhas capacidades, e que me incentivaram e continuam a fazê-lo sempre, desafiando-me a cumprir cada meta e a ultrapassar cada obstáculo com que me deparo.

Desta forma, gostaria de agradecer a todos com quem tive oportunidade de aprender e trabalhar, Professores, Comandantes, Diretores, Chefes e Camaradas, que de forma direta ou indireta, me ensinaram a ser o que sou hoje.

Tenho o maior gosto e honra em agradecer ao Major de Administração Militar (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado, Supervisor deste relatório, em que agradeço a partilha do saber e as valiosas contribuições para o trabalho. Acima de tudo, obrigada pela sua amizade, paciência, rigor e atenção, por tudo o que me tem ensinado e estimulado o meu interesse pelo conhecimento e pela vida académica.

Gostaria de agradecer aos meus pais pela educação, pelos valores e incentivo permanente, pelas confidências e conselhos sempre atentos. Aos meus sogros pelo apoio incondicional e incentivo na concretização dos meus objetivos, pelo tempo despendido no apoio familiar em horas de maior sufoco e ao meu irmão pelo apoio e crença nas minhas capacidades.

Por último e não menos importante, agradecer ao meu filho Diogo e ao meu marido Bruno pelo permanente apoio, paciência, atentos confidentes das minhas ansiedades, a par das horas que prescindiram da minha presença em prol deste relatório.

Resumo

Este é um Relatório Detalhado de Atividade Profissional adstrito à área de Administração Militar. Helga Marta Machado Santa Comba Lopes nasceu em 29 de maio de 1978. Tem a patente de Major de Administração Militar, está habilitada com o Curso “O Código de Contratos Públicos”, Curso de Fiscalidade: IVA e IRS e Curso do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) e a prestação de contas, e possui o grau académico de Licenciada na área científica de Ciências Militares na especialidade de Administração Militar (2003).

Ao longo da sua carreira profissional, enquanto oficial de Administração Militar, desempenhou diversas funções, destacando-se aquelas que a seguir se enunciam. Na **Academia Militar (2014-2016)**: Docente no Departamento de Ciências Sociais e Humanas, sendo Professora Regente para as Unidades Curriculares H125 – Contabilidade Financeira I, H126 – Contabilidade Financeira II, H128 – Contabilidade Financeira III, H127 – Fiscalidade; POC da Academia Militar no âmbito das ações tendentes à concretização do Plano para a igualdade e género. Na **Direção de Finanças (2013-2014)**, Chefe da Secção de Gestão Financeira (RGFC); Chefe da Secção de Gestão e Tesouraria (RGFC) e Delegada Responsável pela formação na Direção de Finanças. No **Centro de Finanças Geral (2009-2013)**: Chefe da Secção de Orçamento, Chefe da Secção de Finanças e Contabilidade e Oficial Auditor; Oficial de Segurança; Chefe da Secção de Logística. No **Estado-Maior do Exército (2011-2012/2006-2009)**: Comandante da Companhia de Comando e Serviços da Unidade de Apoio ao Estado-Maior do Exército, Chefe da Subsecção Financeira da Secção Logística. Na **Unidade de Apoio da Zona Militar da Madeira (2004-2006)**: Chefe da Subsecção Financeira da Secção Logística, função anteriormente designada por Adjunto Financeiro; Formadora do Sistema Integrado de Gestão (SIG) do Ministério da Defesa Nacional (MDN) (2005-2006). No **Centro de Finanças da Zona Militar da Madeira (2003)**: Adjunto Financeiro da Secção de Logística.

O tema selecionado para discussão tem origem no cargo desempenhado no Centro de Finanças Geral, nomeadamente nas funções desempenhadas como Chefe da Secção de Orçamento, onde para além de outras tarefas, organizava mensalmente a informação de gestão relativa à execução orçamental das Unidades do Comando do Exército, efetuando uma análise detalhada da execução orçamental de cada uma das Unidades, relevando as

conclusões consideradas pertinentes para apoiar a tomada de decisão do escalão superior. Das funções desempenhadas, e fruto da experiência profissional adquirida, permitiram o despertar do interesse para este domínio do saber, procurando aprofundar conhecimentos sobre Contabilidade, Gestão e a forma como esta pode ser útil à tomada de decisão, convergindo facilmente aos objetivos estratégicos definidos. Pretendendo o Exército Português a implementação de indicadores de gestão, alvitra-se a reflexão sobre as vantagens e limitações desta implementação, para melhor apoiar a tomada de decisão, avaliando como esta pode influenciar as estruturas organizacionais.

Palavras-Chave: Contabilidade, Gestão, Informação, Orçamento, Planeamento.

Abstract

This is a detailed professional activity report associated with the role within the Military Administration area. Helga Marta Machado Santa Comba Lopes was born on 29th May 1978. She has the military rank of Major of Military Administration, and she is qualified with the "Code of Public Procurement Course", VAT and IRS: Taxation Course and Official Accounting Public Plan Course (OPAP), and she also holds the following academic degree: Graduation in Military Sciences with specialization on Military Administration (2003).

Throughout her professional career as a Military Administration Officer, she has held several positions, some of them are highlighted below. On the **Academia Militar (2014-2016)**: Professor in the Social and Human Sciences Department, and Regent Professor Course for the Curricular Units: H125 - Financial Accounting I, H126 - Financial Accounting II, H128 - Financial Accounting III, H127 - Taxation; Military Academy POC in the context of actions aimed at implementing the equality and gender Plan; On the **Direção de Finanças (2013-2014)**, Financial Management Section Chief (RGFC); Treasury Management Section Chief (RGFC) and Delegate Responsible for formation in the Direção de Finanças; On the the **Centro de Finanças Geral (2009-2013)**: Budget Section Chief, Finance and Accounting Officer and Auditor Chief; Safety Officer; Logistics Section Chief; In the **Estado-Maior do Exército (2011-2012 / 2006-2009)**: of Command and Services Company Commander on the Unidade de Apoio do Estado-Maior do Exército, Financial Subsection Chief of the Logistics Section. On the **Quartel General da Zona Militar da Madeira (2004-2006)**: Financial Subsection Chief from the Logistics Section, function previously designated as Financial Assistant; Instructor for the Integrated Management System (SIG) of the Ministry of National Defense (MDN) (2005-2006); On the **Centro de Finanças da Zona Militar da Madeira (2003)**: Logistics section Financial assistant.

The selected theme for discussion emerged from the functions performed on the Centro de Finanças Geral, in particular the functions performed as Budget Chief, where in addition to other tasks, monthly organized the information management on the budget execution of the Army Command Units making a detailed analysis of the units budget implementation and revealing the findings considered relevant to support the upper echelon of decision-making. The duties performed and the result of the acquired

experience led to the awakening of interest in this area of knowledge. Seeking to deepen knowledge in accounting and management, and how it can be useful to decision-making, converge easily to set strategic objectives. The Portuguese Army desire to implement management indicators, invites the reflection upon the advantages and limitation of this implementation to better support decision-making, evaluating how this can influence the organizational structures.

Keywords: Accounting, Management, Information, Budget, Planning

Índice Geral

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	5
Índice Geral	7
Índice de Ilustrações	9
Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas	10
Capítulo I – Introdução	11
1. Enquadramento/contextualização face à experiência profissional adquirida	11
2. Importância do tema e justificação da sua escolha	12
Capítulo II – Tema Selecionado para Discussão: “A informação de Gestão como Ferramenta de Apoio à Decisão”	12
1. Revisão da Literatura: Contabilidade, Gestão Organizacional e Sistemas de Informação de Apoio à Decisão.....	12
1.1. Contabilidade	13
1.2. Gestão Organizacional.....	18
1.3. Sistemas de informação de Apoio à Decisão.....	22
2. Quadro de referência e Metodologia da Investigação.....	27
3. A Importância da Informação de Gestão no Exército	29
4. Considerações Finais.....	36
Capítulo III – Curriculum Vitae Detalhado	37
1. Percurso Académico.....	37
2. Atividade Profissional.....	38
3. Condecorações recebidas	41
4. Orientações em Trabalhos de Investigação Aplicada (ano letivo 2015/2016).....	41
Capítulo IV – Conclusões	43
Capítulo V – Bibliografia	45
Anexos	49

Anexo A – Certificado de Licenciatura em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar	50
Anexo B – Carta de Curso relativa à Licenciatura em Ciências Militares	52
Anexo C – Certificado de Curso de Promoção a Capitão das Armas e Serviços.....	54
Anexo D – Certificado de Curso de Promoção a Oficial Superior.....	56
Anexo E – Certificado de Formação Profissional General English	58
Anexo F – Certificado de Curso “O Código dos Contratos Públicos”	61
Anexo G – Certificado de Curso “Fiscalidade: O IVA e o IRS”	64
Anexo H – Certificado de “Curso do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) e a Prestação de Contas”	67
Anexo I – Certificado de Curso “Otimização e Gestão de Dados em Excel (2007)”	69
Anexo J – Certificado de apresentação de comunicação “ <i>Follower to Leader: The role of the Portuguese Military on the Formation of the Army Officers</i> ”	72
Anexo K – Certificado de apresentação de comunicação “ <i>From the classical models of military professionalism to the modern social transformations in the military: new challenges to strategic management of resources that result from passing from active service to reserve, in the Portuguese Army</i> ”	74

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Subsistemas Contabilísticos	15
Ilustração 2 - Inter-relação entre Subsistemas Contabilísticos	16
Ilustração 3 - Características qualitativas das demonstrações financeiras	17
Ilustração 4 - Sequência lógica da Gestão da Performance.....	20
Ilustração 5 - Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco.....	20
Ilustração 6 - Pilares da Performance Management	21
Ilustração 7 - Tomada de Decisão: Processo, Resultados e Efeitos	26

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

AdMil – Administração Militar
AM – Academia Militar
CCS – Companhia de Comando e Serviços
CEDN – Conceito Estratégico Defesa Nacional
CEM – Conceito Estratégico Militar
CFG – Centro de Finanças Geral
CO – *Controlling*
DFin – Direção de Finanças
EC – Estrutura Conceptual
EME – Estado-Maior do Exército
EPAM – Escola Prática de Administração Militar
OCAD – Órgãos Centrais de Administração e Direção
OCC – Órgãos Centrais Comando
OE – Orçamento de Estado
LPM – Lei de Programação Militar
MDN – Ministério da Defesa Nacional
MM – *Logistics Materials Management*
NEP – Norma de Execução Permanente
PA – Plano de Atividades
POCP – Plano Oficial de Contabilidade Pública
PS – *Project System*
RA – Repartição de Auditoria
RDAP – Relatório Detalhado de Atividade Profissional
RGFC – Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade
SD – *Sales and Distribution*
SIG/MDN – Sistema Integrado de Gestão do Ministério da Defesa Nacional
SNC – Sistema de Normalização Contabilística

Capítulo I – Introdução

1. Enquadramento/contextualização face à experiência profissional adquirida

No contexto de desenvolvimento das organizações e resultado da evolução crescente das novas tecnologias, todos os dias nos deparamos com inúmeras informações, que por sua vez influenciam o comportamento humano e conseqüentemente as organizações. A informação torna-se assim um excelente instrumento de apoio à decisão, desde que esta seja gerida de forma adequada (Carapeto & Fonseca, 2014, p. 331).

Das diversas tarefas e funções exercidas pelos oficiais do Serviço de Administração Militar, quer sejam no âmbito financeiro (relacionadas com a contabilidade, seja ela orçamental, financeira ou analítica) ou logístico, todas elas entroncam na área da Gestão, área de conhecimento obtida e sendo produto da formação académica e valências profissionais adquiridas ao longo da carreira.

O percurso profissional da autora foi constantemente direcionado para a vertente financeira até 2014, sendo que a partir dessa data iniciou o seu percurso como docente e regente na Academia Militar, tendo cumulativamente terminado, neste último ano letivo (2015/2016), o primeiro ano do Doutoramento em Gestão no Instituto Superior de Economia e Gestão, permitindo aprofundar matérias de conhecimento científico e consolidando conhecimentos já anteriormente adquiridos.

Apesar do conhecimento adquirido em todo o seu percurso profissional, foram as funções desempenhadas no Centro de Finanças Geral (CFG), já extinto em 2013, que despertaram para a escolha do tema deste Relatório Detalhado de Atividade Profissional (RDAP), nomeadamente as de Chefe da Secção de Orçamento, onde organizava mensalmente a informação de gestão. Este tema reflete a oportunidade de aprofundar alguns temas associados a esta área do conhecimento, bem como se pretende fundamentar o interesse e importância da informação de gestão, como elemento agregador de toda a Contabilidade, ferramenta considerada essencial no apoio à decisão, contribuindo para uma rigorosa gestão de dinheiros públicos.

2. Importância do tema e justificação da sua escolha

As organizações que detêm melhores resultados são as que conseguem gerir da melhor forma toda a informação de que dispõem. Com a introdução das novas tecnologias, a gestão da informação disponível foi facilitada, sendo necessários menos recursos e menos tempo disponível. Porém, para que a tomada de decisão seja efetuada eficientemente, há necessidade de adaptar a informação disponível às necessidades da entidade responsável para a tomada de decisão (Caldeira, 2010, p. 17). Tal como referido por Louvieris [et. al], a falta de informação de alta especificidade, nomeadamente em domínios complexos como o militar, reduz a probabilidade de sucesso, uma vez que a desordem de informações pode reduzir a eficácia das decisões (2010, p. 8229).

O tema selecionado para discussão decorre dessa realidade, aliado ao facto do gosto por estas áreas do saber, e a experiência adquirida ao longo dos anos nas mais diversas funções desempenhadas, permitindo ter uma visão alargada das diversas necessidades de informação, a fim de apoiar na gestão, através de informações fiáveis, relevantes, oportunas e transparentes, baseadas na Contabilidade, assegurando um efetivo acompanhamento do orçamento atribuído, e análise de desvios, para possíveis correções.

Assim, a autora considera de extrema importância esta informação, com a inclusão de métodos que permitam apoiar a decisão, como os indicadores de gestão, por forma a aliar a informação financeira aos objetivos estratégicos da organização, contribuindo para o cumprimento escrupuloso da missão, e conseqüentemente para o desenvolvimento e rigorosa gestão do Exército Português.

Capítulo II – Tema Selecionado para Discussão: “A Informação de Gestão como Ferramenta de Apoio à Decisão”

1. Revisão da Literatura: Contabilidade, Gestão Organizacional e Sistemas de Informação de Apoio à Decisão

A revisão de literatura permite entre outros desideratos, a eleição de obras que contribuam para o que se pretende investigar. Tal como é referenciado por Fortin, “*A revisão da literatura é um processo que consiste em fazer o inventário e o exame crítico do conjunto de publicações pertinentes sobre um domínio de investigação*” (2009, p. 74). Tal como é defendido por Robson & McCartan, a revisão da literatura permite “*a identificação*

de áreas de disputa e incerteza, conclusões aparentemente contraditórias e explicações para as discrepâncias, permitem atingir preocupações mais amplas, que podem ter implicações importantes para o desenho do seu estudo” (2016, p. 56).

Para além de todo o rigor científico exigível na elaboração deste RDAP, este deve estar sempre de acordo com o objeto de estudo, conforme especifica Coutinho: *“quando se fala de investigação em Ciências Sociais e Humanas, dois requisitos se impõem: que seja científica – pautada pela sistematização e pelo rigor – e que seja adequada ao objecto de estudo”* (2011, p. 7).

1.1. Contabilidade

A Contabilidade é um elemento fulcral da gestão de qualquer empresa, e esta deve ser assumida como uma linguagem própria, constituindo-se como *“um instrumento de gestão das empresas/entidades e neste sentido é definida como um sistema de informação que adopta um determinado processo para o tratamento de dados, fornecendo informação (relato contabilístico) que é relevante para a tomada de decisão”* (Borges [et al], 2010, p. 43). Poderá também ser definida como *“um sistema de recolha, processamento e relato de informação financeira sobre o negócio, que torna possível a tomada de decisões económicas fundamentadas”* (Lourenço [et al], 2015, p. 18).

Ao longo dos anos a Contabilidade tem vindo a ser normalizada¹, a fim de permitir uma maior harmonização, possibilitando a preparação de indicadores de desempenho, de natureza interna e externa, contribuindo para colmatar as necessidades de informação e possibilitar a comparação das diversas organizações (Lopes, 2013, pp. 30 e 31).

A análise a todas as normas contabilísticas permite-nos verificar que as mesmas são excessivas e exigentes, tornando-se um sistema “pesado” tanto a nível financeiro como no emprego de meios humanos. No entanto, verifica-se que ao longo dos tempos as exigências tendem a estar cada vez mais adaptadas a cada tipo de organização, contribuindo significativamente para uma melhoria na qualidade do relato financeiro prestado e necessário a todos os destinatários da informação financeira.

¹ A normalização contabilística em Portugal foi instituída em 1977, através do Decreto-Lei nº 47/77, de 7 de fevereiro. A criação da Comissão de Normalização Contabilística e a adoção do POC (Plano Oficial de Contabilidade) constituiu-se como um processo inicial que tem vindo a ser constantemente revisto, com tendência crescente à convergência para as normas comunitárias, derivado à globalização dos mercados e da economia (Lopes, 2013, pp. 31 e 32).

Embora cada organização tenha as suas exigências contabilísticas diferenciadas, dependendo das suas características próprias, todas elas necessitam de **conhecer** os resultados das operações que realizam, dívidas existentes, créditos concedidos, e meios disponíveis para pagamento relativamente à organização em que se encontra, **prever** com base em dados históricos, avaliar oportunidades e riscos e planos futuros para investimentos, bem como **controlar**, no sentido de medir os resultados das atividades desenvolvidas, nomeadamente do processo produtivo, fontes de financiamento, recursos humanos e materiais para que em tempo possa introduzir as correções necessárias à boa gestão (Gonçalves [et al], 2013, p. 31, os sublinhados são nossos).

Esta informação contabilística permite assim, de acordo com Lourenço [et al] *“proporcionar informação para duas categorias de utilizadores: externos e internos”* (2015, p. 19). Independentemente da categoria de utilizadores, *“todo e qualquer tipo de informação deve ser credível de forma a que os utilizadores a quem a mesma se destina dela possam retirar conclusões idóneas”* (Costa & Alves, 2014, p. 48).

As divulgações dos resultados da atividade empresarial estão definidas por legislação *“plasmada fundamentalmente no Código das Sociedades Comerciais, que obriga as empresas a divulgar as suas contas. (...) [Sendo que as mesmas] estão agregadas num conjunto de documentos denominado de Relatório e Contas onde incluem as demonstrações financeiras”* (Gonçalves [et al], 2013, p. 49).

Nesta base poderemos distinguir o tipo de informação originada pela contabilidade para cada tipo de utilizador. Segundo Lourenço [et al], *“o sistema que prepara informação prioritariamente para os utilizadores externos, salientando-se os sócios ou acionistas e os financiadores, designa-se por contabilidade financeira. (...) [Por sua vez], o sistema que prepara informação para os utilizadores internos, destacando-se os gestores, designa-se por contabilidade de gestão”* (idem).

Para que possamos explicitar melhor o tipo de informação financeira que se pretende importa referenciar, segundo Borges [et al], a Contabilidade divide-se em dois grandes ramos: a Contabilidade Financeira² e a Contabilidade de Gestão³ (2010, p. 32).

² Visa o relato financeiro para o exterior da empresa por via de Demonstrações Financeiras, impostas por lei, servindo de suporte ao processo de prestação de contas, normalmente são elaboradas anualmente, obedecendo à normalização nacional e internacional, sendo dados objetivos e verificáveis (Borges, 2010, p. 33).

³ Esta contabilidade visa preencher necessidades de informação interna a nível da gestão. Permite obter dados contabilísticos internos por departamentos, por exemplo. Não é obrigatória por lei, nem está sujeita às normas contabilísticas nacionais e internacionais (Borges, 2010, p. 33).

De acordo com Gonçalves [et al], existe ainda mais um ramo da Contabilidade, a denominada Contabilidade Orçamental⁴. Esta última apenas é exigível aos organismos do setor público administrativo, no âmbito do controlo a que os diversos organismos estatais estão sujeitos na aplicação de verbas que lhe são anualmente atribuídas para execução (2013, p. 33).

Para que seja efetuada uma adequada gestão financeira das organizações, é possível complementar as informações contabilísticas que cada um dos tipos de contabilidade nos fornece, constituindo-se como instrumentos essenciais ao serviço dos gestores, por forma a contribuir para uma eficiente análise da situação económico financeira, avaliação do desempenho, definição de objetivos, definindo estratégias, auxiliando as tomadas de decisão na aplicação dos recursos disponíveis (Rodrigues [et al], 2013, p. 471).

Vejamos através da ilustração infra cada um dos sistemas contabilísticos:

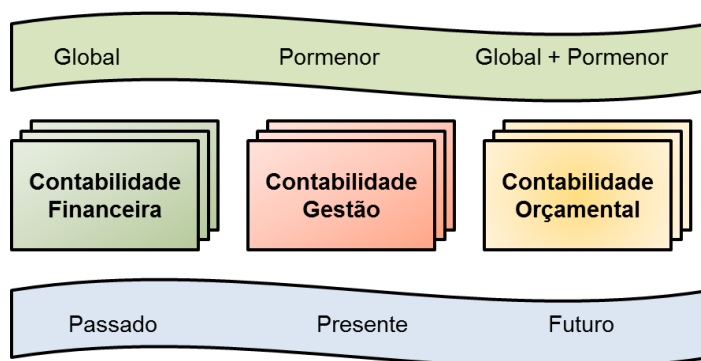


Ilustração 1 – Subsistemas Contabilísticos

Fonte: Adaptado de Gonçalves [et al] (2013, p. 32)⁵

Os subsistemas contabilísticos abordados, como é facilmente verificável não funcionam de forma estanque, relacionando-se entre eles. Sendo a Contabilidade Financeira responsável pelo registo de todas as operações, de acordo com Gonçalves [et al], “a Contabilidade de Gestão utiliza a informação relevante da Contabilidade Financeira para o seu objeto, classificando-a e afetando-a a centros de custos, produtos, serviços, conforme o objeto de análise. (...) [Por outro lado,] a Contabilidade Orçamental,

⁴ Permite disponibilizar informação prospetiva ou referente ao futuro, fundamentada em planos de atividade, em planos de investimentos e previsões de tesouraria, permitindo de uma forma atempada a reunião dos recursos necessários às ações planeadas (Gonçalves, 2013, p. 32).

⁵ A Contabilidade Financeira reflete os dados (demonstrações financeiras) referentes a um determinado período de tempo, de forma geral, sem discriminação por setores por exemplo. A Contabilidade de Gestão permite apurar os dados relativos a um determinado setor, proporcionando um maior pormenor da informação requerida. Por sua vez a Contabilidade Orçamental permite efetuar uma gestão previsional, por setores, se necessário, das verbas a imputar a cada um deles, devidamente fundamentada.

serve de instrumento de controlo ao executado e demonstrado, quer na contabilidade financeira, quer na de gestão” (2015, p. 65). Vejamos na ilustração abaixo a inter-relação existente entre estes subsistemas Contabilísticos:



Ilustração 2 – *Inter-relação entre Subsistemas Contabilísticos*

Fonte: Gonçalves [et al] (2015, p. 65)

Desta forma, depreendemos que a existência do controlo destes três sistemas contabilísticos se traduz em vantagens para a própria organização, mas também facilita os gestores de topo na tomada de decisão, caso a informação que lhe chegue seja de facto de qualidade. Tal como referem Rodrigues [et al] *“As informações fornecidas pela Contabilidade Geral (ou Financeira) e pela Contabilidade Analítica (ou de Gestão) são [...] instrumentos essenciais ao serviço dos gestores para que possam analisar a situação económico-financeira, avaliar o desempenho, definir os objetivos, planear a estratégia, tomar decisões e controlar e melhorar a utilização dos recursos nas diversas actividades das organizações”* (2013, p. 471).

Dada esta necessidade, as informações criadas através da Contabilidade devem responder a alguns atributos de origem qualitativa que se encontram devidamente espelhados no ponto 24. da Estrutura Conceptual, conforme: *“As características qualitativas são os atributos que tornam a informação proporcionada nas demonstrações financeiras útil aos utentes. As quatro principais características qualitativas são a compreensibilidade, a relevância, a fiabilidade e a comparabilidade”* (2009, p. 36229).

Podemos assim proceder a uma divisão destas mesmas características, de acordo com Freitas, associando a Compreensibilidade e a Comparabilidade a uma característica essencialmente de forma, e a Fiabilidade e a Relevância a características de conteúdo, conforme ilustração abaixo (2007, p. 914):

Características Qualitativas das Demonstrações Financeiras	
Quanto à Forma	Quanto ao Conteúdo
• Compreensibilidade	• Fiabilidade
• Comparabilidade	• Relevância

Ilustração 3 – *Características qualitativas das demonstrações financeiras*

Fonte: Adaptado de Freitas (2009, p. 80)

Analisemos agora cada uma das características e a sua importância no relato financeiro. A compreensibilidade traduz-se como a “*característica que determina que as informações sejam rapidamente apreendidas pelos utentes*” (Gonçalves [et al], 2015, p. 213). Dito de outra forma, estas devem permitir entendimento sobre a informação prestada, não devendo ser excluída informação com características mais complexas, se estas permitirem influenciar a tomada de decisão. No entanto, a mesma deve ser gerida com parcimónia, pois “*o excesso de informação pode conduzir o leitor a uma confusa interpretação da informação pertinente à tomada de decisão*” (idem, p. 214).

A comparabilidade permite que os utentes das demonstrações financeiras possam “*comparar as mesmas no tempo e no espaço*” (Gonçalves [et al], 2013, p. 258). Por outras palavras permite que os utentes (externos e internos) possam comparar as demonstrações financeiras ao longo de vários anos (tempo) e possibilita comparação das mesmas entre entidades díspares.

Quanto às características relativas ao conteúdo, é possível detetar a fiabilidade e a relevância.

A fiabilidade de acordo com Gonçalves [et al] “*implica que a informação esteja isenta de erros materiais ou de preconceito, permitindo que os utentes possam tomar decisões, atendendo ao custo de produzir essas demonstrações financeiras, isto é, os benefícios derivados da informação devem exceder o seu custo*” (2015, p. 2016). Importa também ressaltar a imparcialidade refletida no ponto 36 da Estrutura Conceptual: “*Para que seja fiável, a informação contida nas demonstrações financeiras tem de ser neutra, isto é, livre de preconceitos. As demonstrações financeiras não são neutras se, por via da selecção ou da apresentação da informação, elas influenciarem a tomada de uma decisão ou um juízo de valor a fim de atingir um resultado ou um efeito predeterminado*” (2009, p. 36229).

A relevância da informação prestada é importante na medida em que, segundo Gonçalves [et al] “*corresponde a toda e qualquer informação que permita aos utentes formar uma opinião e decidir [...] [sendo que esta] deve conter os elementos que influenciam a tomada de decisão*” (2015, p. 214). De acordo com a Estrutura Conceptual,

no seu ponto 29 verificamos que “*a relevância da informação é afectada pela sua natureza e materialidade*”⁶. *Nalguns casos, a natureza da informação é por si mesma, suficiente para determinar a sua relevância*” (2009, p. 36229).

Tendo em consideração as características legalmente definidas para as características qualitativas, cabe ao gestor dessa informação geri-las, por forma a melhor contribuir para a tomada de decisão.

1.2. Gestão Organizacional

Em consequência da conjuntura nacional e internacional que se tem vivenciado nos últimos anos, a instabilidade que caracteriza a vida económica e financeira que nos rodeia é acometida, não raro, por erros políticos, estratégicos e económicos que, bem entendido, nos últimos anos, surgiram precisamente pelo desrespeito de medidas de controlo e de gestão que haviam sido já muito anteriormente implementadas, exatamente para prevenir crises como aquela que estamos a viver no presente (Rosado, 2013, p. 43).

Fruto desses mesmos erros, os recursos disponíveis cada vez são mais escassos, havendo necessidade de efetuar uma gestão eficiente, cuidada e parcimoniosa, implementando modelos de gestão que se adequem à organização, à cultura e ao perfil dos seus gestores (Jordan [et al], 2003, p. 44).

Foram várias as teorias organizacionais marcantes nos últimos séculos, desde Adam Smith, que criou a chamada “fábrica moderna” na altura da Revolução industrial, até à escola clássica, onde se começaram a criar verdadeiros conceitos e conhecimentos na área de gestão, onde se ressalvam as ideias de Taylor, que se centravam essencialmente na racionalização de tarefas, e Fayol, cujas ideias se baseavam num desenvolvimento de um modelo racional para a gestão de topo, tendo evoluído até aos dias de hoje (Sá, 2013, pp. 53 e 71).

Existindo assim vários modelos de gestão, e apesar dos desafios da gestão contemporânea que vão surgindo neste início do Século XXI, pode-se reconhecer que, de acordo com Sá, que “*as grandes preocupações se mantêm: conferir consistência e alinhamento aos esforços individuais, desenvolver as competências da organização,*

⁶ A informação é material se “*a sua omissão ou inexatidão influenciarem as decisões económicas dos utentes, tomadas nas demonstrações financeiras*” (Gonçalves [et al], 2015, p. 214).

melhorar a eficácia e a produtividade, criar vantagens competitivas sustentáveis” (idem, p. 116).

Uma estrutura organizacional alinhada permite facilitar o funcionamento de uma organização, independente da forma como esta se encontra estruturada. De acordo com Cunha [et al] a estrutura organizacional é “*uma variável organizacional multidimensional e complexa, simultaneamente determinada (pela estratégia, envolvente, dimensão e tecnologia) e determinante do comportamento organizacional*” (2016, p. 614). Bilhim releva três características que devem ser atribuídas à estrutura organizacional designadamente: “*a complexidade, a formalização e a centralização*”. A **complexidade** inclui os múltiplos graus de especialização, divisão de trabalho, os níveis hierárquicos, e possíveis extensões da organização; a **formalização** é constituída pelas regras e procedimentos que regem as organizações com o fim de orientar o comportamento humano pelas suas normas escritas; por último a **centralização**, na medida em que permite apontar onde está localizado o poder de decisão (2004, pp. 21 e 22, os sublinhados são nossos).

Deverá ser preocupação de quem efetua o desenho organizacional, atender a todas estas características, embora surjam dificuldades na medida em que o comportamento humano nem sempre responde da mesma forma. Assim sendo, a melhor forma para tornar os sistemas organizacionais mais eficazes é conseguir alcançar o alinhamento, ou ajuste, entre os elementos internos e os externos (meio ambiente) de uma organização (Smith & Lewis, 2011, p. 381). Este alinhamento é essencial, uma vez que tanto os elementos internos, onde se inclui o comportamento humano, como os externos estão em constante mudança e influenciam o sucesso organizacional.

A contribuição da estrutura na *performance* global, de acordo com Coelho, “*tem vindo a merecer um consenso inquestionável, [sendo que,] a partir de uma repartição efectiva de tarefas e funções, ela assegura que o trabalho se efectua num quadro que maximiza a sua eficiência. Em paralelo, a criação de um esquema claro de coordenação, assente numa definição objectiva dos fluxos da autoridade e da comunicação, contribuem para a eficácia das acções realizadas, garantindo a sua convergência e o seu direccionamento para a concretização dos objectivos da organização*” (2013, p. 223).

Alcançar a *performance* desejada é a ambição de qualquer organização, mas é importante realçar que esta deverá ser gerida devidamente. Armstrong (2006, p. 495) define gestão da *performance* como um processo sistemático para melhorar o desempenho organizacional através da melhoria da *performance* individual e grupal da organização. É assim uma forma de obter melhores resultados, entender e gerir o desempenho, de acordo

com o planeamento efetuado, normas e competências exigidas. Por outro lado, Pinto tem uma visão mais global, como evidenciada na ilustração abaixo, entendendo por *performance management* um “conjunto de atividades desenvolvidas numa sequência lógica, sendo que a gestão e controlo da performance não constitui um fim em si mesmo, mas constitui-se como um passo intermédio importante, a partir da qual são desencadeadas as acções de melhoria, que constituem o objectivo final do processo” (2009, p. 29).

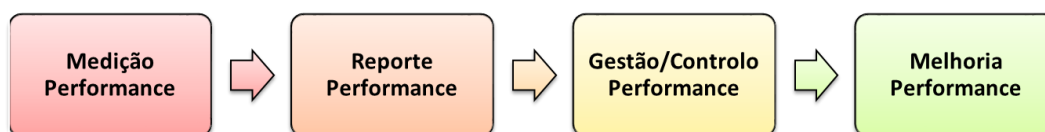


Ilustração 4 – Sequência lógica da Gestão da Performance

Fonte: Pinto (2009, p. 29)

Derivado à conjuntura global empresarial ter evidenciado falhas, no que diz respeito a verdadeiros modelos de gestão, a adoção de um modelo integrado para uma gestão eficiente e controlo do risco é a solução para responder à necessidade de estruturar uma organização, e permitir que esta adote as melhores práticas de gestão sobrevivendo no mundo empresarial, conforme ilustração abaixo (Oliveira, 2011, p. 15).

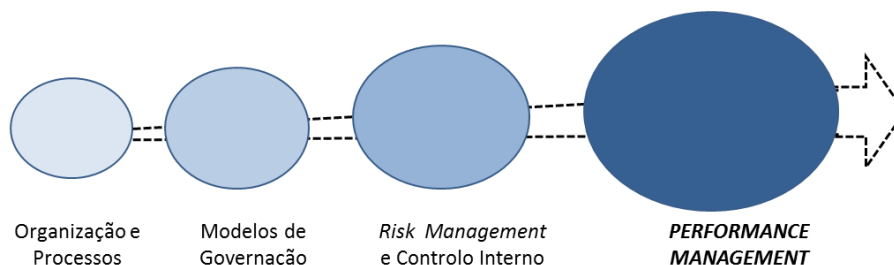


Ilustração 5 – Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco

Fonte: Oliveira (2011, p. 15)

Face às exigências do mercado, e exigências elevadas de padrões de qualidade, as organizações necessitam de garantir sistemas de *Performance Management* efetuando monitorização, avaliação e análise de desempenho. A racionalização e otimização dos processos, os modelos de governação, bem como o acautelar riscos através de um controlo interno, permitirá atingir melhores resultados em termos quantitativos e qualitativos. Após a implementação do modelo, para garantir a *Performance Management*, o uso de

ferramentas tecnológicas contribui positivamente para essa mesma gestão (Oliveira, 2011, p. 138).

A *Performance Management* deverá ser entendida como um conjunto de atividades, cujos resultados deverão estar de acordo com os objetivos organizacionais. São fundamentalmente as pessoas com as suas competências e conhecimentos que formam a base do sistema, que juntando os processos, as infraestruturas, constituem juntos, os pilares da performance, conforme ilustração abaixo (Pinto, 2009, p. 30).

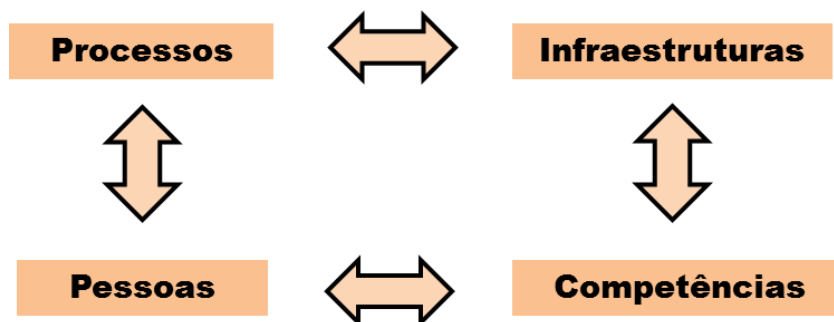


Ilustração 6 – Pilares da *Performance Management*

Fonte: Pinto (2009, p. 30)

Através da utilização acertada destes pilares, é possível alinhar as atividades operacionais da organização com a estratégia por esta delineada (Idem, p. 31). A *performance*, nos dias de hoje, está também amplamente dependente da flexibilidade e adaptabilidade da organização, em virtude do contexto envolvente ser altamente mutável e de grande intensidade (Coelho, 2013, p. 224).

Sem descurar tudo o que foi dito anteriormente, importa realçar que o impacto da estratégia tem vindo a ser cada vez maior nas estruturas organizacionais, constituindo-se como o elemento que assegura a adaptação da organização ao ambiente em que opera, permitindo delinear e estudar um conjunto de opções que a organização seleciona para se destacar das demais (Coelho, 2013, p. 259). Também Pinto releva que as organizações em geral, no conjunto dos objetivos que pretendem atingir através da gestão da performance, o que mais se destaca é “*conseguir alinhar as actividades operacionais com a estratégia*” (2009, p. 31).

É neste sentido que Varela defende que é necessário “*redesenhar a organização e reformular ou reorientar a estratégia, para as adaptar à nova ‘paisagem competitiva’, confrontada, hoje, com um conjunto complexo de descontinuidades nos paradigmas tradicionais da gestão*” (2006, p. 10). Tal como referido por Rosado a situação económica atual fomenta com que a gestão das organizações tenha características díspares do passado

levando à “*configuração de um outro tipo de gestão, muito mais flexível, pragmática e realista*” (2015, pp. 210 e 211).

O desafio que se coloca na gestão das organizações pressupõe, para além da gestão de tensões existentes, que exista algum tipo de controlo conforme salienta Das: “*À medida que a escala e a complexidade das organizações modernas aumentam, o problema do controlo organizacional adquire um significado mais relevante. A sobrevivência das organizações em ambientes turbulentos depende dos mecanismos de coordenação e integração que controlam tarefas altamente diferenciadas*” (1989, p. 459).

1.3. Sistemas de informação de Apoio à Decisão

“Informação é uma colecção de dados que, quando apresentada de determinada forma e em determinado momento, melhora o conhecimento do indivíduo que a recebe, de modo a que este indivíduo se torne mais capaz de realizar a acção ou decisão a que se propõe.”

(Galliers, 1987, *apud* Gouveia & Ranito, 2004, p. 10)

A informação tornou-se um valioso instrumento na gestão das organizações modernas, uma vez que segundo Caldeira “*a competitividade das organizações e o elevado nível dos padrões de exigência dos clientes obrigam a que as organizações tenham que ser cada vez mais eficientes e eficazes na produção*” daí que a informação que estas obtêm se possa constituir como “*um dos activos mais importantes para o sucesso de qualquer organização*” a par de uma tomada de decisão acertada e atempada “*em qualquer nível da organização-estratégico, tático e operacional*” por forma a “*potenciar o sucesso das acções organizacionais*” (2010, p. 17).

Ter a informação tratada de forma inteligente, em tempo oportuno, pode ser decisivo para definição de uma estratégia da empresa, que pode ser vista como uma luta travada entre organizações, sendo comparável aos conhecimentos que nos acompanham de Sun Tzu (2000), na história militar. Este referia que “*A arte da guerra se baseia no engano. Portanto, quando és capaz de atacar, deves aparentar incapacidade e, quando as tropas se movem, aparentar inatividade. Se estás perto do inimigo, deves fazê-lo crer que estás longe; se longe, aparentar que se está perto. Colocar iscas para atrair ao inimigo*”.

Face às exigências não só do mercado empresarial, mas às exigências impostas ao Estado no cumprimento da sua missão, a utilização de novas tecnologias permitiu e tem vindo a contribuir para o cumprimento desta mesma missão, como refere Carapeto, *“a transformação da informação em conhecimento e a criação de novos conhecimentos requer, como componente fundamental, uma utilização eficaz das novas tecnologias por parte das pessoas”* (2014, p. 331).

Para que as organizações obtenham o sucesso esperado, necessitam de ser capazes de *“processar os dados e usar a informação com eficiência, para funções como o planeamento, o controlo, a organização e a decisão”* (Walsham, 1993 *apud* Carapeto, 2014, p. 333). Sendo estes fatores indicativos de sucesso deveremos apostar em cada um destes pontos.

Para que a tomada de decisão seja efetuada corretamente, o decisor terá de ter acesso a todo um conjunto de informação que lhe permita antecipadamente detetar qualquer situação menos favorável, tendo oportunidade de antecipadamente decidir, tomando as medidas consideradas acertadas para evitar que o impacto negativo afete a sua organização. Este é o sonho de qualquer responsável ou decisor: *“Poder aceder em qualquer momento ao ponto de situação da performance da organização”* (Caldeira, 2010, p. 203).

Todos os dias lidamos invariavelmente com tecnologias, dadas as capacidades e facilidade na utilização deste tipo de recursos. É praticamente impensável, em pleno século XXI dispensar o uso de um telemóvel ou de um computador. Estes estão presentes tanto no nosso dia-a-dia como a caneta e o papel, e vieram facilitar o trabalho e o lazer. De acordo com Bilhim *“as Tecnologias de informação (TI)- computadores, telecomunicações, estações de trabalho e quiosques de informação-, correspondem às novas capacidades e apropriações exigidas aos gestores e aos trabalhadores em geral”* (2004, p. 292). O recurso a meios tecnológicos tem permitido, entre outros fatores, a redução do número necessário de recursos humanos para a realização de tarefas, bem como a redução do tempo de execução das mesmas.

Na realidade, nem todos os problemas são resolvidos através da tecnologia, estas constituem-se apenas como um meio facilitador, uma vez que de acordo com Gomes, *“a realidade organizacional não é unidimensional (tecnológica) mas sim multidimensional (dimensões técnicas, económicas, sociais, culturais, informacionais, decisórias e outras), uma vez que uma organização é um sistema de atores que dão vida às estruturas e as tornam viáveis”* (1988 *apud* Carapeto, 2014, p. 347).

Embora não seja a resolução de todos os problemas, tal como referido anteriormente, as mesmas permitem influenciar todo o processo organizacional, tal como refere Bilhim: “*introdução de um sistema de informação associa-se, geralmente, a mudanças: na estrutura das organizações; nos processos de trabalho, nas tarefas e nas pessoas*” (2004, p. 292). Em complemento, Alturas releva os efeitos económicos provocados pela utilização de sistemas de informação: numa **política de compras**, a diminuição de custos com pessoal, melhores preços de compra e diminuição de custos de posse de stock; numa **política de produção**, a diminuição de custos com pessoal, diminuição de stocks e prazo de produção mais curto; numa **política de vendas**, a diminuição de custos com pessoal, prazo de entrega mais curto e maior capacidade de carga (2013, p. 38).

As novas tecnologias, segundo Watson [et al] têm vindo a ser assim assumidas por etapas, constituindo-se como verdadeiros sistemas de apoio à decisão. A nível organizacional começaram a ser usadas em meados da década de 70, mas foi na década de 1980 com o surgimento de computadores mais poderosos, *software* barato e fácil de usar, base de dados melhoradas, com maiores capacidades de comunicação, que os esforços organizacionais para incentivar e apoiar o seu uso se intensificou (1989, p. 101). Desde essa altura até aos dias de hoje, a evolução tem sido crescente, não só na vida das organizações, como nos estudos efetuados na literatura.

Existem métodos tecnológicos que nos permitem responder a este tipo de necessidades, obtendo informação em tempo real, como é o exemplo dos *Dashboards*: “*O Dashboard pode ser interpretado como um veículo de comunicação, essencialmente de visualização gráfica, onde se expõe um conjunto de informação muito relevante.*” Constituindo-se assim um poderoso “*instrumento que possibilita a monitorização sistemática de informação empresarial de apoio à gestão, nomeadamente no âmbito do suporte à tomada de decisão*” (Caldeira, 2010, p. 18).

Este suporte tecnológico deve ter nele vertido toda a informação disponível para que possa fornecer informação credível e sustentável, e para isso necessita de nela ter vertida todo o conhecimento, uma vez que segundo Carapeto “*A informação é a matéria-prima do conhecimento*” (2014, p. 331).

Esta gestão do conhecimento de informação de que falamos é primordial para a concretização deste processo e possibilitar a criação desta ferramenta poderosa de apoio à decisão. Segundo Martins, “*o papel da gestão de topo é criar uma teoria geral, enquanto os gestores intermédios são os «tradutores» da linguagem de gestão de topo, criando*

conceitos mais concretos que os empregados de primeira linha possam compreender e aplicar” (2010, p. 25).

Desta forma “*os gestores intermédios estão numa posição-chave para transformar a realidade de acordo com a visão da empresa, servindo frequentemente como sintetizadores do conhecimento tácito da gestão de topo e dos empregados de primeira linha, tornando-o explícito e incorporando-o no processo produtivo.*” São considerados os gestores intermédios, por estas razões “*os verdadeiros «engenheiros» do conhecimento, ou seja, a «chave» para a inovação continua”* (idem).

A necessidade de tomar decisões de forma correta é o que torna os *dashboards* indispensáveis, este não se constitui só como um instrumento, mas também como uma ferramenta de análise, permitindo ao utilizador a interação com os dados nas mais variadas dimensões (Caldeira, 2010, p. 34).

A inexistência de ferramentas tecnológicas a funcionar no seu todo, ou seja em todas as áreas principais (Ex: financeira, administrativa, recursos humanos, stocks, documental,...) no setor público, tem vindo a dificultar a implementação, uma vez que os *dashboards* para serem gerados necessitam de ser alimentados por informação (idem).

A abordagem aos sistemas de informação neste RDAP tem uma única intenção: procurar otimizar o apoio à tomada de decisão, que cada vez mais assume maior importância quer nas organizações públicas quer nas privadas, não nos permitindo esquecer de fatores importantes que contribuem para tal. Fatores esses referidos por Vriens & Achterbergh, onde relevam “*a consequência importante da tomada de decisão deve ser mais dirigida para os valores, do que propriamente para o lucro ou o valor das partes interessadas*” (2015, p. 312). A tomada de decisão não pode abdicar de fatores como valores sociais, cuidados ambientais ou até mesmo a qualidade de vida dos membros na sociedade, entre outros. A tentativa de colocar em prática estes valores, procurando realizá-los é o que pode denominar de tomada de decisão responsável (idem).

A par desta problemática, temos a centralização ou descentralização do poder nas organizações. Tendencialmente verifica-se que, segundo Coelho, para uma “*descentralização mais vigorosa, com o objectivo flexibilizar o funcionamento organizacional e de garantir o empenhamento dos colaboradores [...] [muito embora seja normal, em situações de crise], assistir-se a um recentramento do poder no topo da hierarquia, com o objectivo de garantir uma total coordenação de esforços no meio da organização*” (2013, p. 231).

A tomada de decisão é efetuada através de um processo evolutivo, e apresenta resultados e efeitos após tomada da mesma, de acordo com Vriens & Achterbergh. Assim desta forma os autores relevam que o processo de tomada de decisão deverá ser efetuado de forma faseada, sendo que inicialmente deverá ser efetuado pelo decisor a formulação do problema, reconhecendo o mesmo, e visualizando a situação atual e a que pretende chegar após a decisão. Na segunda fase efetua o diagnóstico onde deverá ponderar todos os aspetos, permitindo-se articular a natureza do problema. Por fim efetua a escolha que fez e decide, devendo estar atento aos efeitos resultantes da sua ação, uma vez que poderá resolver o problema obtendo outros efeitos colaterais. Vejamos a ilustração abaixo para melhor compreendermos estas fases (2015, p. 314).

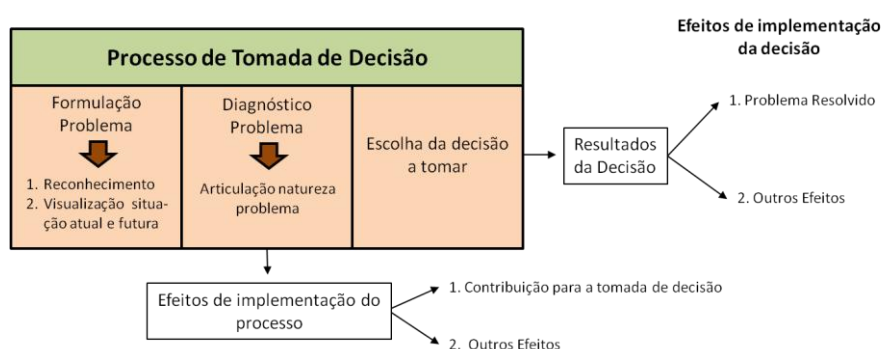


Ilustração 7 – Tomada de Decisão: Processo, Resultados e Efeitos

Fonte: Adaptado de Vriens & Achterbergh (2015, p. 315)

Aquando a existência de um problema em que seja necessário decidir, Alturas diz que o mesmo pode ser estruturado, não estruturado e semiestruturado⁷, fazendo referência que: “quando um problema é estruturado pode ser resolvido por um computador sozinho, seguindo uma rotina definida pelo gestor. Os sistemas que resolvem problemas estruturados designam-se por *Sistemas de Suporte à Decisão (Decision Support Systems)*” (2013, p. 28).

Assim sendo, e apesar de todos os instrumentos que temos de apoio à decisão, devemos perseverar que as decisões tomadas sejam efetuadas de forma responsável. Vriens & Achterbergh ressaltam que o processo de tomada de decisão deve incluir uma análise de valores, promover condições sociais, por forma a garantir que os valores são compartilhados, discutidos e transmitidos por aqueles que participam e são afetados pela decisão (2015, p. 328).

⁷ Um problema é **estruturado** quando todas as variáveis interagem umas com as outras; é **não estruturado** quando as variáveis não interagem umas com as outras; e é **semiestruturado** quando apenas algumas variáveis se relacionam, e outras não se relacionam ou são difíceis de medir (Alturas, 2013, p. 28).

2. Quadro de referência e Metodologia da Investigação

O quadro de referência “*representa as bases teóricas ou conceptuais da investigação, as quais permitem ordenar os conceitos entre si, de maneira a descrever, explicar ou prever relações entre eles*” (Fortin, 2009, p. 89).

Em termos de metodologia de investigação, foram respeitadas as fases e etapas propostas por Marie-Fabienne Fortin (2009), conjugadas com as etapas enunciadas por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (2008). A integração de todos procedimentos científicos, para efeitos de redação, sistematização e fundamentação da nossa argumentação, teve em linha de conta o expresso na NEP 517/1.^a, ao nível dos fundamentos teóricos e também ao nível do processo de investigação e do plano de investigação aplicáveis.

Para o tema selecionado para discussão, elegemos as obras a seguir enunciadas, entendidas como relevantes em termos de revisão da literatura agregada à problemática ao nível da Contabilidade, ao nível da Gestão Organizacional, e aos Sistemas de Informação de Apoio à decisão e, finalmente, ao nível dos pressupostos metodológicos necessários à adequada exposição dos argumentos por nós referenciados:

- Área da Contabilidade:
 - Borges, A. & Rodrigues, J. (2008). *Contabilidade e Finanças para a Gestão*, 4^a Edição, Lisboa, Áreas Editora;
 - Borges, A. [et al.] (2010). *Elementos de Contabilidade Geral*, 25^a Edição, Lisboa, Áreas Editora;
 - Gonçalves, C. [et al.] (2013). *Relato Financeiro: Interpretação e análise*, 2^a Edição, Porto, Vida Económica;
 - Lopes, I. L. (2013). *Contabilidade Financeira: Preparação das Demonstrações Financeiras, sua divulgação e Análise*, Lisboa, Escolar Editora;
 - Rodrigues, J. & Reis, H. (2015). *Gestão Orçamental*, 2^a Edição, Lisboa, Escolar Editora.

- Área da Gestão Organizacional e Sistemas de Informação de Apoio à Decisão:
 - Bilhim, J. (2004). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, 3.^a Edição, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
 - Caldeira, J. (2010). *Dashboards – Comunicar eficazmente a informação de gestão*, Coimbra, Edições Almedina;
 - Carapeto, C. & Fonseca, F. (2014). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*, 3.^o Edição, Lisboa, Edições Sílabo;
 - Gouveia, L. & Ranito, J. (2004). *Sistemas de Informação de Apoio à Gestão*, Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação;
 - Jordan, H. [et al.] (2003). *O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, 5.^a Edição, Lisboa, Áreas Editora;
 - Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho, F.; Almeida, F. (Dir. e Coord.); Martins, A. (Org.) (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*, 3.^a Edição, Lisboa, Vida Económica;
 - Martins, J. M. (2010). *Gestão do Conhecimento – Criação e transferência de Conhecimento*, 1.^a Edição, Lisboa, Edições Sílabo;
 - Minstzberg, H. (2004). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, 3.^a Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote;
 - Oliveira, J. (2011). *Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco*, Porto, Vida Económica;
 - Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard – alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*, 1.^a Edição, Lisboa, Edições Sílabo;
 - Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*, Lisboa, Gradiva;

- Área de Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas:
 - BELL, Judith (2004). *Como Realizar um Projecto de Investigação*, 3.^a Edição, Viseu, Gradiva;
 - COLIN, Robson & McCARTAN, Kieran (2016). *Real World Research: A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings*, Fourth Edition, London, Wiley;

- COUTINHO, Clara Pereira (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*, Coimbra, Almedina;
- FORTIN, Marie-Fabienne (2009). *O processo de investigação. Da concepção à realização*, 5ª Edição, Loures, Lusociência;
- QUIVY, Raymond, e CAMPENHOUDT, Luc Van (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.

3. A Importância da Informação de Gestão no Exército

Tal como verificámos na revisão da literatura as necessidades de gestão de uma organização manifestam-se constantemente, independentemente do tipo de organização, seja ela pública ou privada. Sendo o Exército Português “*uma Instituição ímpar no quadro da administração portuguesa*” (EME, 2014, p. 76), a necessidade de informação de gestão deste organismo, não deverá ser muito díspar de um outro organismo público. Esta informação permite, para além de outros fatores, que abordaremos mais à frente, melhorar a gestão das dotações que são destinadas a este organismo, cuja responsabilidade é elevada, por se tratar de Orçamento de Estado.

Nos últimos anos, o Ministério da Defesa Nacional e designadamente o Exército Português, tem tido necessidade de adaptar a sua estrutura organizacional face às exigências do presente, reorganizando e reaproveitando os recursos disponíveis, sejam eles humanos, materiais, financeiros e até mesmo tecnológicos, preparando os desafios que o futuro lhe reserva, cumprindo os reptos da atualidade.

A gestão da mudança é um paradigma cada vez mais atual, e face a essa situação há necessidade de acompanhar e gerir as nossas organizações de forma empreendedora, garantindo o apoio aos níveis hierárquicos superiores, por forma a contribuir com informação tempestiva e credível facilitando a tomada de decisão.

O Exército Português constitui-se como um dos ramos das Forças Armadas, a par da Marinha e da Força Aérea, definido através da Lei Orgânica n.º 01-A/2009 posteriormente alterado pela Lei Orgânica n.º 06/2014 de 1 de setembro, onde define no artigo 1º: “*O Exército é um organismo dotado de autonomia administrativa, integrado na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional*” (MDN, 2014, p. 4597). Refere ainda no número 5 do artigo 5º que “*Compete ao Chefe do Estado-Maior*

do Exército (CEME) a administração financeira e patrimonial do Exército, que compreende os processos de decisão e todas as ações de planeamento, obtenção, organização, afetação e controlo da aplicação dos recursos financeiros públicos e outros ativos do Estado, afetos à execução das missões do Exército (idem).

De acordo com o artigo 12º do Decreto-Lei n.º 186/2014 de 29 de dezembro, a Direção de Finanças passou a constituir-se como um OCAD (Órgão Central de Administração e Direção) com as seguintes funções: *“Os órgãos centrais de administração e direção têm caráter funcional e visam assegurar a direção e execução de áreas ou atividades específicas essenciais, designadamente, na gestão de recursos humanos, materiais, financeiros, de informação e de infraestruturas”* (MDN, 2014a, p. 6408). A sua missão, de acordo com o artigo 15º é *“assegurar a administração dos recursos financeiros postos à disposição do Exército, de acordo com os planos e diretivas aprovados pelo CEME [...], encontrando-se na direta dependência do CEME, [...] [sendo que o seu Diretor dispõe] de autoridade funcional e técnica no âmbito dos recursos financeiros do Exército”* (idem, p. 6409).

Das funções descritas no artigo 25º do Decreto Regulamentar n.º 74/2007 de 2 de julho, atribuídas à Direção de Finanças, entre outras, destaca-se a seguinte: *“Assegurar a execução de um adequado sistema contabilístico, integrando as componentes orçamental, patrimonial e analítica, respeitando o enquadramento legal vigente, de forma a manter disponível a informação de gestão para o Comando do Exército”* (MDN, 2007, p. 4173).

A responsabilidade da Direção de Finanças é assim, desde 2007, ter disponível a informação de gestão para o Comando do Exército. Nessa mesma perspetiva, mas no escalão imediatamente inferior, ao nível dos Centros de Finanças, na anterior estrutura do Exército, a responsabilidade de manter informado o Comandante/Diretor/Chefe do respetivo OCAD era mantida. Assim sendo, os Centros de Finanças preparavam as informações de gestão, relativamente às U/E/O que lhe pertenciam, a fim de ser prestada ao Comandante/Diretor/Chefe dos respetivo OCAD.

E foram as funções executadas no Centro de Finanças Geral (extinto por fusão com a Direção de Finanças, de acordo com o n.º 3 do artigo 30º do Decreto-Lei n.º 186/2014 de 29 de dezembro de 2014) que nos despertou interesse neste tema, em que a autora preparava, por norma mensalmente a informação de gestão, com dados da sua secção e das restantes, por forma a prestar apoio ao Comandante do OCAD, que neste caso específico era o Tenente-General Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército. A informação de gestão prestada continha todos os dados ao nível orçamental e contabilístico relativo a cada uma

das Unidades que prestavam contas a este Centro: Unidade de Apoio do Estado-Maior do Exército, Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército, Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército, Inspeção Geral do Exército, Jornal do Exército, e Conselho Superior de Justiça e Disciplina.

Esta informação permitia manter atualizado o Comandante/Diretor/Chefe do OCAD, com níveis de execução, sendo por nós relevados pontos ou situações críticas que poderiam comprometer a boa gestão de verbas e o cumprimento eficiente dos objetivos propostos pelo OCAD.

Com a reestruturação do Exército em 2014, já referida anteriormente, e nomeadamente fruto da dependência hierárquica da Direção de Finanças, a Direção de Finanças efetua uma informação de gestão agregada de todos os Órgãos do Exército, prestando essa mesma informação, ao Chefe de Estado-Maior do Exército, por estar na sua dependência direta.

A informação de gestão na Direção de Finanças é organizada pela Repartição de Gestão Orçamental, pela Secção de Planeamento e Informação Orçamental que garante a informação relativa à execução orçamental das Unidades/Estabelecimentos/Órgãos, estando em implementação os indicadores de gestão determinados pelo órgão decisor, permitindo desta forma o apoio à tomada de decisão. Aliada a esta vantagem, o módulo em SIG (Sistema Integrado de Gestão) relativa aos indicadores em gestão está prestes a entrar em produtivo, proporcionando o acesso à informação via *online*. Esta ferramenta que está a ser trabalhada entre o CDD (Centro de Dados da Defesa) e a DFIN (Direção de Finanças), encontra-se prestes a entrar em produtivo, tendo sido desenvolvido um *Dashboard*⁸ que irá facilitar a leitura dos dados pretendidos por quem necessita de diversos dados para o auxílio na decisão. Tal como referido por Caldeira, um *dashboard*: “*não é só um instrumento que tem por objectivo passar a fotografia de um determinado ponto de situação da performance da actividade da organização, [podendo] vir a constituir-se como uma ferramenta de análise em que o utilizador interage com os dados e explora toda a informação em múltiplas dimensões*” (2010, p. 34).

O Orçamento de Estado atribuído aos Ministérios, e não somente ao Ministério da Defesa Nacional, e concretamente o do Exército, tem sofrido anualmente uma redução das verbas atribuídas, sendo as organizações em geral, obrigadas a fazer a melhor gestão

⁸ A Marinha e a Força Aérea também utilizam esta ferramenta.

possível dos seus recursos para que consigam continuar a cumprir a missão que lhe está incumbida de forma o mais eficiente possível.

Com o decorrer dos anos, e a evolução tecnológica premente, permitiu ao homem criar algumas ferramentas que o consiga apoiar no cumprimento da sua missão. Os Ramos das Forças Armadas, onde se inclui o Exército, também investiram numa ferramenta tecnológica, capaz de integrar diversas áreas, sendo portanto um sistema integrado. A necessidade de aderir à RAFE (Reforma da Administração e Financeira do Estado) na sua plenitude, bem como a adesão à Tesouraria Única, assim como o responder às exigências da Contabilidade Pública, levou a que a partir de 2006 fosse implementado no Exército, um sistema modular, o Sistema Integrado de Gestão da Defesa Nacional (SIG/DN), somente no que diz respeito aos módulos financeiros numa fase inicial.

Formaram-se grupos de trabalho por forma a desenvolver os restantes módulos, e vertidos nove anos, ainda nem todos os módulos se encontram em funcionamento, embora muito trabalho se tenha desenvolvido nesta área. As dificuldades que se detetaram na avaliação patrimonial foram inúmeras, tal como a integração do módulo de vencimentos e contabilidade analítica, mas passo a passo o Exército vai conseguindo cumprir o objetivo a que se propôs, ambicionando sempre o melhoramento ao nível da sua gestão.

Este sistema integrado permitiu introduzir novos procedimentos no Exército, aumentando certamente a produtividade deste, permitiu agregar uma série de informações capazes de efetuar uma informação de gestão com maior qualidade, para que a tomada de decisão seja facilitada, por forma a prevenir e corrigir eventuais riscos na gestão. Porém, para que possamos atingir a excelência, teremos de continuar a trabalhar nesse sentido.

O Exército tem atribuído à sua responsabilidade uma parte do Orçamento atribuído às Forças Armadas, bem como um “*plafond*” para que consiga arrecadar as receitas resultantes das missões que lhes são incumbidas.

Efetuar uma gestão orçamental rigorosa pressupõe a existência de “*programas e planos de atividades quantificadas, os orçamentos, os quais resultam das decisões de topo em colaboração com os responsáveis das unidades orgânicas de nível intermédio*” (Rodrigues & Reis, 2015, p. 9).

Anualmente, o Exército efetua o seu planeamento para o ano subsequente, através do Plano Anual de Atividades (PAA), onde permite que após definidos os principais objetivos, pela hierarquia de topo, sejam incluídas pelos escalões intermédios, as atividades, ações e elementos de ação que são traduzidos em valores reais,

consubstanciando as suas necessidades para o cumprimento da missão cabal de cada organismo do Exército.

De acordo com a Circular Nº 4/2013 da DFIN, O Plano Anual de Atividades servirá de base à Proposta de Orçamento a apresentar aquando da preparação do Orçamento de Estado (OE). Com base no CEDN (Conceito Estratégico de Defesa Nacional), no CEM (Conceito Estratégico Militar), a Diretiva de Planeamento de Forças e a LPM (Lei da Programação Militar) serão fornecidas todas as orientações estratégicas para o planeamento a médio e longo prazo da Defesa. Com base nesta informação, o Exército, ao nível do Estado-Maior define os objetivos estratégicos e setoriais para o cumprimento das orientações superiormente definidas, bem como os *plafonds* de planeamento aos respetivos Órgãos Centrais de Comando (OCC).

O planeamento deverá ser efetuado de forma criteriosa e aos vários níveis de planeamento serem atribuídas prioridades de execução, para fazer face a possíveis reduções orçamentais, garantindo o cumprimento da missão principal. Este poderá ser visto como *“um processo através do qual a empresa analisa o seu ambiente, as suas características (pontos fortes e fracos), escolhe uma estratégia, identifica os seus objectivos e selecciona os meios e recursos (técnicos, humanos, financeiros, organizacionais, etc) para os realizar”* (Borges & Rodrigues, 2008, p. 352).

Face às dificuldades orçamentais, e cortes orçamentais impostos pela Direção Geral do Orçamento, o Exército tem atribuído *plafonds* aos seus órgãos para planeamento das suas atividades, o que tem dificultado o fator planeamento que por si só já é limitativo “à nascença”. Muito embora as dificuldades sejam elevadas, nos últimos anos o planeamento tem sido levado de uma forma mais rigorosa, exigindo o estabelecimento de prioridades na elaboração do Plano, uma vez que o mesmo será convertido em Plano Orçamental, e após aprovação será efetivamente o orçamento que o órgão terá de gerir, sujeitando-se aos cortes orçamentais efetuados superiormente. Tal como refere Rodrigues & Reis: *“Quando existe um plano estratégico bem articulado com os orçamentos, o ponto de partida para o processo orçamental de cada centro de responsabilidade, é o plano operacional, [sendo que este], estabelece objectivos bem definidos no tempo e devidamente quantificados”* (2015, pp. 39 e 40).

Quanto melhor for efetuado o planeamento, melhor e mais facilitada será a gestão de um determinado órgão, como se pode aferir: *“Objectivos, planos de atividades e orçamentos são, assim, elementos inseparáveis [uma vez que se o gestor souber o que pretende atingir, e quando deve atingir um dado objetivo], o gestor estará em condições de*

começar a trabalhar com seriedade os planos de acção que identificarão as decisões sobre que actividades executar no período seguinte” (idem, p. 11).

Considera-se também de elevada importância o relatório de atividades efetuado no final de cada ano, tal como relevado no Relatório de Atividades 2015: *“O Plano de Atividades (PA) e o Relatório de Atividades (RA) constituem, no atual quadro de reformas da Administração Pública, dois pilares fundamentais da gestão, sem os quais não é possível nas organizações modernas garantir uma gestão eficiente”* (EME, 2015, p. 3). O objetivo do relatório é permitir: *“evidenciar os desfasamentos entre o planeamento e a execução, e simultaneamente efetuar uma autoavaliação com vista à otimização futura das ações a desenvolver para a prossecução da missão do Exército que está, desde sempre, ao serviço de Portugal”* (idem). Através deste é permitido efetuar uma avaliação interna relativa ao cumprimento dos objetivos/atividades/ações e elementos de ação planeados integrados através do Plano de Atividades, facilitando o apuramento e justificação dos desvios encontrados.

Tem existido por parte da estrutura superior hierárquica do Exército o ensejo de gerir da melhor forma os instrumentos orçamentais que lhes são atribuídos, que vão acompanhando mensalmente através da informação de gestão elaborada pela Direção de Finanças, e através de reuniões trimestrais e anuais com os próprios OCC que apresentam a sua execução orçamental e as dificuldades sentidas que possam comprometer a missão.

Segundo Borges & Rodrigues, *“O orçamento é uma ferramenta de gestão a curto prazo, integrado num conjunto mais amplo conhecido no controlo de gestão como instrumentos de pilotagem”* (2008, p. 352). Nesse ensejo, verifica-se que com o apoio dos sistemas de informação atualmente existentes, se verifica uma melhoria na capacidade de apoio à tomada de decisão, sendo que o fator de centralização, derivado à reestruturação do Exército permite uma maior concentração de recursos materiais e humanos, que se traduz num acréscimo de valor para a Instituição, pois conforme referido por Ferreira *“a escassez dos recursos e a conseqüente necessidade da sua afetação de forma eficiente e eficaz levou ao desenvolvimento de uma cultura orientada para a criação de valor”* (2009, p. 328).

Desta forma, e face aos constrangimentos que se nos deparam diariamente, deveremos continuar a lutar, procurando formas de tornear as dificuldades, a fim de ajudarmos na construção de uma organização cada vez melhor. Nunca se conseguirá efetuar uma melhoria organizacional quando se desconhece a *performance* da própria organização, pelo que deveremos continuar a percorrer o caminho na direção certa. Tal como referido por Rosado: *“A chave de uma Gestão verdadeiramente eficiente e eficaz não*

existe. O que existe é um conjunto vasto de abordagens e de teorias que, por sua vez, incluem uma extensa gama de técnicas, processos de implementação e soluções de administração de recursos, que proporcionam aos gestores uma panóplia de alternativas para os diversos problemas de gestão que estes enfrentam todos os dias.” (2014, p. 59).

4. Considerações Finais

“é fácil considerar a informação como uma das mais fundamentais componentes da gestão, sendo de notar que foi sempre necessário utilizar recursos para produzir e disponibilizar informação, pelo que – podemos facilmente concluir – a necessidade de sistematização e organização das várias etapas da gestão do processo informacional é uma inevitabilidade do comportamento humano.”

(Moreira & Pereira, 2004, p. 93)

O acompanhamento da modernização global e da incessante evolução tecnológica que nos acompanha, permite criar alguns obstáculos a quem tem capacidade de gestão. Para isso é essencial que os gestores lutem por tornar os seus sistemas organizacionais cada vez mais eficazes por forma a dar resposta às dificuldades com que se vão deparando.

Para isso é essencial recorrer a ferramentas de gestão que permitam dar respostas às necessidades organizacionais. O acesso a informação credível e tempestiva, permite, a par de outros fatores, fornecer capacidade de tomada de decisão ao gestor moderno, tornando-se este fator relevante no sucesso ou insucesso organizacional.

A abordagem efetuada permitiu também aferir a importância das capacidades do gestor, a respeito de análise situacional e ponderação, contribuindo para um processo de tomada de decisão responsável, devendo esta analisar a tomada de decisão para além da concretização do objetivo da mesma, procurando aferir resultados e efeitos da própria decisão.

No que ao Exército se infere, verifica-se um esforço contínuo por parte de toda a estrutura organizacional, no sentido de apoiar a tomada de decisão da estrutura hierárquica superior, procurando contribuir com uma informação de gestão de qualidade cada vez de maior, permitindo ao órgão decisor proceder a uma tomada de decisão mais confortável e consciente.

Assim sendo, como contributo para uma gestão de eficiência superior, torna-se necessário a implementação de um sistema que permita, através da agregação de toda a informação oriunda das mais diversas áreas (contabilidade financeira e de gestão, recursos humanos, entre outras), obter uma visão sistémica e entender as suas interações e consequências, tal como refere Sá, no que diz respeito à abordagem sistémica: *“constitui-se como uma forma eficaz de lidar com a incerteza e a mudança rápida que afecta as organizações contemporâneas ao reforçar os papéis de coordenação e inovação de gestão”* (2013, p. 100).

Para que possamos acompanhar os desafios da atualidade, deverá a gestão organizacional necessitar tanto de informação como dos seus recursos humanos para garantir a sua própria sobrevivência.

Capítulo III – Curriculum Vitae Detalhado

1. Percurso Académico

1.1. Graus Académicos

- Licenciada em Ciências Militares, na especialidade de Administração Militar (Academia Militar, em 2003, aprovado com a classificação de 13,17 valores);
- Doutoranda em Gestão desde outubro 2015 no ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão).

1.2. Outras habilitações académicas e participações

- Curso “O código de Contratos Públicos”, frequentado no INA (Instituto Nacional de Administração);
- Curso “Otimização e Gestão de dados em Excel”, frequentado no INA (Instituto Nacional de Administração);
- Curso “Fiscalidade: IVA e IRS”, frequentado no INA (Instituto Nacional de Administração);
- Curso “Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) e a Prestação de Contas”, frequentado na Direção de Finanças/Exército;
- Curso “General English” (Níveis S3, W1, W2 com classificação de 83%, 90% e 93% respetivamente) do Wall Street English.

1.3. Projetos de Investigação e Participações

- Investigadora do CINAMIL (Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação da Academia Militar):
 - Projeto: “Carreiras dos Militares do Exército Português: reserva e reforma nas (re)configurações dos seus percursos de vida” C_MIL_R3; Data de Início e fim: outubro 2015/março 2017 (Contrato assinado em janeiro 2016).

Participações no âmbito do Projeto:

- Rosado, D. P., Romão, A., Baltazar, M. S., Fonseca, D. & Lopes, H. S. C. (2016). *From the classical models of military professionalism to the modern social transformations in the military: new challenges to strategic management of resources that result from passing from active service to reserve in the Portuguese Army*. Apresentação efetuada no XII Congresso Espanhol de Sociologia, em Gijón, em 30 de junho de 2016;
- Rosado, D. P., Romão, A., Baltazar, M. S., Fonseca, D. & Lopes, H. S. C. (2016). *Follower to Leader: The role of the Portuguese Military Academy on the formation of Army Officers*. Apresentação efetuada no XII Congresso Espanhol de Sociologia, em Gijón, em 30 de junho de 2016.

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

- Curso de Promoção a Oficial Superior (Instituto de Estudos Superiores Militares, em 2014, aprovado com a classificação de 15,21 valores);
- Curso de Promoção a Capitão (Escola Prática de Infantaria/Escola Prática de Administração Militar, em 2008, aprovado com a classificação de 15,38 valores).

2. Atividade Profissional

2.1. Academia Militar (Agosto de 2014 - ...)

- **Jan/2015 – Nov/2015:** POC da Academia Militar no âmbito das ações tendentes à concretização do Plano para a Igualdade e Género;
- **Ago/2014 - (Desempenho atualmente estas funções):** Docente no Departamento de Ciências Sociais e Humanas na Academia Militar, sendo Regente das Unidades Curriculares H125 - Contabilidade Financeira I; H126 - Contabilidade Financeira II; H128 - Contabilidade Financeira III; H127 – Fiscalidade; É cumulativamente adjunta das seguintes Unidades Curriculares: H131- Introdução à Gestão; H132- Gestão; H134- Gestão Estratégica; H211-

Introdução às Ciências Sociais; H241- Sociologia Militar e também adjunta na Unidade Curricular HG150- Introdução à Gestão na Escola Naval.

2.2. Direção de Finanças (Janeiro de 2013 – Agosto de 2014)

- **Jun/2014 - Ago/2014:** Chefe da Secção de Gestão e Tesouraria (Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade) da Direção de Finanças em acumulação com as funções de Chefe da Secção de Gestão Financeira (Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade) da Direção de Finanças;
- **Set/2013 - Jun/2014:** Frequência do Curso de Promoção a Oficial Superior;
- **Abr/2013 - Set/2013:** Chefe da Secção Gestão Financeira (Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade) da Direção de Finanças;
- **Jan/2013 - Set/2013:** Delegado Responsável pela formação na Direção de Finanças.

2.3. Centro de Finanças Geral (Setembro de 2009 – Janeiro de 2013),

- **Mar/2013:** Ministrou formação relativa ao Sistema Integrado de Gestão (SIG) ao Curso de Promoção a Capitão Armas/Serviços; Participação em Missão de Auditoria e Controlo Interno às Unidades do Exército situadas na Ilha da Madeira;
- **Out/2012:** Ação de formação no âmbito da nova plataforma eletrónica de contratação pública “VORTAL NEXT”;
- **Jan/2012:** Ação de formação relacionada com o Sistema Integrado de Gestão;
- **Out/2011:** Oficial instrutora de processo disciplinar;
- **Mai/2011:** Ação de formação relativa aos módulos PS (Project System) e CO (Controlling);
- **Nov/2010:** Ação de formação de formadores de MM (Logistics Materials Management), SD (Sales and Distribution) e PS (Project System);
- **Set/2010:** Oficial instrutora de processo disciplinar;
- **Mar/2010 - Jan/2013:** Oficial de Segurança;
- **Dez/2010 - Fev/2011:** Oficial Auditor;
- **Dez/2010 - Fev/2011:** Chefe da Secção de Finanças e Contabilidade;
- **Set/2009 - Dez/2010:** Chefe da Secção de Logística;
- **Set/2009 - Jan/2013:** Chefe da Secção de Orçamento.

2.4. Estado-Maior do Exército (Outubro de 2006 – Setembro de 2009; Março de 2011 a Março de 2012)

- **Mar/2011 - Mar/2012:** Comandante da Companhia de Comando e Serviços da Unidade de Apoio do Estado-Maior do Exército;
- **Set/2009:** Adjunto Financeiro da Secção de Logística da Unidade de Apoio do Estado-Maior do Exército;
- **Set/2009:** Chefe da Secção de Logística da Unidade de Apoio do Estado-Maior do Exército;
- **Dez/2006 - Jun/2007:** Chefe da Subsecção Financeira da Secção Logística da Unidade de Apoio do Estado-Maior do Exército;
- **Out/2006:** Chefe da Subsecção Financeira da Secção Logística da Unidade de Apoio do Estado-Maior do Exército.

2.5. Quartel General da Zona Militar da Madeira (Novembro de 2003 – Outubro de 2006)

- **Ago/2006 - Out/2006:** Adjunto Financeiro da Unidade de Apoio da Zona Militar da Madeira;
- **Jul/2006 - Ago/2006:** Adjunto Financeiro da Unidade de Apoio da Zona Militar da Madeira;
- **Mar/2006 - Jun/2006:** Adjunto Financeiro da Unidade de Apoio da Zona Militar da Madeira; Ministrou diversas ações de formação relativas ao Sistema Integrado de Gestão (Bloco 1.1- POCP, Gestão de Ativos e Compras, e Bloco 1.2- Planeamento e Controlo do Orçamento) aos utilizadores finais das Unidades do Exército da ilha da Madeira;
- **Mar/2006:** Ação de formação de “*Refresh*” sobre os diversos módulos do Sistema Integrado de Gestão;
- **Nov/2005:** Ministrou diversas ações de formação de SAP/ERP (Bloco 1.1- POCP, Gestão de Ativos e Compras e Bloco 1.2- Planeamento e Controlo do Orçamento) aos utilizadores finais de diversas Unidades do Exército;
- **Set/2005:** Ação de formação relativa ao Bloco 1.1 (POCP, gestão de ativos e compras), referente à reciclagem dos formadores dos utilizadores finais;
- **Mai/2005 - Ago/2005:** Adjunto Financeiro da Unidade de Apoio da Zona Militar da Madeira;

- **Abr/2005 - Mai/2005:** Adjunto Financeiro da Unidade de Apoio da Zona Militar da Madeira;
- **Dez/2004 - Abr/2005:** Curso de formação de formadores de utilizadores finais do Sistema integrado de Gestão (SIG);
- **Dez/2004 - Jan/2005:** Adjunto Financeiro da Unidade de Apoio da Zona Militar da Madeira;
- **Set/2004 - Nov/2004:** Funções na Subsecção de Recursos Financeiros da Unidade de Apoio da Zona Militar da Madeira;
- **Mar/2004 - Jul/2004:** Funções na Subsecção de Recursos Financeiros da Unidade de Apoio da Zona Militar da Madeira;
- **Jan/2004 - Fev/2004:** Funções na Subsecção de Recursos Financeiros da Unidade de Apoio da Zona Militar da Madeira;
- **Nov/2003 - Dez/2003:** Adjunto Financeiro da Secção de Logística do Centro de Finanças da Zona Militar da Madeira.

2.6. Centro de Finanças da Zona Militar da Madeira (Novembro de 2003 a Dezembro de 2003)

- Adjunto Financeiro da Secção Logística.

3. Condecorações recebidas

- Medalha de Mérito Militar – 3.^a Classe (cfr. Nota n.º 3030 de 16 de julho de 2012, da Direção de Justiça e Disciplina);
- Medalha de Comportamento Exemplar – Prata (cfr. Nota n.º 4658 de 04 de dezembro de 2012, da Direção de Justiça e Disciplina);
- Medalha de Comportamento Exemplar – Cobre (cfr. Nota N.º 4424 de 05 de setembro de 2005, da Direção de Justiça e Disciplina).

4. Orientações em Trabalhos de Investigação Aplicada (ano letivo 2015/2016)

- Conceição, R. M. N. C. (2016). *Fluxo de informação financeira entre o Território Nacional e os Teatros de Operações: Abordagem Socio-Crítica em contexto de mudança. Estudo de caso do Kosovo*, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar;

- Marques, J. E. (2016). *A importância dos módulos logísticos do SIG na Reorganização Logística e Financeira do Exército*, Trabalho de Investigação Aplicada em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar.

Capítulo IV – Conclusões

Numa tentativa de constante melhoria da gestão organizacional, face aos desafios que o presente e o futuro nos reservam, cabe a cada um de nós a procura contínua de soluções eficazes que possam contribuir para uma gestão mais eficiente, responsável e consciente.

Na realização deste RDAP, e respeitando a NEP 517/1.^a, este constitui-se em três partes – pré-textual, textual e pós-textual – onde se destaca, na segunda parte, o tema selecionado para discussão e o *curriculum vitae* detalhado da autora.

A escolha do tema “*A Informação de Gestão Como Ferramenta de Apoio à Decisão*” justificou-se pela sua pertinência no que diz respeito às necessidades de informação na gestão organizacional moderna, mas também pelo trajeto profissional da autora, que desde 2003, data da sua entrada nos Quadros Permanentes, sempre primou pelo rigor e aconselhamento técnico aos seus Comandantes/Diretores/Chefes por onde prestou serviço. Aliada à experiência e conhecimentos adquiridos desde essa altura até 2014, teve a oportunidade de aprofundar matérias de conhecimento científico, tendo sido Professora Regente na AM de Unidades Curriculares com particular ligação a este tema: H125 - Contabilidade Financeira I (Anos Letivos 2014/2015, 2015/2016); H126 - Contabilidade Financeira II (Anos Letivos 2014/2015, 2015/2016); H128 - Contabilidade Financeira III (Anos Letivos 2014/2015, 2015/2016); H127 – Fiscalidade (Anos Letivos 2014/2015, 2015/2016).

Ainda que com funções nas diversas áreas de cariz financeiro, a autora teve ainda a oportunidade de exercer algumas funções associadas a formação na sua carreira, nomeadamente na Direção de Finanças, onde desempenhou funções como responsável pela formação ministrada aos quadros superiores desse Órgão, tendo integrado a equipa que foi constituída para coordenar a fase de entrada em produtivo do SIG/MDN. Tendo participado na fase inicial de formação de formadores, ministrou posteriormente várias ações de formação aos futuros utilizadores desse sistema informático nos Módulos EAPS, FI, MM, AA e PS do SIG/MDN, tanto em território continental como na ilha da Madeira.

Os conhecimentos e as competências adquiridos no desempenho das suas funções enquanto oficial de Administração Militar na AM, na DFin, no CFG, na UnAp/EME, no QG/ZMM e no CF/ZMM, aliados à experiência profissional e aos cursos militares frequentados, desenvolveram na autora as competências específicas e necessárias ao

desempenho da profissão.

O facto de ter completado com sucesso o primeiro ano do Doutoramento em Gestão no Instituto Superior de Economia e Gestão, no ano letivo 2015/2016, assim como o facto de integrar um Projeto de investigação, tendo já efetuado a apresentação de duas comunicações de carácter científico em Seminário, e ainda a circunstância de ter sido orientadora de dois Trabalhos de Investigação Aplicada pertencentes a dois alunos de Administração Militar, permitiram obter algumas qualificações que completam todo o percurso profissional efetuado, relevando que o caminho ainda não está terminado, irá continuar a ser a linha condutora da autora.

Capítulo V – Bibliografia

- Alturas, B. (2013). *Introdução aos Sistemas de Informação Organizacionais*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, London and Philadelphia, Kogan Page.
- Bell, J. (2004). *Como Realizar um Projecto de Investigação*, 3^a Edição, Viseu, Gradiva.
- Bilhim, J. A. F. (2004). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, 3^a Edição, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- Borges, A. & Rodrigues, J. (2008). *Contabilidade e Finanças para a Gestão*, 4^a Edição, Lisboa, Áreas Editora.
- Borges, A. [et al] (2010). *Elementos de Contabilidade Geral*, 25^a Edição, Lisboa, Áreas Editora.
- Caldeira, J. (2015). *100 Indicadores da Gestão: Key Performance Indicators*, Coimbra, Conjuntura Actual Editora.
- Caldeira, J. (2010). *Dashboards*, Coimbra, Edições Almedina.
- Camara, P. B. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho*, Lisboa, Editora RH.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2014). *Administração Pública: modernização, qualidade e inovação*, 3^a Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Coelho, A. (2013). “Capítulo V: A Estrutura das Organizações” in Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho, F.; Almeida, F. (Dir. e Coord.); Martins, A. (Org.) (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*, 3.^a Edição, Lisboa, Vida Económica.
- Costa, C. B., & Alves, G. C. (2014). *Contabilidade Financeira*, 9^a edição, Lisboa, Rei Dos Livros.
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*, Coimbra, Almedina.
- Cunha, M. [et al] (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 8^a edição, Lisboa, RH Editora
- Das, T. K. (1989). “Organizational Control: An evolutionary Perspective” in *Journal of Management Studies*, 26 (5), pp. 459-475.

- Ferreira, A. [et al]; Major, M. J. & Vieira, R. (Org.); Costa, J. (Coord.) (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*, Lisboa, Escolar Editora.
- Fortin, M. F. (2009). *O processo de investigação. Da concepção à realização*, 5ª Edição, Loures, Lusociência
- Freitas, G. (2007). “As características qualitativas definidas pelo IASB: alterações impostas pelo referencial fair value” Actas das XVII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica.
- Gomes, A. [et al] (2007). *O Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública*, Lisboa, Publisher Team.
- Gonçalves, C. [et al] (2015). *Contabilidade Financeira explicada*, Porto, Vida Económica.
- Gonçalves, C. [et al] (2013). *Relato Financeiro: Interpretação e análise*, 2ª Edição, Porto, Vida Económica.
- Gouveia, L. B. & Ranito, J. (2004). *Sistemas de Informação de Apoio à Gestão*, Porto, Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Jordan, H. [et al] (2003). *O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, 5ª Edição, Lisboa, Áreas Editora.
- Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho, F.; Almeida, F. (Dir. e Coord.); Martins, A. (Org.) (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*, 3.ª Edição, Lisboa, Vida Económica.
- Lopes, I. T. (2013). *Contabilidade Financeira: Preparação das Demonstrações Financeiras, sua divulgação e Análise*, Lisboa, Escolar Editora.
- Lourenço, I. C. [et al] (2015). *Fundamentos de Contabilidade Financeira- Teoria e Casos*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Louvieris, P. & Gregoriades, A. & Garn, W. (2010). “Assessing critical success factors for military decision support” in *Expert Systems with Applications*, 37, pp. 8229-8241.
- Moreira, A. C. & Pereira, A. G. (2004). “A contabilidade e a intangibilidade da informação: desafios presentes e futuros para a "ciência dos números” in *Cadernos Bad* 2, pp. 92-105. Acedido a 10 de setembro de 2016, em <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/832/831>

- Oliveira, J. (2011). *Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco*, Porto, Vida Económica.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard: Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Quivy, R., e Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- Robson, C. & McCartan, K. (2016). *Real World Research: A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings*, Fourth Edition, London, Wiley.
- Rodrigues, A. [et al] (2013). “Capítulo IX: Contabilidade e Finanças” in Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho, F.; Almeida, F. (Dir. e Coord.); Martins, A. (Org.) (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*, 3.^a Edição, Lisboa, Vida Económica.
- Rodrigues, J. & Reis, H. (2015). *Gestão Orçamental*, 2.^a Edição, Lisboa, Escolar Editora.
- Rosado, D. P. (2013). “Polemologia, Gestão Estratégica e União Europeia: Os Novos Desafios acometidos à Sociologia da Gestão” in *III Congresso Internacional de Verão – Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições*, Resumos, Évora, Colégio do Espírito Santo da Universidade de Évora, p. 43.
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*, Lisboa, Gradiva.
- Sá, P. M. (2013). “Capítulo II: Teorias Organizacionais” in Lisboa, J.; Coelho, A.; Coelho, F.; Almeida, F. (Dir. e Coord.); Martins, A. (Org.) (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*, 3.^a Edição, Lisboa, Vida Económica.
- Smith, W. & Lewis, M. (2011). “Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model Of Organizing” in *Academy of Management Review*, 36 (2), pp. 381-403.
- Tzu, S. (2000). *A Arte da Guerra*, Mem Martins, Publicações Europa-América.
- Varela, J. M. Monteiro (2006). “Da gestão por objetivos à gestão baseada em atividades” in *Revista de Administração Militar*, N.º 13, 3.^a série, Beiriz, Associação da Revista de Administração Militar, pp. 10-17.
- Vriens, D. & Achterbergh, J. (2015). “Tools for Supporting Responsible Decision-Making?” in *Systems Research and Behavioral Science*, 32, pp. 312–329.
- Watson, H. J. [et al]. (1989). “Organizational Support for Decision Support Systems” in *Journal of Management Information Systems*, Spring 1989, 5 (4), pp. 87-109.

Legislação e Documentação Interna

Direção de Finanças [DFin] (2013). Circular n.º 04/2013 de 25 de janeiro: Planeamento de Atividades e Planeamento Orçamental. Lisboa: Direção de Finanças.

Estado-Maior do Exército [EME] (2014). *Plano de Atividades do Exército para 2014*, Lisboa, Exército Português.

Estado-Maior do Exército [EME] (2015). *Relatório de Atividades do Exército 2015*, Lisboa, Exército Português.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2007). Decreto Regulamentar n.º 74 de 2 de julho: Lei Orgânica do Exército, *Diário da República*, n.º 125, 1ª Série, pp. 4166-4179.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2009). Lei Orgânica n.º 01-A - Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas. *Diário da República*, 1.ª série, N.º 129, pp. 4344(2)- 4344(9).

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2014). Lei Orgânica n.º 06 - Procede à primeira alteração à Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, aprovada pela Lei Orgânica n.º 1 -A/2009, de 7 de julho. *Diário da República*, 1.ª série, N.º 167, pp. 4597- 4611.

Ministério da Defesa Nacional [MDN] (2014a). Decreto-Lei n.º 186 de 29 de dezembro: Estrutura Orgânica do Exército, *Diário da República*, n.º 250, 1ª Série, pp. 6406-6413.

Secretaria Geral [SG] (2009). Aviso n.º 15652, de 07 de setembro: Sistema de Normalização Contabilística: Estrutura Conceptual (EC). *Diário da República*, n.º 173, 2ª Série, pp. 36227-36234.

Anexos

Anexo A – Certificado de Licenciatura em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS

ACADEMIA
Militar

CERTIFICADO

José António Carneiro Rodrigues da Costa, Tenente-General, Comandante da Academia Militar, certifica, a requerimento do interessado, para efeito de Currículo, que **HELGA MARTA MACHADO SANTA COMBA LOPES**, filho de Francisco Costa Santa Comba e de Maria Da Piedade Guerra Machado, nascido a 29 de Maio de 1978, natural de Coimbra, concluiu no ano letivo de 2002-2003, neste Estabelecimento de Ensino Superior Público Militar, a sua licenciatura em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar, com a classificação final de 13 valores.

Lisboa, 15 de Abril de 2015

O Comandante

José António Carneiro Rodrigues da Costa
Tenente-General

Anexo B – Carta de Curso relativa à Licenciatura em Ciências Militares



REPÚBLICA PORTUGUESA
 ACADEMIA MILITAR
 CARTA DE CURSO

SILVESTRE ANTÓNIO SALGUEIRO PORTO, TENENTE-GENERAL COMANDANTE DA ACADEMIA MILITAR:
 FAÇO SABER QUE, HELGA MARTA MACHADO SANTA COMBA, FILHA DE FRANCISCO COSTA SANTA COMBA E DE MARIA DA PIEDADE GUERRA MACHADO, NATURAL DE SÉ NOVA, CONCELHO DE COIMBRA, NASCIDA A 29 DE MAIO DE 1978, TENDO FREQUENTADO ESTA ACADEMIA, CONCLUIU NO ANO LECTIVO 2002-03 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO MILITAR, COM A CLASSIFICAÇÃO DE 13,17 VALORES, PELO QUE, EM CONFORMIDADE COM AS DISPOSIÇÕES LEGAIS EM VIGOR, LHE MANDEI PASSAR A PRESENTE CARTA DE CURSO, EM QUE A DECLARO HABILITADA COM O GRAU DE LICENCIADO EM CIÊNCIAS MILITARES.

ACADEMIA MILITAR, 01 DE OUTUBRO DE 2003

O COMANDANTE DA ACADEMIA MILITAR

O DIRECTOR DE ENSINO

O CHEFE DA REP DE ADM ESCOLAR



Anexo C – Certificado de Curso de Promoção a Capitão das Armas e Serviços



MINISTÉRIO DA DESPESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS
ESCOLA PRÁTICA DOS SERVIÇOS

Diploma

Certifico que o TEN ADMIL NIM 16107196 Helga Marta Machado Santa Comba Lopes, frequentou o CURSO DE PROMOÇÃO A CAPITÃO DAS ARMAS E SERVIÇOS, no período de 07 de Janeiro 2008 a 11 de Julho 2008, tendo obtido a classificação final de 15,38 (Quinze vírgula trinta e oito) valores, numa escala de 0 a 20.

Quartel em Póvoa de Varzim, 11 de Julho de 2008

O COMANDANTE

JOÃO MANUEL LOPES NUNES DOS REIS

CORADMIL "CMD"

Anexo D – Certificado de Curso de Promoção a Oficial Superior



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
Instituto de Estudos Superiores Militares

Diploma

Certifico que a 16107196 Capitão de Administração Militar

Helga Marta Machado Santa Comba Lopes

concluiu o

CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR 2013/2014

com a classificação final de 15 valores

Pedrouços, 30 de maio de 2014

O Diretor

Rui Manuel Xavier Fernandes Matias
Tenente-General

Anexo E – Certificado de Formação Profissional General English



CERTIFICADO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Portaria 474/2010

Certifica-se que HELGA SANTA COMBA LOPES, natural de Coimbra, nascida em 29/05/1978 titular do Cartão do Cidadão nº 11022109, válido até 30/04/2017

concluiu com aproveitamento o curso de Formação Profissional

GENERAL ENGLISH

em 31 de Julho com a duração 90 horas.
Lisboa, 26 de Agosto de 2014

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Simone Tavares".

Simone Tavares

Certificado n.º 208/2014 de acordo com o modelo publicado na Portaria nº 474/2010
WSE Corporate Sui. WSI Portugal, Centro de Inglês, SA: Av. 5 de Outubro, Nº35 - 1.º dtº, 1050-017 Lisboa: NIPC: 503 060 607



Estrutura curricular

Unidades de Formação/Módulos/Outras Designações	Horas	Classificação
Survival 3 - Travel & hotels; Directions; money & finance; weather; clothing; body, health & fitness; Expressing sympathy; expressing feelings; Present continuous; Modal verbs: 'will, must, shall, won't, mustn't'; tag questions with "do"; Possessives; indirect questions with "if"; indirect questions with "do you know...?"	30	83%
Waystage 1 - Home & accommodation; Numbers & measurement; crime; food & eating; Past simple; "Ask" & "tell"; Present Perfect; Comparatives; The future with "going to"; first conditional; relative clauses with "who"; travel; making plans and arrangements; clarifying & correcting; permission: asking granting and refusing	30	90%
Waystage 2 - Present Perfect with yet, already, For and since, never & ever, just; Gerund as subject; have to; "used to"; "may" to ask for permission; reported speech with "told"; infinitives of purpose; "too" + adjective + infinitive; complaining; concession; making generalizations; warnings	30	93%

Lisboa, 26 de Agosto de 2014



Simone Tavares



Anexo F – Certificado de Curso “O Código dos Contratos Públicos”

ina



DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

CERTIFICADO

Certifico que

HELGA MARTA MACHADO SANTA COMBA LOPES

frequentou o curso

O CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS

realizado de 2 a 5 de abril de 2013

num total de 28 horas.

Lisboa, 5 de abril de 2013

Sandra Sant'Ana

Subdiretora-Geral

REGISTO Nº1217157

I – O CÓDIGO DOS CONTRATOS PÚBLICOS	
1.1.Introdução, apresentação e estrutura	
1.2. Âmbito de aplicação	
Objectivo	
Subjectivo Contratos excluídos e contratação excluída	
Restrição e extensão do âmbito de aplicação	
II – CONTRATAÇÃO PÚBLICA	
2.1.Tipos de procedimentos	
2.2.Escolha dos procedimentos	
Em função do valor do contrato	
Em função de critérios materiais	
Outras regras de escolha dos procedimentos	
2.3.Formação do contrato	
Anúncio de pré-informação	
Início do procedimento	
Regras para a contagem dos prazos	
2.4.Peças do procedimento	
2.5.Regras de participação	
2.6.Propostas	
Documentos que a constituem	
Propostas variantes	
Esclarecimentos e erros e omissões do caderno de encargos	
Modo de apresentação	
2.7.Júri do procedimento	
2.8.Análise das propostas e adjudicação	
Critérios de adjudicação	
2.9.Dever de adjudicação e causas de não adjudicação	
2.10.Habilitação	
2.11.Caução	
2.12.Confirmação de compromissos	
2.13.Celebração do contrato	
III – TRAMITAÇÃO PROCEDIMENTAL	
3.1.Ajuste directo (Regime geral; Regime simplificado)	
3.2.Concurso Público (Leilão electrónico; Fase de negociação; Concurso Público Urgente)	
3.3.Concurso Limitado por Prévia Qualificação	
3.4.Procedimento por Negociação	
3.5.Diálogo Concorrencial	
3.6.Concurso de Concepção	
3.7.Sistemas de Aquisição Dinâmicos	
3.8.Acordos-Quadro e Centrais de Compras	
IV – GARANTIAS ADMINISTRATIVAS	

Anexo G – Certificado de Curso “Fiscalidade: O IVA e o IRS”

ina



DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

CERTIFICADO

Certifico que
HELGA MARTA MACHADO SANTA COMBA LOPES
frequentou o curso
FISCALIDADE: O IVA E O IRS
realizado de 17 a 19 de junho de 2013
num total de 21 horas.

Lisboa, 19 de junho de 2013


Sandra Sant'Ana
Subdiretora-Geral

REGISTO Nº13888

PROGRAMA

IRS

Personalidade Tributária
Capacidade Tributária
Definição do Imposto
Incidência pessoal
Residência (conceito)
Incidência real
Categorias de rendimentos
Rendimento coletável
Deduções à coleta
Acto Isolado e obrigações fiscais
Recibo verde eletrónico
DL 42/91
Retenções na fonte para as diversas categorias
Taxas de retenção na fonte
Isenções e dispensa de retenção
Retenções a não residentes
Obrigações fiscais e declarativas do imposto

IVA

Personalidade Tributária
Capacidade Tributária
Definição do Imposto
Incidência pessoal ou subjetiva
Incidência real ou objetiva
Incidência territorial
Facto gerador
Regimes de Tributação
Regimes especiais
Isenções de imposto
Taxas do IVA
Valor tributável
IVA Líquido e Suportado/dedutível
Regularizações de IVA
Afectação real e pro-rata
Art.6-Aplicação na lei no espaço
Faturação (Novas regras)
Obrigações fiscais e declarativas do imposto

Regime de IVA Intracomunitário (RITI)

Regime geral
Regimes especiais
Incidência real ou objetiva
Incidência pessoal ou subjetiva
Aquisições Intracomunitárias de bens (AICB)
Transmissões Intracomunitárias de bens (TICB)
Obrigações declarativas e fiscais

Anexo H – Certificado de “Curso do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) e a Prestação de Contas”



CERTIFICADO

Este certificado comprova que a Tenente NIM-16107196, HELGA MARTA MACHADO SANTA COMBA LOPES

do Quartel-General da Zona Militar da Madeira

participou no "CURSO DO PLANO OFICIAL DE CONTABILIDADE PÚBLICA (POCP) E A PRESTAÇÃO DE CONTAS", realizado na Direcção dos Serviços de Finanças, em Lisboa, com a duração de 32 horas, no período de 05 a 08 de Setembro de 2005.

Ant. Colaco Pinto

[Signature]

Anexo I – Certificado de Curso “Otimização e Gestão de Dados em Excel (2007)”



DIREÇÃO-GERAL DA QUALIFICAÇÃO
DOS TRABALHADORES EM FUNÇÕES PÚBLICAS

CERTIFICADO

Certifico que
HELGA MARTA MACHADO SANTA COMBA LOPES
frequentou o curso
OTIMIZAÇÃO E GESTÃO DE DADOS EM EXCEL (2007)
realizado de 15 a 20 de maio de 2013
num total de 28 horas.

Lisboa, 20 de maio de 2013

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Sandra Sant'Ana'.

Sandra Sant'Ana
Subdiretora-Geral

REGISTO NACIONAL

PROGRAMA

Recapitulação de comandos básicos
Personalização da folha de cálculo
Manipulação avançada do *Help*
Construção de fórmulas simples e complexas
Utilização avançada de funções
Gestão de dados
Validações de dados
Definição e criação de uma base de dados
Definição e criação de listas de dados
Formulários e Ordenações
Definição e criação de filtros simples e avançados
Utilização de funções de base de dados
Criação de tabelas e gráficos dinâmicos
Técnicas de simulação de dados
Proteções e segurança dos dados
Formatações avançadas
Interligação do Excel com as aplicações Microsoft Office

Anexo J – Certificado de Apresentação de Comunicação “*Follower to Leader: The role of the Portuguese Military on the Formation of the Army Officers*”

XII
Congreso Español de Sociología

Grandes *transformaciones sociales*, nuevos desafíos
para la *sociología*.



CERTIFICADO DE COMUNICACIÓN

Helga Marta Santa Comba Lopes
ha presentado en el GT 35 Sociología de los Valores
la comunicación con el siguiente título:

Follower to Leader: The role of the Portuguese Military Academy on the formation of the Army Officers

Gijón, 30 de junio, 1 y 2 de julio de 2016

Fdo. Manuel Fernández Esquinas
Presidente Federación Española de Sociología

Fdo. Ángel Alonso Domínguez
Presidente Comité Organizador



Anexo K – Certificado de Apresentação de Comunicação “*From the classical models of military professionalism to the modern social transformations in the military: new challenges to strategic management of resources that result from passing from active service to reserve, in the Portuguese Army*”

XII Congreso Español de Sociología

Grandes *transformaciones sociales*, nuevos desafíos
para la *sociología*.



CERTIFICADO DE COMUNICACIÓN

Helga Marta Santa Comba Lopes
ha presentado en el GT 15 Sociología de las Organizaciones
la comunicación con el siguiente título:

From the classical models of military professionalism to the modern social transformations in
the military: new challenges to strategic management of resources that result from passing
from active service to reserve, in the Portuguese Army

Gijón, 30 de junio, 1 y 2 de julio de 2016

Fdo. Manuel Fernández Esquinas
Presidente Federación Española de Sociología

Fdo. Ángel Alonso Domínguez
Presidente Comité Organizador

