



ACADEMIA MILITAR

**PLANEAMENTO E AFETAÇÃO DE RECURSOS. O SIG COMO
FERRAMENTA ESTRATÉGICA AO NÍVEL DA GESTÃO DO
EXÉRCITO**

Aspirante Aluno de ADMIL Filipe Daniel Carvalho Pereira Feijó Amorim

Orientadora: Professora Catedrática Doutora Ana Bela Costa Santos Bravo

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2015**



ACADEMIA MILITAR

**PLANEAMENTO E AFETAÇÃO DE RECURSOS. O SIG COMO
FERRAMENTA ESTRATÉGICA AO NÍVEL DA GESTÃO DO
EXÉRCITO**

Aspirante Aluno de ADMIL Filipe Daniel Carvalho Pereira Feijó Amorim

Orientadora: Professora Catedrática Doutora Ana Bela Costa Santos Bravo

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
Lisboa, julho de 2015**

Dedicatória

Aos meus pais e à Luciana Ribeiro,
Por todo o apoio que me deram ao longo deste longo percurso.

Agradecimentos

Com a realização deste trabalho, que simultaneamente materializa o culminar de seis longos anos de Academia Militar, não poderia deixar de prestar publicamente os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que tornaram possível a concretização deste sonho.

Pese embora não seja possível mensurar o meu agradecimento a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para o presente trabalho, surgem alguns elementos que se destacam no que diz respeito ao apoio e dedicação prestados à investigação, dos quais realço os seguintes:

Em primeiro lugar, à Senhora Professora Catedrática Doutora Ana Bela Costa Santos Bravo por todo o apoio demonstrado, dedicação, honestidade e disponibilidade que demonstrou sempre em todas as etapas do trabalho, auxiliando a ultrapassar todos os obstáculos que foram surgindo ao longo do projeto, e em especial ao enorme contributo ao nível do conhecimento do tema, uma vez que se constitui como uma especialista na temática em questão, destacando-se como a orientadora indicada para esta dissertação.

Ao Senhor Major ADMIL (Doutor) David Miguel Pascoal Rosado, que na qualidade de diretor dos cursos de Administração Militar, se demonstrou sempre pronto e disponível para auxiliar em qualquer questão que surgisse no decorrer do trabalho, acompanhando o desenvolvimento do mesmo, contribuindo sempre que necessário com o seu vasto conhecimento nesta área, procurando que a investigação tomasse o rumo certo.

Ao Exmo. Senhor Major General José de Jesus da Silva, ao Senhor Coronel ADMIL José Manuel Lopes Afonso, ao Senhor Major ADMIL José Manuel Pinto Cano, ao Senhor Major ADMIL Hélder José Carimbo dos Reis, ao Senhor Capitão ADMIL Filipe Martins Ferreira e ao Senhor Tenente ADMIL Horácio José Portela Ferreira por todo o conhecimento e informação passados, bem como a disponibilidade prestada aquando da elaboração das entrevistas.

Ao Senhor Capitão ADMIL Hélio Corguinho Fernandes e à Senhora Capitão de ADMIL Helga Marta Machado Santa Comba Lopes por todo o apoio, dedicação, ajuda e disponibilidade demonstrados, tanto ao nível de esclarecimento de dúvidas e orientações da pesquisa, como ao nível da elaboração dos inquéritos por entrevista e por questionário.

A todos os Adjuntos Financeiros das diversas UEO do Exército por se demonstrarem disponíveis a responder aos inquéritos por questionário.

À minha família por estar sempre presente e disponível a me apoiarem em todas as situações, proporcionando-me inúmeros momentos de alegria, conforto e descontração.

Por último, a todos os elementos do meu curso por toda a ajuda, apoio, camaradagem e amizade demonstrada durante este longo caminho militar e académico, que por um lado materializa o culminar de uma fase e o começar de uma nova etapa das nossas vidas.

A todos vós, o meu mais sincero e honesto **MUITO OBRIGADO!**

Resumo

O presente trabalho de investigação aplicada encontra-se subordinado ao tema “*Planeamento e afetação de recursos. O SIG como ferramenta estratégica ao nível da gestão do Exército*”. O objetivo geral desta investigação prende-se com a verificação e perceção do papel do Sistema Integrado de Gestão como a ferramenta de gestão crucial na condução do planeamento estratégico do Exército e na conseqüente afetação dos recursos adstritos à sua atividade.

De forma a estruturar o trabalho, este foi dividido em duas partes principais: Parte I – Teórica e Parte II – Prática. Em primeiro lugar, na parte teórica são elencados vários conceitos relacionados com o tema, procurando o melhor enquadramento e justificação, nomeadamente, a evolução das Reformas da Administração Pública, Gestão da Qualidade Total, Gestão por Objetivos, o papel da Gestão Estratégica e do Planeamento Estratégico na Administração Pública e, por último, a Gestão Estratégica do Exército. Posteriormente, na parte prática do trabalho são descritas as ferramentas utilizadas no trabalho de campo, contendo a análise das entrevistas e dos questionários. No sentido de atingir os desígnios e os objetivos propostos inicialmente foram elaborados e aplicados dois tipos de inquéritos: uma entrevista estruturada e um questionário. É de salientar que a amostra definida para a aplicação do questionário coincidiu com o universo, o que conferiu um maior grau de fiabilidade dos resultados. Depois de efetuada a aplicação destas ferramentas, procedeu-se à análise e discussão dos resultados, no sentido de confirmar ou infirmar as hipóteses levantadas, com vista à obtenção de respostas para as questões de investigação e para a questão central.

Chegada ao final, a investigação permitiu concluir que o Sistema Integrado de Gestão ainda não se constitui como a ferramenta de gestão crucial de planeamento estratégico, registando-se determinadas lacunas que limitam ainda o uso pleno das suas potencialidades, nomeadamente as que derivam do facto de não integrar informação não-financeira.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica; Planeamento Estratégico; Sistema Integrado de Gestão; Plano de Atividades; Relatório de Atividades.

Abstract

This applied research work is entitled "*Planning and resource allocation. The SIG as a strategic tool in terms of Army management*". The general objective of this research is related to the verification and perception of the role of the Integrated Management System as a crucial management tool in conducting the strategic planning of the Army and the consequent allocation of resources assigned to its activities.

In order to structure the analysis, this report was divided into two main parts, Part I - Theoretical and Part II - Practice. In the first place, the theoretical part are listed various concepts related to the subject, surveying some theoretical the best approaches and public policies, in particular the development of the Reform of Public Administration, Total Quality Management, Management by Objectives, the importance of Strategic Management and Strategic Planning in Public Administration and, finally, the Army Strategic Management. Later, in the practical part of the work the tools which were used in the field work, containing the analysis of interviews and questionnaires. In order to achieve the purposes and objectives, we developed and applied two types of surveys: a structured interview and a questionnaire. It should be noted that the sample set to the questionnaire coincided with the universe, which gave a higher degree of reliability of the results. After applying these tools, we proceeded to the analysis and discussion of the results, in order to confirm or refute the hypotheses raised with a view to obtaining answers to the research questions and the central issue.

The investigation concluded that the Integrated Management System is not yet as a crucial management tool in conducting strategic planning, remaining some gaps and loopholes that limit the possibilities of its use, namely the lack of non-financial information.

Key-Words: Strategic Management; Strategic Planning; Integrated Management System; Plan Activities; Activity Report.

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice Geral	vi
Índice de Figuras	ix
Índice de Gráficos	x
Índice de Quadros	xii
Índice de Tabelas	xiii
Lista de Apêndices	xiv
Lista de Anexos	xvi
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos	xvii
Capítulo 1: Introdução	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Problema de investigação: escolha, formulação e justificação.....	2
1.3. Delimitação da abordagem	2
1.4. Questão Central	3
1.5. Questões de Investigação.....	3
1.6. Hipóteses de Investigação.....	3
1.7. Objetivos.....	4
1.8. Metodologia.....	5
1.9. Estrutura.....	6

PARTE I – TEÓRICA	7
Capítulo 2: Teorias de Gestão e a Reforma da Administração Pública	7
2.1. Enquadramento histórico	7
2.2. Gestão da Qualidade Total na Reforma da Administração Pública.....	9
2.2.1. Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP).....	10
2.3. Gestão por Objetivos	12
Capítulo 3: O Papel da Gestão Estratégia e do Planeamento na Administração Pública	13
3.1. Gestão Estratégica.....	13
3.2. Planeamento Estratégico.....	14
Capítulo 4: A GE do Exército: a importância do PA e do RA	17
4.1. Enquadramento legislativo	17
4.2. O Plano de Atividades	19
4.3. O Relatório de Atividades.....	20
PARTE II - PRÁTICA	22
Capítulo 5: Trabalho de Campo	22
5.1. Tipo de estudo.....	22
5.2. Amostra	23
5.3. Instrumentos.....	23
5.4. Procedimentos.....	25
Capítulo 6: Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	26
6.1. Inquérito por entrevista.....	26
6.1.1. Análise das entrevistas.....	27

6.1.2. Conclusão das entrevistas	33
6.2. Inquérito por questionário.....	34
6.2.1. Apresentação e interpretação dos resultados dos questionários	34
6.2.2. Conclusão dos questionários.....	44
6.3. Análise SWOT	45
Capítulo 7: Conclusões e Recomendações	47
7.1. Introdução	47
7.2. Verificação das Hipóteses.....	47
7.3. Resposta às Questões de Investigação	49
7.4. Resposta à Questão Central	52
7.5. Grau de cumprimento dos objetivos	54
7.6. Limitações da investigação	54
7.7. Desafios para investigações futuras	55
Bibliografia.....	56

Índice de Figuras

Figura 1 – Esquematização dos Capítulos.....	6
Figura 2 – Representação gráfica de um modelo de Planeamento Estratégico.....	An3
Figura 3 – Dimensões da Qualidade.....	An4
Figura 4 – Componentes-chave dos sistemas de gestão.....	An5
Figura 5 – Modelo de Excelência da EFQM.....	An6
Figura 6 – Razões para o planeamento falhar.....	An12
Figura 7 – Processo de gestão estratégica.....	An13
Figura 8 – Limites à gestão estratégica no sector público.....	An14
Figura 9 – Funções de Suporte do SIG.....	An16
Figura 10 – Etapas do processo de investigação.....	An19

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Género dos inquiridos.	Ap114
Gráfico 2 – Idade dos inquiridos.	Ap114
Gráfico 3 – Posto dos inquiridos.	Ap114
Gráfico 4 – Tipo de contrato dos inquiridos.....	Ap114
Gráfico 5 – Arma ou Serviço dos inquiridos.....	Ap114
Gráfico 6 – Habilitações literárias dos inquiridos.	Ap114
Gráfico 7 – Tempo de desempenho na atual função dos inquiridos.....	Ap114
Gráfico 8 – Tipo de UEO dos inquiridos.....	Ap114
Gráfico 9 – Áreas de formação dos inquiridos.....	Ap114
Gráfico 10 – Formação em SIG dos inquiridos.....	Ap115
Gráfico 11 – Frequência de cursos de formação/ atualização em SIG dos inquiridos.	Ap115
Gráfico 12 – O QO da SSF dos inquiridos tem formação em SIG.....	Ap115
Gráfico 13 – Os inquiridos consultam e dão a conhecer com frequência os documentos da DFin.	Ap115
Gráfico 14 – Grau de perceção e suficiência dos documentos da DFin para o desempenho da função dos inquiridos.	Ap115
Gráfico 15 – Resultados obtidos na questão 15.....	Ap116
Gráfico 16 – Resultados obtidos na questão 16.....	Ap116
Gráfico 17 – Resultados obtidos na questão 17.....	Ap116
Gráfico 18 – Resultados obtidos na questão 18.....	Ap116
Gráfico 19 – Resultados obtidos na questão 19.....	Ap116
Gráfico 20 – Resultados obtidos na questão 20.....	Ap116
Gráfico 21 – Resultados obtidos na questão 21.....	Ap117
Gráfico 22 – Resultados obtidos na questão 22.....	Ap117
Gráfico 23 – Resultados obtidos na questão 23.....	Ap117
Gráfico 24 – Resultados obtidos na questão 24.....	Ap117
Gráfico 25 – Resultados obtidos na questão 25.....	Ap117

Gráfico 26 – Resultados obtidos na questão 26.....	Ap117
Gráfico 27 – Resultados obtidos na questão 27.....	Ap118
Gráfico 28 – Resultados obtidos na questão 28.....	Ap118
Gráfico 29 – Resultados obtidos na questão 29.....	Ap118
Gráfico 30 – Resultados obtidos na questão 30.....	Ap118
Gráfico 31 – Resultados obtidos na questão 31.....	Ap118
Gráfico 32 – Resultados obtidos na questão 32.....	Ap118
Gráfico 33 – Resultados obtidos na questão 33.....	Ap119
Gráfico 34 – Resultados obtidos na questão 34.....	Ap119
Gráfico 35 – Resultados obtidos na questão 35.....	Ap119
Gráfico 36 – Resultados obtidos na questão 36.....	Ap119
Gráfico 37 – Resultados obtidos na questão 37.....	Ap119
Gráfico 38 – Resultados obtidos na questão 38.....	Ap119
Gráfico 39 – Resultados obtidos na questão 39.....	Ap120
Gráfico 40 – Resultados obtidos na questão 40.....	Ap120
Gráfico 41 – Resultados obtidos na questão 41.....	Ap120
Gráfico 42 – Resultados obtidos na questão 42.....	Ap120
Gráfico 43 – Resultados obtidos na questão 43.....	Ap120
Gráfico 44 – Resultados obtidos na questão 44.....	Ap120
Gráfico 45 – Resultados obtidos na questão 45.....	Ap121
Gráfico 46 – Resultados obtidos na questão 46.....	Ap121
Gráfico 47 – Resultados obtidos na questão 47.....	Ap121
Gráfico 48 – Resultados obtidos na questão 48.....	Ap122

Índice de Quadros

Quadro 1 – Estratégias de Desenvolvimento adstritas à Matriz SWOT.....	46
Quadro 2 – Mapa resumo das entrevistas.....	Ap5
Quadro 3 – Análise de conteúdo da questão nº5.	Ap56
Quadro 4 – Análise de conteúdo da questão nº6.	Ap65
Quadro 5 – Análise de conteúdo da questão nº7.	Ap70
Quadro 6 – Análise de conteúdo da questão nº8.	Ap74
Quadro 7 – Análise de conteúdo da questão nº9.	Ap80
Quadro 8 – Análise de conteúdo da questão nº10.	Ap83
Quadro 9 – Análise de conteúdo da questão nº11.	Ap90
Quadro 10 – Análise de conteúdo da questão nº12.	Ap94
Quadro 11 – Matriz SWOT.	Ap123
Quadro 12 – Diferenças entre modelos de administração/ gestão pública.....	An2
Quadro 13 – Passos da autoavaliação no modelo CAF.....	An10

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Medidas de tendência central e dispersão correspondentes à Parte III do questionário.	36
Tabela 2 – Medidas de tendência central e dispersão correspondentes ao Grupo I da Parte IV do questionário.	39
Tabela 3 – Medidas de tendência central e dispersão correspondentes ao Grupo II da Parte IV do questionário.	42
Tabela 4 – Distribuição do género.....	Ap109
Tabela 5 – Distribuição da idade.	Ap109
Tabela 6 – Distribuição do posto.....	Ap109
Tabela 7 – Distribuição do regime de contrato.....	Ap109
Tabela 8 – Distribuição da arma/ serviço.	Ap110
Tabela 9 – Distribuição das habilitações literárias.	Ap110
Tabela 10 – Distribuição do tempo na função.....	Ap110
Tabela 11 – Distribuição do tipo de UEO.	Ap111
Tabela 12 – Distribuição da área de formação.	Ap111
Tabela 13 – Distribuição da formação em SIG.	Ap111
Tabela 14 – Distribuição de cursos de formação/ atualização em SIG.	Ap111
Tabela 15 – Distribuição da SSF com formação em SIG.....	Ap111
Tabela 16 – Distribuição da frequência de consulta dos documentos da DFin.....	Ap112
Tabela 17 – Distribuição da perceção dos documentos da DFin.....	Ap112
Tabela 18 – Tabela com medidas de tendência central e dispersão da Parte III e IV (Grupo I e II) do questionário.....	Ap113
Tabela 19 – Alfa de <i>Cronbach</i>	Ap124
Tabela 20 – Dados considerados na análise dos questionários.	Ap124

Lista de Apêndices

Apêndice A: Princípios da Estratégia Militar na GE.....	Ap2
Apêndice B: Modelo de Planeamento Estratégico típico	Ap3
Apêndice C: Fases do processo de Planeamento Estratégico	Ap4
Apêndice D: Mapa resumo das entrevistas	Ap5
Apêndice E: Guião de Entrevista	Ap6
Apêndice F: Transcrição das Entrevistas.....	Ap9
Apêndice F.1: Entrevista ao Chefe do Gabinete de Finanças Públicas da Direção de Formação da Escola Prática dos Serviços.....	Ap9
Apêndice F.2: Entrevista ao Chefe do Gabinete de Recursos Humanos da DF da Escola Prática dos Serviços	Ap11
Apêndice F.3: Entrevista ao Chefe do Centro Financeiro do Comando de Instrução e Doutrina	Ap17
Apêndice F.4: Entrevista ao Coordenador de Área da Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército	Ap27
Apêndice F.5: Entrevista ao Diretor dos Cursos de Administração Militar/ Regente da Unidade Curricular de Gestão Estratégica da Academia Militar.....	Ap33
Apêndice F.6: Entrevista à Ex-chefe da Secção de Gestão Financeira da Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade	Ap39
Apêndice F.7: Entrevista ao Diretor da Direção de Finanças.....	Ap44
Apêndice F.8: Entrevista ao Subdiretor da Direção de Finanças	Ap49
Apêndice G: Análise de conteúdo das entrevistas por questões.....	Ap56
Apêndice G.1: Análise de conteúdo da questão nº5	Ap56
Apêndice G.2: Análise de conteúdo da questão nº6	Ap65
Apêndice G.3: Análise de conteúdo da questão nº7	Ap70

Apêndice G.4: Análise de conteúdo da questão nº8	Ap74
Apêndice G.5: Análise de conteúdo da questão nº9	Ap80
Apêndice G.6: Análise de conteúdo da questão nº10	Ap83
Apêndice G.7: Análise de conteúdo da questão nº11	Ap90
Apêndice G.8: Análise de conteúdo da questão nº12	Ap94
Apêndice H: Inquérito por Questionário	Ap100
Apêndice I: Resposta aos inquéritos por questionário pelos Adjuntos Financeiros	Ap109
Apêndice I.1: Tabelas da caracterização dos inquiridos.....	Ap109
Apêndice I.2: Tabela com medidas de tendência central e dispersão da Parte III e IV (Grupo I e II) do questionário	Ap113
Apêndice I.3: Gráficos das respostas aos inquéritos por questionário pelos Adjuntos Financeiros – Parte I e II.....	Ap114
Apêndice I.4: Gráficos das respostas aos inquéritos por questionário pelos Adjuntos Financeiros – Parte III e IV.....	Ap116
Apêndice I.5: Gráficos das respostas aos inquéritos por questionário pelos Adjuntos Financeiros – Considerações Finais.....	Ap121
Apêndice J: Análise SWOT	Ap123
Apêndice K: Dados do SPSS.....	Ap124
Apêndice K. 1: Alfa de <i>Cronbach</i>	Ap124
Apêndice K. 2: Dados considerados na análise dos questionários	Ap124

Lista de Anexos

Anexo A: Diferenças entre modelos de Administração/ Gestão Pública.....	An2
Anexo B: Dimensões da Nova Gestão Pública	An3
Anexo C: Dimensões da Qualidade.....	An4
Anexo D: Componentes-chave dos Sistemas de Gestão	An5
Anexo E: Modelo de Excelência da EFQM.....	An6
Anexo F: Modelo CAF	An7
Anexo G: Passos da Autoavaliação no modelo CAF	An10
Anexo H: Ciclo de gestão anual previsto no SIADAP	An11
Anexo I: Razões para o planeamento falhar	An12
Anexo J: Processo de Gestão Estratégica	An13
Anexo K: Limites à Gestão Estratégica no sector público.....	An14
Anexo L: Quadro normativo da atividade e funcionamento do Exército	An15
Anexo M: Funções de suporte do SIG	An16
Anexo N: Despesas planeadas no PA 15	An17
Anexo O: Indicadores, métricas e instrumentos de gestão	An18
Anexo P: Fases do processo de investigação	An19

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

A

- Adm.** Administração
ADMIL Administração Militar
Al Aluno
AM Academia Militar
AO Alterações Orçamentais
AP Administração Pública
Apud Citado em
Art.º Artigo
Asp Aspirante

B

- BSC** *Balance Scorecard*

C

- CAF** *Common Assessment Framework*
Cap Capitão
CEDN Conceito Estratégico de Defesa Nacional
CEE Comunidade Económica Europeia
CEM Conceito Estratégico Militar
CEME Chefe do Estado-Maior do Exército
CEMGFA Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas
CFin Centro de Finanças
ChSSRF Chefe da Subsecção de Recursos Financeiros
CID Comando da Instrução e Doutrina
Cmdts/Dir/Ch Comandantes/ Diretores/ Chefes
Cor Coronel
CPA Código Procedimento Administrativo

CRP Constituição da República Portuguesa

D

Diap. Diapositivo

DL Decreto-lei

DN Defesa Nacional

Doc. Documento

DPF Divisão de Planeamento de Forças

DRec Divisão de Recursos

E

EFQM *European Foundation for Quality Management*

EM Estado-Maior

EME Estado-Maior do Exército

EMGFA Estado-Maior-General das Forças Armadas

EPM *Enterprise Project Management*

EPS Escola Prática dos Serviços

ERP *Enterprise Resource Planinig*

Ex.^a Excelência

Exmo. Excelentíssimo

F

FFAA Forças Armadas

FND Forças Nacionais Destacadas

G

Gab. Gabinete

GE Gestão Estratégica

GPO Gestão por Objetivos

GRW Gestão de Recursos para *Windows*

H

HI Hipótese de Investigação

I

- IESM** Instituto de Estudos Superiores Militares
INA Instituto Nacional de Administração
ISO *Internacional Standardization Organization*

L

- LPIM** Lei de Programação de Infraestruturas Militares
LPM Lei de Programação Militar

M

- Maj** Major
Máx. Máximo
MDN Ministério da Defesa Nacional
MGen Major-General
Mín. Mínimo

N

- nº** Número
NEP Norma de Execução Permanente
NPD Número Processo Despesa
NPM *New Public Management*
NRF *Nato Response Force*

O

- OCC** Órgãos Centrais de Comando
OCAD Órgãos Centrais de Administração e Direção
OE Orçamento de Estado
OEPB Objetivo Estratégico Para o Biénio
ONU Organização das Nações Unidas
OTAN Organização do Tratado Atlântico Norte

P

- p.** Página

- PA** Plano de Atividades
- PE** Planeamento Estratégico
- PMLP** Plano de Médio Longo Prazo
- PO** Planeamento Orçamental
- POCP** Plano Oficial de Contabilidade Pública
- pp.** Páginas
- Q**
- QC** Questão Central
- QI** Questão de Investigação
- QO** Quadro Orgânico
- QP** Quadros Permanentes
- QUAR** Quadro de Avaliação e Responsabilização
- R**
- RA** Relatório de Atividades
- RAFE** Regime da Administração Financeira do Estado
- RC/ RV** Regime de Contrato/ Regime de Voluntariado
- RH** Recursos Humanos
- S**
- s.d.** Sem data
- s.e.** Sem editor
- s.f.** Sem formato
- s.l.** Sem local de edição
- SEM/ BW** *Strategic Enterprise Management/ Business Information*
- SI** Sistemas de Informação
- SIADAP** Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública
- SIG** Sistema Integrado de Gestão
- SPSS** *Statistical Package for the Social Sciences*
- SWOT** *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

T

TCor Tenente-Coronel

Ten Tenente

TIA Trabalho de **I**nvestigação **A**plicada

TIC **T**ecnologias de **I**nformação e **C**omunicação

U

UC Unidade Curricular

UE União Europeia

UEO Unidades/ **E**stabelecimentos/ **Ó**rgãos

Capítulo 1

Introdução

1.1. Enquadramento

Inserido no âmbito do Mestrado em Administração Militar (ADMIL), o presente relatório científico submete-se à obtenção do grau de Mestre. O Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) encontra-se subordinado ao tema “*Planeamento e afetação de recursos. O SIG como ferramenta estratégica ao nível da gestão do Exército*”.

Posto isto, esta investigação procura identificar qual é o papel e a importância do Sistema Integrado de Gestão (SIG) no desenrolar o processo de gestão, nomeadamente na adoção das metodologias da Gestão Estratégica (GE). Para tal desiderato, urge a necessidade de compreender o processo de GE do Exército, no sentido de perceber onde é que o SIG assume um papel crucial. A par dos inúmeros documentos materializadores da estratégia do Exército e da sua reforma e reestruturação, a organização vê-se ainda na obrigação legal de orientar a sua GE com base no Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), nomeadamente na estruturação do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), resultantes das Reformas operadas no seio da Administração Pública (AP). Assim, pretende-se ainda perceber qual é a articulação entre esta e outras ferramentas de Planeamento Estratégico (PE) e o SIG. No sentido de identificar o papel do SIG como ferramenta essencial no apoio à GE, procura-se ainda identificar qual é a sensibilidade e perceção dos Comandantes/ Diretores/ Chefes (Cmdts/Dir/Ch) para as potencialidades desta ferramenta, enquanto instrumento de GE. Assim, com recurso à elaboração de uma análise SWOT, enumeram-se alguns aspetos que se constituem como pontos fortes/ pontos fracos e ameaças/ oportunidades, permitindo apresentar algumas relações adstritas ao SIG no âmbito da estratégia.

O capítulo que se segue propõe uma delimitação e justificação para a temática em estudo, bem como apresenta os objetivos a atingir, a questão central, as suas derivadas e as respetivas hipóteses de investigação, culminando com a exposição da metodologia adotada para a estruturação de toda a investigação, materializada nos diversos capítulos.

1.2. Problema de investigação: escolha, formulação e justificação

A escolha do problema inicial emana da ponderação, reflexão e vontade de aprofundar uma determinada temática, constituindo-se, assim, um problema de investigação como “*uma situação que necessita de uma solução, de um melhoramento ou de uma modificação*” (Fortin, 2009, p. 48), sendo impreterível a formulação “*explícita, clara, compreensível e operacional*” (Sousa & Baptista, 2011, p. 18) de ferramentas necessárias à recolha de informações válidas e credíveis “*para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida*” (Quivy & Campenhout, 2008, p. 89).

Decorrente da conjuntura política e socioeconómica atual, a otimização dos sistemas de informação e dos processos de gestão adquirem uma preponderância relevante, os quais devem ter por base uma capacidade previsional, ou seja, um bom processo de planeamento, execução e controlo da gestão orçamental e da sua expressão contabilística, nomeadamente no caso do Exército. É de todo importante procurar aferir se os sistemas de informação de gestão utilizados são os mais vantajosos e que melhorias se têm registado, aferindo o seu contributo para a implementação dos objetivos de economia, eficiência e eficácia na afetação de recursos públicos ao serviço do Exército. Procura-se, assim, identificar quais são os aspetos a manter ou a melhorar, no sentido de impulsionar o SIG de forma a ser a ferramenta essencial de planeamento, execução e controlo da GE do Exército.

Com base nas premissas anteriormente elencadas, o tema apresentado é não só pertinente pelo facto de ser um assunto atual e inovador, justificando-se a sua pertinência para ser abordado e estudado, como também adquire importância num plano superior, permitindo identificar a forma como o SIG é percecionado neste patamar da hierarquia militar.

1.3. Delimitação da abordagem

Aquando da abordagem de temas muito abrangentes surge a necessidade de delimitar a área de atuação da investigação. Neste preâmbulo, procura-se incidir o estudo sobre os documentos mais recentes com implicação direta na GE do Exército, nomeadamente a Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016, o Plano de Atividades 2015 e o Relatório de Atividades 2013, enquadrados pela Reforma da Defesa 2020.

1.4. Questão Central

Toda a investigação está intimamente associada ao surgimento de um problema inicial que, face à sua complexidade, é necessário definir, numa primeira fase, um fio condutor que orientará o autor da pesquisa num dos caminhos possíveis (Fortin, 2009). Assim, levantado o problema principal, o autor inicia uma busca incessante pela informação, desencadeando um processo exaustivo de procura do saber e compreensão (Quivy & Campenhoudt, 2008). Desta forma, a enunciação de uma pergunta inicial materializa a possível delimitação do assunto a abordar, sendo esse problema levantado intitulado por Questão Central (QC).

Diante dos pressupostos mensurados anteriormente, o foco principal da investigação é no sentido de dar resposta à seguinte QC: *“De que forma é que o SIG poderá constituir-se como a ferramenta crucial de apoio ao processo de planeamento e execução orçamental, com vista à afetação de recursos, enquadrados na metodologia da Gestão Estratégica?”*.

1.5. Questões de Investigação

Para Fortin (2009, p. 72), uma questão de investigação (QI) *“é uma pergunta explícita respeitante a um tema de estudo que se deseja examinar, tendo em vista desenvolver o conhecimento que existe. É um enunciado claro e não equívoco”*.

Neste sentido, tendo em linha de vista orientar a investigação em torno do problema levantado, foram equacionadas as seguintes questões de investigação:

QI 1 – Em que medida é aplicada a metodologia da GE no Exército?

QI 2 – Qual é a importância do SIG durante o processo de planeamento e da execução orçamental?

QI 3 – Quais são as vantagens e desvantagens da utilização do SIG como ferramenta auxiliar do PE?

QI 4 – De que modo é que os Cmdts/Dir/Ch visualizam a exigência da área financeira, bem como a inerente importância do SIG enquanto ferramenta de gestão capaz de auxiliar a condução do PE do Exército?

1.6. Hipóteses de Investigação

A hipótese de investigação (HI) é *“um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. É uma predição baseada na teoria ou numa porção desta*

(*preposição*)” (Fortin, 2009, p. 102). Nesta ótica, as hipóteses são pré-respostas provisória que carecem de estudo e investigação inicial que, face à recolha de informações para a pesquisa, cabe ao autor equacionar uma breve resposta para as HI lançadas.

Assim, tendo em conta as QI anteriormente referidas, surgem as seguintes hipóteses:

HI 1 – O Exército adota a metodologia da GE em todo o seu espectro;

HI 2 – O SIG é essencial para o ciclo de planeamento, execução e controlo orçamentais;

HI 3 – O SIG simplifica e uniformiza informação. Constitui-se como uma ferramenta crucial no apoio à tomada de decisão. Não são evidenciadas desvantagens;

HI 4 – Os Cmdts/Dir/Ch estão cientes da exigência da área financeira e consideram que o SIG é uma excelente ferramenta de apoio à condução do PE.

Para a formulação da HI 1 considera-se que a aplicação da metodologia da GE está a ser devidamente aplicada em todo o seu espectro, contemplando a análise e formulação estratégica, o PE, a execução da estratégia, a análise de resultados e por fim a reformulação da estratégia. Relativamente à HI 2 importa referir que a importância do SIG manifesta-se através da uniformização de procedimentos de todo o Ministério da Defesa Nacional (MDN), permitindo que sejam tomadas decisões cada vez mais consubstanciadas em informação oportuna e atempada. Por outro lado, é através do SIG que são introduzidos todos os objetivos, atividades, ações e elementos de ação planeados. Assim, é este sistema que materializa a ponte entre aquilo que é planeado e a execução propriamente dita, permitindo efetuar alterações orçamentais (AO) sempre que necessárias, tendo assim um papel muito ativo durante a execução orçamental.

1.7. Objetivos

Segundo Marconi & Lakatos (2007), uma investigação deve partir de um objetivo limitado e claramente definido, mesmo quando se trata de estudos formulativos, descritivos ou de verificação de hipóteses. Neste âmbito, o objetivo do estudo visa esclarecer a intenção do investigador quanto ao decurso do seu trabalho, sabendo que “*é um enunciado declarativo que precisa das variáveis-chave, a população alvo e a orientação da investigação*” (Fortin, 2009, p. 100).

Diante destas premissas, o objetivo geral do presente trabalho é identificar de que forma é que o SIG se constitui como uma ferramenta de gestão crucial na condução do PE

do Exército e na consequente afetação dos recursos disponíveis à sua atividade. No que concerne aos objetivos específicos foram definidos os seguintes:

- Verificar de que forma é que o Exército se enquadra nas Reformas da AP;
- Perceber de que forma é que o Exército aplica a metodologia da GE;
- Identificar qual é o papel do SIG durante o processo de planeamento;
- Elencar vantagens e desvantagens da utilização do SIG como instrumento auxiliar do planeamento;
- Identificar de que modo é efetuada a ligação entre o curto prazo (ao nível das UEO) e o médio/ longo prazo (objetivos e atividades estratégicas do Exército);
- Analisar a perceção que os Cmdts/Dir/Ch têm sobre a importância do SIG enquanto ferramenta de gestão condutora do PE do Exército.

1.8. Metodologia

A redação do presente TIA assenta na Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. A par desta metodologia, acresce a necessidade da utilização das normas de orientação da Academia Militar¹ para a uniformização dos trabalhos de investigação². É de salientar que todo o trabalho segue as orientações do novo acordo ortográfico³.

Tomando como referência Gauthier (1992) *apud* Fortin (2009, p.76), que refere que “*uma das etapas para a exploração de um tema de investigação comporta uma revisão que forneça o nível dos conhecimentos sobre esse mesmo assunto*”, a primeira fase deste trabalho prende-se com uma análise documental exaustiva, com vista à preparação da parte teórica, consubstanciada em temas como a Reforma da AP, a GE e o PE, presentes em obras bibliográficas, documentação legal e *sites* de Internet. Para tal, grande parte da pesquisa bibliográfica foi desenvolvida nas Bibliotecas da AM e na Biblioteca do Porto.

Posteriormente, são analisadas, recolhidas e registadas todas as informações teóricas e práticas, no sentido de proceder ao esclarecimento e apresentação dos demais capítulos. Nesta parte utilizaram-se inquéritos por entrevista e por questionário a diferentes amostras, procurando analisar, comparar e extrair informações pertinentes para que, em sintonia com a revisão da literatura, se proceda às conclusões da investigação.

¹ As normas de redação e orientação dos TIA da AM encontram-se na NEP 520/ 2 de 2013.

² No sentido de completar eventuais situações omissas na presente norma, as normas APA assumem-se como fonte primária para a norma da AM e, por conseguinte, complemento da mesma.

³ De acordo com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 8/2011, de 25 de janeiro, o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa entra em vigor no sistema educativo português no ano letivo de 2011/2012.

1.9. Estrutura

A presente investigação apresenta todas as temáticas devidamente estruturadas de forma a orientar um raciocínio lógico ao leitor. Neste ensejo, o trabalho encontra-se dividido, de forma geral, em duas partes, estando a primeira parte relacionado com a introdução e a revisão da literatura e, posteriormente, a segunda parte com uma componente mais prática, onde se insere o trabalho de campo, composto por duas ferramentas de carácter primário: o inquérito por entrevista (estruturada) e inquérito por questionário (misto).

A primeira parte, seguida do Capítulo 1 – Introdução, contempla um conjunto de 3 capítulos, bem como as reflexões teóricas, normalmente conotadas por Revisão de Literatura. De seguida, a Parte II: Prática compreende o trabalho de campo, a apresentação, análise e discussão de resultados e as conclusões, conforme ilustra a Figura 1. Para a elaboração deste capítulo foi necessária a aplicação de inquéritos por entrevista e por questionário, com o objetivo de obter dados qualitativos e quantitativos, respetivamente, cujo fim se prende com a obtenção do maior número de respostas fiáveis e credíveis.

Por último, com base no capítulo da apresentação, análise e discussão dos resultados, em consonância com o capítulo da revisão da literatura, são confirmadas ou infirmadas as HI no Capítulo 7, com vista à elaboração das respostas às QI, cujo objetivo é responder à QC. Posto isto, ainda é possível visualizar-se o grau de cumprimento dos objetivos da investigação, limitações da investigação e desafios para investigações futuras.

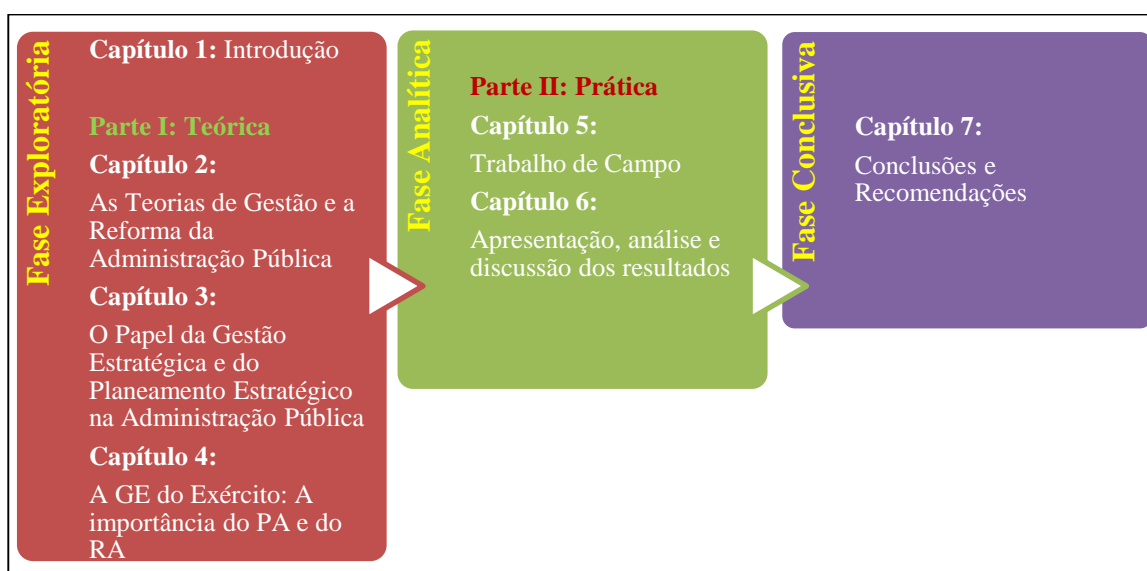


Figura 1 - Esquematização dos Capítulos.

Fonte: Adaptado de Sarmento (2013, p. 11).

PARTE I – TEÓRICA

Capítulo 2

As Teorias de Gestão e a Reforma da Administração Pública

2.1. Enquadramento histórico

A área científica da Gestão, definida e estudada como hoje é conhecida, foi objeto de uma série de evoluções, dando origem a inúmeras abordagens distintas ao longo dos tempos. Posto isto, torna-se crucial *“fazer uma análise, embora resumida, da evolução dos principais pontos de vista, filosofias e escolas de pensamento que foram dominantes ao longo do último século”* (Teixeira, 2011, p. 9).

Ao longo dos tempos, face aos diversos marcos da história mundial, as teorias administrativas foram sofrendo mutações, resultantes das tentativas de adaptação às novas exigências das organizações e dos mercados, tendo resultado a migração da dimensão “forma” para a “função”, provocando alterações profundas nos modelos de gestão (Ferreira et al., 2010). No entanto, a AP foi marcada por dois grandes modelos durante o último século. Desde o início do século XX até ao final dos anos 70, o modelo de gestão predominante para a AP seguia os ideais de Max Weber (Fortunato, 2014), caracterizado *“pela hierarquização, estratificação, impessoalidade e pela dicotomia política-administração”* (Barrias, 2013, p. 21). Este modelo correspondia ao desenvolvimento do Estado Liberal, que apresentava *“um excessivo formalismo que paralisava as organizações públicas, as quais ignoravam os resultados e os clientes, para insistirem no cumprimento das regras”* (Bilhim, 2000, p. 45).

Com o término da II Guerra Mundial, os Estados sentiram-se na necessidade de desenvolverem funções sociais, começando a assumir a assistência social, assistência médica e o ensino. No entanto, esta nova posição dos Estados teve como contrapartida o aumento da despesa pública, o aumento dos funcionários e dos impostos (Araújo, 2007). É nestes trâmites que surge o Estado Providência, ou *Welfare State*, destacando-se por chamar a si a administração direta dos serviços públicos, baseada nos princípios da teoria da burocracia defendidos por Max Weber (Lisboa et al, 2011). Posteriormente, após o final dos anos 70,

os países ocidentais procuraram novas soluções para as suas AP, com vista à ultrapassagem do obsoleto modelo burocrático, “*numa resposta às dificuldades financeiras e económicas provocadas pelo Welfare State*” (Araújo *apud* Barrias, 2013, p. 23). “*A necessidade de uma reforma da AP que adotasse as novas tecnologias de informação e comunicação, novas metodologias de trabalho e novas técnicas de gestão*” (Fortunato, 2014, p. 15) veio colocar o foco num novo modelo denominado *New Public Management* (NPM)⁴. Este modelo incide essencialmente no novo conceito de organização da AP, “*que aplica ideias próprias do mercado e do sector privado, baseando-se num racional liberal e na convicção da superioridade dos mecanismos de mercado, competição e interesses individuais como motivação para o trabalho*” (Barrias, 2013, p. 37). À semelhança de quase todas as reformas, o NPM defende “*uma estrutura horizontal de gestão onde os empregados e gestores são responsabilizados e as decisões satisfazem os clientes/ utente; uma cultura de aprendizagem em vez da cultura tradicional baseada na aplicação de regulamentos intemporais e no controlo jurídico; um sentido claro de direção/ visão estratégica e objetivos, e políticas orientadas para resultados; um empenhamento em fornecer serviços públicos de alta qualidade; aposta na associação a terceiros em fornecer serviços públicos de alta qualidade*” (Bravo, 2015, pp. 8 e 9).

Analisando o caso de Portugal nesta altura de intensas reformas nos países ocidentais, o País não se encontrava preparado para lidar com este tipo de ambientes instáveis e dinâmicos, muito graças às estruturas dos serviços públicos que ainda funcionavam de acordo com o sistema tradicional e antiquado, que de modo algum se encontrava preparado para o desafio da globalização. No entanto, foram “*a rutura política e social de 1974, que abriu o caminho para o regime democrático, e a adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1986*” (Carapeto & Fonseca, 2014, p. 38) que vieram proporcionar uma oportunidade única para mudanças estruturais, assentes no modelo NPM. Assim, é com base nestes pressupostos e com a adesão ao novo modelo de gestão que são escrutinadas as razões para convergir os esforços públicos no sentido de estimular a mudança e reforçar o seu prosseguimento (Teixeira, 2012).

O NPM⁵ foi então o modelo adotado por Portugal para reformar a sua AP. Algumas das medidas estratégicas consistiam na descentralização dos serviços, no desenvolvimento da gestão por objetivos, na avaliação do desempenho (trabalhadores, organizações e resultados), na contratualização, numa maior eficiência e eficácia do serviço público, no

⁴ Ver Anexo A: Diferenças entre modelos de administração/ gestão pública.

⁵ Ver Anexo B: Dimensões da Nova Gestão Pública.

desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), na mobilidade dos funcionários e no aumento da qualificação e da formação, cuja finalidade última é o corte na despesa pública e o aumento da produtividade (Fortunato, 2014), sempre com enfoque no cidadão (Marçal, 2008). Assim, o NPM não se traduz apenas em eficiência e eficácia, mas também em legitimidade, legalidade e ainda valores que ultrapassam a esfera da gestão empresarial, onde o modelo de reforma evidencia uma *“evolução e modernização na gestão da Administração Pública”* (Teixeira, 2012, p. 23). Assim, segundo Carapeto & Fonseca (2014, p. 39), *“Portugal começou as suas reformas pela via legislativa”* donde se destacaram, numa primeira fase, a Constituição da República Portuguesa (CRP) e o Código do Procedimento Administrativo (CPA).

Em suma, podemos afirmar que a implementação do NPM na reforma da Administração Portuguesa tem vindo a vincular-se pelos princípios da gestão, avaliação e melhoria do desempenho (Marçal, 2008), combinando *“sistemas e/ ou instrumentos de gestão associados ao modelo de Qualidade, à Gestão Estratégica, à Gestão por Objetivos (...)”* (Bravo, 2015, p. 8). Posto isto, emerge, assim, *“uma nova orientação que colocou os cidadãos no centro da reforma através de um vasto programa de modernização para reduzir as formalidades e aumentar a transparência administrativa; esta orientação deriva também de situações de cortes orçamentais, que criam fortes pressões no funcionamento dos serviços públicos e no investimento público, pressionando a economia e a adoção de uma gestão eficiente dos recursos”* (Marçal, 2008, p. 5), impondo uma acentuada preponderância no planeamento e na afetação de todos os recursos públicos.

2.2. Gestão da Qualidade Total na Reforma da Administração Pública

Com o passar dos tempos, o enfoque na Qualidade⁶ foi-se alastrando cada vez mais, passando de uma análise apenas incisiva sobre o produto para uma análise sobre toda a organização, passando, assim, a integrar pessoas, processos e todas as atividades. Por sua vez, Bravo (2015, p. 9) define que *“o modelo de qualidade total oferece uma estrutura integradora que parte de quatro componentes essenciais dos sistemas de gestão, comuns aos outros modelos mas, dando mais relevo à liderança e à articulação-integração”* com os processos, as pessoas e a inovação, sem nunca descurar da missão, visão e estratégia organizacional⁷.

⁶ Ver Anexo C: Dimensões da Qualidade.

⁷ Ver Anexo D: Componentes-chave dos sistemas de gestão.

O facto do foco das organizações estar atualmente nas expectativas do cidadão e nos seus interesses, ao invés de apenas nas barreiras e constrangimentos organizacionais, faz com que a avaliação do desempenho da organização seja uma nova dimensão da gestão para os gestores públicos (Carapeto & Fonseca, 2014). Assim, é nesta ótica que surgiram as normas ISO 9000 (*Internacional Standardization Organization*)⁸ e os modelos de qualidade delineados para o sector público, como a vertente do modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM)⁹ e o seu herdeiro, o modelo da *Common Assessment Framework* (CAF)¹⁰ (Gonçalves, 2011). O modelo EFQM foi o modelo de qualidade mais divulgado, tanto no sector privado como no público, tendo na sua génese várias metodologias da gestão, desde a gestão da qualidade, à gestão estratégica e à gestão pelo desempenho. Por outro lado, “o modelo CAF baseia-se no pressuposto de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho na perspetiva dos cidadãos/ clientes, e dos stakeholders, em geral, e da sociedade, pressupondo que têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos” (Bravo, 2015, p. 15)¹¹.

2.2.1. Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP)

As linhas orientadoras da reforma da AP, aprovadas pelo XV Governo Constitucional, foram materializadas na Resolução do Conselho de Ministros nº 95/ 2003 de 30 de Julho, mais tarde operacionalizada pela Resolução do Conselho de Ministros nº 53/ 2004 de 21 de Abril (Carapeto & Fonseca, 2014). “A reforma delineada nestes documentos, não tendo sido interrompida pelos governos posteriores, preconiza uma nova ideia de avaliação dos desempenhos, seja dos serviços, seja dos funcionários, bem como a adoção de um sistema de gestão por objetivos como a grande matriz de mudança” (Marçal, 2008, p. 8). Assim, é neste ensejo que surge o SIADAP para a AP, assentando em objetivos de qualidade e excelência, liderança e responsabilidade, de mérito e qualificação (Soares, 2012), tendo sido regulado pela Lei nº 10/ 2004 de 22 de Março (Carapeto & Fonseca, 2014).

⁸ As normas ISO 9000 são a expressão de um consenso internacional sobre as boas práticas de gestão, permitindo assegurar produtos e serviços de qualidade constante em resposta às necessidades dos clientes (Carapeto & Fonseca, 2006).

⁹ Ver Anexo E: Modelo de Excelência da EFQM.

¹⁰ Ver Anexo F: Modelo CAF.

¹¹ Ver Anexo G: Passos da Autoavaliação no modelo CAF.

Em detrimento da má utilização do sistema de avaliação¹² e posterior crescente descredibilização do mesmo, surgiu a necessidade de o aperfeiçoar, com vista à *“responsabilização e prestação de contas, a necessidade de envolvimento de todos os trabalhadores da AP na execução das políticas públicas que os cidadãos sufragaram”* (Marçal, 2008, p. 10), dando origem à nova Lei nº 66-B/ 2007, de 28 de Dezembro, e posteriores alterações (Lei nº 64-A/ 2008, Lei nº 55-A/ 2010 e Lei nº 66-B/ 2012)¹³.

Este novo sistema assenta numa conceção de gestão dos serviços públicos centrada em objetivos, na avaliação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores enquadrados por esses objetivos previamente fixados e no estabelecimento de indicadores que permitam medir os resultados de forma transparente e imparcial¹⁴. Assim, segundo o artigo 8º da Lei 66-B/ 2007, o SIADAP está integrado no ciclo de gestão de cada serviço da AP, competindo aos organismos públicos a responsabilidade do planeamento, estratégia e avaliação, regendo-se pela *“coerência, coordenação e acompanhamento do ciclo de gestão”* (Soares, 2012, p. 31)¹⁵. Para tais desideratos, o SIADAP encontra-se dividido em três subsistemas: SIADAP 1 – regime de avaliação dos serviços; SIADAP 2 – avaliação dos dirigentes; e SIADAP 3 – avaliação dos trabalhadores (Soares, 2012).

Uma vez que o foco da presente investigação prende-se com a GE, nomeadamente com o PE, urge a necessidade de se fazer um enquadramento do SIADAP mais vocacionado para a temática em questão. Neste sentido, surge o SIADAP 1 que integra o QUAR das organizações, que pressupõe: a missão do serviço; objetivos estratégicos plurianuais; objetivos fixados anualmente; indicadores de desempenho; meios disponíveis; grau de realização dos resultados obtidos na prossecução dos objetivos; identificação dos desvios; avaliação final de desempenho (Idem, 2012). Em suma, a autoavaliação e heteroavaliação, elaboradas anualmente, devem estar de acordo com o QUAR do organismo, devendo estar integradas no relatório anual de atividades (RA).

¹² O SIADAP estava a ser utilizada como ferramenta de progressão na carreira e não como melhoria do desempenho organizacional, estando transformado um instrumento de gestão de pessoas num procedimento administrativo (Marçal, 2008).

¹³ Cfr. http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1898&tabela=leis, consultado em 20 de fevereiro de 2015, às 19h24min.

¹⁴ Cfr. <http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202>, consultado em 23 de fevereiro de 2015, às 01h02min.

¹⁵ Ver Anexo H: Ciclo de Gestão previsto pelo SIADAP.

2.3. Gestão por Objetivos

Nos dias de hoje, a maioria dos colaboradores de uma organização tem constantemente presente a estratégia, a missão, a visão e os objetivos organizacionais, participando até nas decisões da mesma¹⁶, contrariamente à postura passiva do antecedente. É com base neste pressuposto que surge a Gestão por Objetivos (GPO), com vista ao alinhamento dos objetivos dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

A GPO é caracterizada por ser um sistema de gestão no qual os colaboradores e os gestores de topo chegam a um acordo para definir qual é o objetivo final do seu trabalho, qual a melhor forma de o fazer, como será avaliado e quanto tempo irá demorar para a sua concretização¹⁷. Com o intuito de completar esta ideia, surgem diversos autores que defendem que a GPO é uma “*filosofia e técnica de gestão integrada dentro da teoria das organizações, na abordagem da obtenção de metas*” (Forum 2000, 1997, p. 36), pressupondo que a eficácia organizacional é avaliada em relação aos fins e não aos meios utilizados.

De acordo com Drucker (2001), os gestores devem procurar evitar a “armadilha da atividade”, aquando do seu demasiado envolvimento nas atividades quotidianas, levando-os à distração sobre os objetivos principais. Levantada esta questão, todos os gestores devem procurar melhorar a implementação do plano superior (objetivos), através do recurso à participação de todos os elementos no processo de PE. Por outro lado, é necessário que os gestores implementem um amplo sistema de desempenho, por forma a auxiliar a organização no cumprimento das metas estipuladas (Forum 2000, 1997).

Dito isto, foi com base nos princípios da GPO¹⁸ que esta metodologia de gestão se constituiu como um forte pilar naquilo que foi a Reforma da Administração Portuguesa, assente nos ideais do NPM.

¹⁶ Cfr. <https://www.portal-gestao.com/item/6691-a-gest%C3%A3o-por-objectivos-de-peter-drucker.html>, consultado em 12 de fevereiro de 2015, às 00h08min.

¹⁷ Cfr. <https://www.portal-gestao.com/item/6691-a-gest%C3%A3o-por-objectivos-de-peter-drucker.html>, consultado em 12 de fevereiro de 2015, às 00h35min.

¹⁸ Os princípios da GPO são: “*Hierarquização de objetivos e finalidades organizacionais (planeamento); Objetivos específicos para cada membro (planeamento); Tomada de decisões de forma participada (liderança); Período temporal explícito (controlo); Avaliação do desempenho e feedback (controlo)*”. Cfr. <https://www.portal-gestao.com/item/6691-a-gest%C3%A3o-por-objectivos-de-peter-drucker.html>, consultado em 12 de fevereiro de 2015, às 01h37min.

Capítulo 3

O Papel da Gestão Estratégica e do Planejamento na Administração Pública

3.1. Gestão Estratégica

No exercício das suas funções, os gestores devem pautar as suas ações em consonância com as quatro funções da gestão: planeamento, organização, direção e controlo. Gerir estrategicamente uma organização significa orientar a sua ação no sentido do cumprimento da missão enquadrada pela visão definida (Rascão, 2012). Neste sentido, “*a gestão estratégica (...) assenta no reconhecimento de que as organizações são sistemas abertos, ou seja, conjuntos de elementos inter-relacionados que desenvolvem atividades para atingir objetivos*” (Carapeto & Fonseca, 2014, p. 155). Assim, podemos dizer que a GE é a formulação e a implementação da estratégia ao nível das organizações.

As teorias que hoje em dia fundamentam a GE têm na sua génese a estratégia militar¹⁹ (Teixeira, 2011). “*O seu significado preciso é a liderança de um grande número de pessoas, a arte do general*” (Carapeto & Fonseca, 2014, p. 154). De acordo com Sun Tzu (2009, p. 66), “*o objetivo da guerra é capturar o território inimigo e a vitória só será completa se as nossas tropas não forem afetadas*”. Segundo o mesmo autor, uma vez que a guerra não deverá ser sinónimo de derramamento de sangue, a GE não deverá incorrer ou ser sinónimo de dispêndios desnecessários de recursos. Sun Tzu faz a transposição de 4 princípios fundamentais da Estratégia Militar para a GE: princípio da escolha do local de batalha; princípio da concentração das forças; princípio do ataque; e princípio das forças diretas e indiretas. Neste âmbito, “*as decisões estratégicas na esfera militar e nos negócios, partilham pelo menos três características comuns: são importantes, envolvem uma utilização significativa de recursos, e não são (facilmente) reversíveis*” (Teixeira, 2011, p. 10). Todavia, Rosado (2014, pp. 36 e 37) propõe uma barreira para esta relação de simbiose entre a Estratégia Militar e a GE, em que “*nos negócios, contudo, não há armistícios. O contexto empresarial consiste num cenário de conflito permanente de interesses onde a vantagem competitiva, razão de ser da estratégia organizacional, é a todo o tempo colocada à prova*”.

¹⁹ Ver Apêndice A: Princípios da Gestão Estratégica Militar na GE.

A par das entidades privadas, pioneiras na implementação da GE, os organismos públicos, fruto também das reformas administrativas, procuraram adaptar estas novas metodologias ao seu tipo de gestão. Contudo, procurar fazer uma analogia entre o sector público e o privado, em termos de GE, é um exercício um pouco inglório, na medida de que em Portugal esta ideologia ainda está numa fase embrionária e de adaptação²⁰.

Ao facto de se procurar implementar a GE na AP, à semelhança dos organismos privados, é colocado desde logo o entrave da dependência política sobre as organizações públicas (Carapeto & Fonseca, 2006). Decorrente deste facto, é possível enumerarem-se diversas consequências resultantes da desvantagem do vínculo ao sector político. Desde cedo pode-se evidenciar que, em detrimento do ciclo eleitoral, os decisores públicos sentem-se na obrigação de adotar estratégias de curto prazo, por forma a apresentarem resultados e investimentos mais visíveis. Associado a este fenómeno eleitoral, pode-se verificar que “*o permanente questionar dos objetivos e escolhas organizacionais em virtude da alternância política resultante do processo eleitoral*” apresenta-se como mais um entrave ao processo de GE²¹ (Carapeto & Fonseca, 2014, p. 11). O facto de se presenciar a distinção entre o poder legislativo (quem formula as estratégias) e a respetiva implementação (poder executivo) vem corroborar todos os princípios de interligação defendidos pela GE (Idem, 2014).

Decorrente desta linha de pensamento, e resultado também da Reforma da AP, não se pode deixar de considerar que o programa do governo e, mais especificamente as grandes opções do plano (anuais), bem como os Orçamentos de Estado (OE), marcam as entidades públicas como organismos ainda bastante burocráticos²² (relembrando a abordagem de Max Weber), regendo-se por um planeamento clássico²³.

3.2. Planeamento Estratégico

Analisando o contexto socioeconómico e político atual, pode-se afirmar que a necessidade de planear todos os passos de uma organização nunca assumiu uma

²⁰ Ver Anexo I: Razões para o planeamento falhar.

²¹ Ver Anexo J: Processo de Gestão Estratégica.

²² Ver Anexo K: Limites à Gestão Estratégica no sector público.

²³ O Planeamento Clássico favorece a fixação de objetivos claros e estratégicos explícitos, sustentados em análises quantitativas exaustivas. Os planeadores mais ligados à inovação trabalham ainda muito nos bastidores, tentando alargar perspetivas (Carvalho, 2013).

preponderância tão grande, “onde o acelerado desenvolvimento tecnológico é uma das características fundamentais do enquadramento dinâmico do meio envolvente”²⁴.

Na ótica de Teixeira (2011), o PE é o conjunto de capacidades de adaptação, modificação e dar resposta aos constantes desafios que permitem a sobrevivência e a viabilização de uma organização. Tomando como pano de fundo as funções da gestão²⁵, para Carvalho (2013, pp. 14 e 15) “o planeamento poderia ser considerado a função dominante, pois seria possível prever o que fazer nas outras funções, isto é, a forma como deveriam relacionar-se os recursos (organização), liderar, motivar e comunicar (direção e coordenação), e como seriam avaliados de forma contínua, periódica e final todos os desempenhos e resultados obtidos (controlo)”.

Seguindo este racional, o PE assume uma importância crucial, na medida em que consiste no processo de fixar as grandes orientações (estratégicas de médio/ longo prazo) que promovem a modificação, melhoria e fortalecimento das organizações, materializando-se, assim, como uma “ferramenta de apoio à gestão e com vista ao desenvolvimento, especificando, entre outras vertentes, a forma e os timings de execução” (Rosado, 2014, p.30).

O PE é hoje um conceito muito em voga nas organizações públicas, uma vez que “as reformas do sector público aumentaram a consciência da importância das escolhas estratégicas sobre a melhor forma de prestar serviços públicos” (Carapeto & Fonseca, 2014, p. 156). À semelhança dos organismos privados, o PE nas organizações públicas procura envolver, de forma global, toda a organização, com vista à antecipação do seu futuro, no longo prazo²⁶. Assim, o PE no sector público é utilizado com o propósito de melhorar a eficiência e a eficácia da organização, sem nunca negligenciar a influência política e legislativa que norteia a atividade da GE dos organismos públicos (Gonçalves, 2011).

Dependendo do tipo de planeamento²⁷ que se considere, o seu processo²⁸ requer mais ou menos participação dos diversos responsáveis, quer gestores intermédios, quer de topo. O resultado dessa participação conjunta é materializado pelo estabelecimento das

²⁴Cfr. <http://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/2514/1/Recriar%20o%20Servi%C3%A7o%20P%C3%ABlico%20Junho%202001.pdf>, consultado em 25 de fevereiro de 2015, às 16h17min.

²⁵ As funções da gestão são: planeamento, organização, coordenação e controlo.

²⁶ Ver Apêndice B: Modelo de Planeamento Estratégico Típico.

²⁷ O Planeamento pode ser dividido em: Planeamento Estratégico (já definido); Planeamento Tático; e Planeamento Operacional. “O Planeamento Tático visa a implementação e a afetação dos recursos às diversas atividades, consistindo no desdobramento do plano estratégico (...) e o planeamento operacional cabe aos gestores operacionais e é realizado ao nível das tarefas, ou seja, foca a tomada de decisão específica (...), sendo este de curto prazo” (Gonçalves, 2011, p. 18).

²⁸ Ver Apêndice C: Fases do processo de Planeamento Estratégico.

estratégias, objetivos, e planos de médio/ longo prazo. Contudo, é necessário compreender que as estratégias dos diversos organismos urgem dum processo controlado e consciente de planeamento. Desta feita, o PE e a sua execução são instrumentos considerados essenciais e inseparáveis na AP, contribuindo para tal desiderato a perfeita sintonia entre os objetivos e as atividades planeadas e os sistemas de informação (SI) (Amaral, 2005), tendo estes últimos o objetivo de “*orientar a tomada de decisão nos três níveis de responsabilidade, assegurando a regulação das características que garantem a qualidade de dados (...) assegurar também o acesso a dados e informação devidamente monitorizado, seguro e protegido, bem como a segurança e a disponibilidade futura de dados e informação*” (Gouveia & Ranito, 2004, p. 24).

Os Sistemas de Informação de Gestão desempenham, na atual conjuntura pública, um papel estruturante capaz de definir a organização das instituições (Alturas, 2013), mediante o aumento da produtividade dos recursos humanos envolvidos, aumento da flexibilidade dos procedimentos (sem perder lógica), garantindo o cumprimento das regras e eficiência dos recursos e aumentando a rapidez na transmissão de novas orientações de gestão (Quidgest, 2002). Segundo este ensejo, o grande objetivo destes sistemas é romperem com o antigo conceito de controlo *a posteriori* (quando não se pode fazer nada para evitar os danos), e dar lugar a “*sistemas de informação em que, a todos os níveis, se tomam as decisões*” (Idem, 2002, p. 5). Assim, são os sistemas de planeamento e controlo de gestão²⁹, que alimentados por estes sistemas de informação de gestão, vão fornecer dados para operacionalizar e mensurar todos os objetivos e estratégias em meios e planos mais específicos (médio/ curto prazo), ajustados e significativos para toda a organização (Teixeira, 2011).

²⁹ O Sistema de Planeamento e Controlo de Gestão inclui a elaboração do orçamento como o seu principal veículo de transmissão dentro da organização, o qual deve ser estruturado de forma a conseguir a colaboração de todos os membros da organização (Teixeira, 2011).

Capítulo 4

A GE do Exército: a importância do PA e do RA

4.1. Enquadramento legislativo

O Exército Português “*é uma Instituição ímpar no quadro da administração portuguesa*” (EME, 2014a, p. 76). Enquanto organismo público, a aplicação de todos os conceitos e metodologias inerentes às práticas da GE jamais foi uma tarefa de fácil execução, visto tratar-se de uma organização pesada, antiga e bastante hierarquizada. Paralelamente às razões já elencadas, um dos principais entraves à normal execução da GE é o facto do Exército ser alvo de sucessivas e sobrepostas transformações e reestruturações, resultando em “*desequilíbrios estruturais, instabilidade organizacional e incerteza nos militares, que dificultam a condução da atividade operacional*” (EME, 2015, p. 6). Neste âmbito, do edifício legislativo em vigor e em revisão³⁰, “*destaca-se, pela sua importância, o novo Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN)*”, como sendo o elemento basilar do PE militar (EME, 2014b, p. 6).

Em consonância com o Despacho n.º 149/MDN/2012, de Sua Excelência o Ministro da DN, emerge a última Diretiva de Sua Excelência General Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) para o biénio 2015-2016 constituindo-se como “*um ponto de viragem na gestão estratégica do Exército, ao introduzir-se os conceitos e as boas práticas da gestão moderna*” (EME, 2015, p. 1). Neste ensejo, a presente diretiva assume uma dupla finalidade encerrando o estabelecimento de objetivos e linhas de ação indispensáveis à prossecução do PE do Exército (Idem, 2015), bem como se constitui como uma ferramenta orientadora para a transformação do Exército, resultante da Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, que aprovou a reforma estrutural para as Forças Armadas (FFAA), designada por Defesa 2020³¹ (Diário da República, 2013). Por outro lado, “*as orientações que constantes nesta diretiva, tendo por base a metodologia de planeamento estratégico, têm como o principal objetivo alinhar e focar os recursos para o biénio 2015-2016 com a estratégia do Exército.*”

³⁰ Ver Anexo L: Quadro Normativo da atividade e funcionamento do Exército.

³¹ A Defesa 2020, definida pelo Programa do XIX Governo Constitucional, visa a obtenção de ganhos de eficiência, economias de escala e vetores de inovação com efeitos no curto, médio e longo prazo. Cfr. <http://www.operacional.pt/resolu%C3%A7%C3%A3o-do-conselho-de-ministros-defesa-2020>, consultado em 30 de Abril de 2015, às 11h05min.

Para tal, será igualmente importante medir e avaliar resultados e introduzir correções e ajustamentos entendidos como necessários” (EME, 2015, p. 4). Conforme menciona o RA de 2013 (2014b, p. 10), este alinhamento estratégico tem adotado uma perspetiva *top-down*, *“no sentido de partilhar a sua estratégia com toda a sua estrutura organizacional, (...), e uma perspetiva bottom-up de modo a que a mesma estrutura organizacional, após ter assinalado a estratégia da organização, pudesse contribuir para o desenvolvimento do planeamento e execução das tarefas”*.

Resultado da adaptação ao RAFE e das dificuldades inerentes à adaptação do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) urge o despacho nº 109 do MDN (2002) com o intuito de implementar o SIG para toda a DN como instrumento de gestão, integrando todas as funções de suporte: financeira, logística e recursos humanos³² (Santos, 2014, diap. 11). Não descurando a importância deste sistema no apoio à GE, surge a necessidade do Exército adotar metodologias e ferramentas no âmbito da gestão de projetos, sobressaindo o *Enterprise Project Management (EPM)*, *“no apoio ao planeamento, à gestão e ao controlo, aos vários níveis”* (EME, 2015, p. 4), de forma que, paralela e complementarmente, o SIG e o EPM criem sinergias em prol dos objetivos e atividades³³ definidas pela GE.

Como referido anteriormente, com o intuito de avaliar e controlar a execução desta diretiva, *“foram definidas linhas de ação para orientar e facilitar o processo do alinhamento estratégico e serão definidos os indicadores e as respetivas metas”* nos diversos níveis de planeamento, estando sujeitas a monitorizações e avaliações trimestrais³⁴ e anuais³⁵ (EME, 2014a, p. 14). Ao EME, enquanto entidade responsável pela diretiva de planeamento, encerra-se-lhe a responsabilidade de harmonizar as diretivas sectoriais, derivadas da diretiva *“mãe”*. Em suma, *“ao Estado-Maior do Exército cumpre o controlo da execução das ações sectoriais que operacionalizam os objetivos para o biénio, o progresso dos respetivos indicadores de desempenho e a sua evolução”* (EME, 2015, p. 21), uma vez que todos os projetos, depois de inscritos nos PA respetivos, constituindo-se como base de proposta orçamental do respetivo Sector.

³² Ver Anexo M: Funções e Suporte do SIG.

³³ Dos 13 objetivos estratégicos definidos para o biénio (OEPB) destacam-se o OEPB 8³³ e o OEPB 10³³, como sendo os objetivos que estão mais relacionados com a adoção de novas ferramentas de GE (BSC e o EPM), bem como colocar em prática a gestão dos materiais e dos RH, em pleno no SIG (EME, 2015).

³⁴ Visam avaliar se a execução da estratégia conforme o planeado, nomeadamente se os Objetivos/ Resultados definidos foram atingidos e os efeitos alcançados, bem como analisar eventuais desvios (EME, 2015, p. 22).

³⁵ Visam avaliar se a estratégia definida está a produzir os efeitos equacionados, ou seja, *“se os recursos utilizados para atingir os fins são os adequados”* (EME, 2015, p. 22).

4.2. O Plano de Atividades

Enquanto processo dinâmico e complexo, é essencial distinguir o PE do planeamento operacional, uma vez que um concorre para o outro e vice-versa. Desta feita, segundo Moreno (2006), ao PE cabe-lhe a definição das grandes opções e prioridades maiores que se enquadram no plano do médio prazo, enquanto as escolhas de curto prazo traduzidas do PE dizem respeito à vertente operacional. Num sentido mais prático, o Programa do Governo assume-se como um documento de médio prazo (4 anos), constituindo-se assim, como uma ferramenta de PE, contrariamente ao Orçamento de Estado (OE) e ao PA, que se materializam como instrumentos de planeamento operacional (curto prazo). Na ótica das boas práticas de gestão e, nomeadamente, na GE, surge o art.º 5º do DL 155/92 e o art.º 1º do DL 183/96, estipulando que os Serviços e Organismos da Administração Direta do Estado são obrigados a proceder à elaboração do PA e do RA (anualmente).

De acordo com a Direção de Finanças (DFin) (s.d.), o PA, resultante do RAPE, assume-se como um documento de planeamento de curto prazo, onde estão discriminados detalhadamente os objetivos (de médio/ longo prazo) a atingir, bem como os recursos a utilizar para tal desiderato, previstos no Plano de Médio Longo Prazo (PMLP) do Exército (2007-2024), sendo a sua elaboração “*orientada pela Missão do Exército, tendo por base a documentação estruturante da Defesa Nacional*”³⁶ (EME, 2015, p. iii). Sucintamente, o PA, adotando uma metodologia *top-down*, visa “*definir a estratégia, hierarquizar as opções, programar as ações e afetar e mobilizar os recursos disponíveis*” (EME, 2014b, p. 2), sendo elaborado no SIG, o que permite a obtenção de informação agregada e consolidada ao nível do Planeamento Orçamental (PO) e da afetação e gestão de RH, materiais e financeiros, bem como a fundamentação da Proposta de Orçamento do Exército. Neste ensejo, o ciclo de planeamento do Exército divide-se em 4 patamares: objetivos, atividades, ações e elementos de ação. Por sua vez, mesmo ocorrendo em escalões hierárquicos distintos, com responsabilidades e pesos diferentes neste processo, a definição destes elementos deve reger-se pela integração de todas as entidades com responsabilidades na área administrativo-financeira, ou seja, chamar à responsabilidade todos os elementos do Estado-Maior (EM) da UEO, e não deixar esta tarefa, única e exclusivamente, para o Chefe da Subsecção de recursos Financeiros (ChSSRF) da mesma (Santos, 2008).

Aquando da preparação do PA, o EME define normalmente metas bastante ambiciosas, “*de modo a aproveitar a lógica e a dinâmica intrínsecas ao modelo de gestão*

³⁶ Documentação estruturante da DN: novo CEDN, Defesa 2020, Diretiva do CEMGFA 2014/2016, PMLPE 2007/2024, entre outros.

por objetivos, na certeza de que, só deste modo, seria possível evoluir e modernizar-se mais rapidamente” (EME, 2014b, p. 77). Assim sendo, o PA inicia-se com a definição dos Objetivos estratégicos, efetuada numa perspetiva plurianual, sendo revistos anualmente pela Divisão de Recursos (DRec/ EME) e definidos pelo CEME, estando posteriormente sujeitos à consideração/ aprovação do CEM. Os objetivos, depois de aprovados, são decompostos em várias Atividades de médio prazo (objetivos operacionais), cabendo aos Órgãos Centrais de Comando (OCC) a definição destas atividades em sede de diretivas sectoriais, e posterior inscrição das mesmas em SIG/ DN, com base nos *plafonds* de planeamento³⁷ disponíveis para cada OCC, por forma a dar cumprimento aos objetivos definidos superiormente. Por sua vez, as UEO, com base nos *plafonds* definidos pelo respetivo OCC, têm como missão a desagregação das atividades em Ações de curto/ médio prazo, materializando essas atividades em tarefas ao nível das Unidades. Por fim, os Elementos de Ação, enquanto quarto nível do PA, materializam as ações das UEO em tarefas simples e concretas, principalmente numa ótica anual, com base nas necessidades de aquisição e despesa anuais³⁸. De salientar que tanto as ações como os elementos de ação são inscritos no SIG/ DN pelas UEO respetivas. Após a aprovação do PO, e com o intuito de acompanhar e comparar a execução com o planeado em SIG, os Números de Processo de Despesa (NPD) devem estar sempre associados a um Elemento de Ação (EME, 2015).

Depois de terminada a fase de elaboração dos PA das diversas UEO do Exército, este documento visa servir de base para iniciar o PO pelo EME, em consonância com a orientação da DFin (DFin, s.d.), a ser apresentada aquando da preparação do OE (DL n° 155/92 de 28 de julho) (EME, 2014a).

4.3. O Relatório de Atividades

Aquando da abordagem do planeamento não se pode descurar da importância do controlo, já que o seu propósito é verificar o cumprimento ou não das métricas definidas *a priori* (desvios). Mintzberg (2006, p. 89) menciona que “*não pode haver controlo sem planeamento e os planos perdem a sua influência sem controlos de acompanhamento.*”. É nesta ótica que, a par das inúmeras revisões parcelares trimestrais e anuais, referentes ao controlo da implementação da Diretiva para o Biénio 2015-2016, adquire também uma

³⁷ O *plafond* de planeamento é calculado com base na dotação executada no ano anterior e na conjuntura atual em que o planeamento é aprovado.

³⁸ Ver Anexo N: Despesas planeadas no PA15.

importância acrescida o RA, como “*uma oportunidade de evidenciar a responsabilidade e o nível de desempenho obtido na gestão dos recursos afetos ao Exército*” (EME, 2014b, p. iii). O RA do Exército, submetido e aprovado até dia 31 de março do ano seguinte ao que diz respeito (DL nº 183/96 de 27 de setembro), “*permite evidenciar os desfasamentos entre o que foi programado e o que foi efetivamente realizado e simultaneamente efetuar uma autoavaliação com vista à otimização de futuras ações a desenvolver para a prossecução da missão do Exército que está, desde sempre, ao serviço de Portugal*” (Idem, 2014b, p. 2). Contrariamente ao que acontece com o PA, o RA não é elaborado em SIG³⁹, pelo que o RA do Exército integra os demais relatórios das várias UEO, sendo posteriormente divulgado a todos os interessados e enviado à Secretária-Geral do MDN.

A par da modernização do PA na ótica da GPO, a elaboração do QUAR permite “*uma continuada pilotagem da execução do PA*” constituindo-se, assim, uma excelente ferramenta de análise e controlo, que potencializa a introdução de correções de trajetórias indesejadas ao longo do ano (Idem, 2014b, p. 77). O RA do Exército, em sede de autoavaliação, visa também fazer referência à informação expressa no QUAR⁴⁰, principalmente aos elementos que não podem ser expressos nesta ferramenta, mediante o estabelecimento de métricas e indicadores de eficiência, eficácia e qualidade, designadamente toda a atividade operacional e “*todo um esforço de melhoria qualitativa e de racionalização de estruturas e de procedimentos*”, que não podem deixar de ser ponderados na hora do balanço anual (Ibidem, 2014b, pp. 76 e 77).

Assim, tanto o PA como o RA, resultantes das reformas da AP, constituem-se como dois pilares indispensáveis e indissociáveis da gestão eficiente da organização, sendo estes elementos os conceitos-chave para a ligação entre a estratégia de médio/ longo prazo e a de curto prazo, constituindo-se o SIG como a ferramenta crucial para interligar todos estes instrumentos de apoio à gestão estratégica do Exército.

³⁹ Se o RA fosse produzido de forma automática em SIG permitia evitar erros e/ ou casos de subjetividade inerentes à condição humana.

⁴⁰ Ver Anexo O: Indicadores, Métricas e Instrumentos de Gestão.

PARTE II - PRÁTICA

Capítulo 5 Trabalho de Campo

5.1. Tipo de estudo

A um trabalho de investigação aplicada deve estar devidamente associado um problema inicial que norteará toda a pesquisa, à qual se seguirá um processo metodológico de investigação, visando atingir um estágio final que será propor uma solução para essa lacuna no conhecimento. Neste caso específico, a investigação relaciona-se com a forma de como o SIG se poderá constituir como a ferramenta essencial de planeamento e execução do Exército.

Como sugere Quivy & Campenhoudt (2008), um trabalho de investigação aplicada consiste numa junção de trabalhos originais desenvolvidos no sentido de adquirir novos conhecimentos nessa área, estando devidamente orientados por objetivos práticos e bem definidos. É, pois, nesta ótica que surge a necessidade de definir o problema de investigação, submetido aos critérios de exequibilidade, clareza e relevância, resultando posteriormente na formulação da questão central e questões de investigação que orientarão toda a investigação (Sousa e Baptista, 2011).

Desta feita, o presente trabalho de investigação está diretamente associado ao método hipotético-dedutivo, uma vez que *“inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pela hipótese”* (Marconi & Lakatos, 2007, p. 106).

No sentido de procurar responder tanto à questão central como às questões de investigação, assim como atingir o objetivo geral e os específicos procedeu-se a uma investigação empírica, fazendo-se uso de vários instrumentos científicos, dos quais se destacam: análise documental, entrevistas e questionários.

5.2. Amostra

De forma a credibilizar e a sustentar esta investigação aplicaram-se dois tipos de inquéritos: por entrevista e por questionário. Associado a esta necessidade importa salientar a relevância da definição das amostras, representativas de determinada população, a quem são aplicados os inquéritos. O universo ou população que se pretende analisar ou inferir são *“todos os elementos (pessoas, grupos, objetos) que partilham características comuns, as quais são definidas pelos critérios estabelecidos para o estudo”*. Por sua vez, a amostra consiste num conjunto de elementos retirados dessa população (Fortin, 2009, p. 41).

Neste sentido, para o inquérito por entrevistas selecionaram-se 8 entidades que se destacam pelas funções/ cargos que exercem ou já exerceram nas várias áreas em questão, desde a GE e o PE, ao SIG e à elaboração do PA/ RA, com vista ao fornecimento de explicações e informações mais técnicas para o desenvolvimento dos resultados da investigação.

Para a realização desta investigação, a amostra considerada como ideal coincidiu com a própria população, ou seja, na área do SIG e do PA o que faria mais sentido seria aplicar os questionários àqueles que operam diariamente com estas ferramentas – os adjuntos financeiros. Nesta ótica, o facto de se conseguir estudar toda a população constituiu-se como uma mais-valia, na medida em que quanto mais respostas forem obtidas, mais próximo estarão as conclusões daquilo que se traduz na realidade, pois segundo Sousa e Baptista (2011, p. 72) os resultados são muito mais precisos *“se fosse analisada toda a população em vez de uma pequena parcela representativa, denominada amostra”*.

5.3. Instrumentos

Após a primeira fase de investigação exploratória, de onde resultaram a definição do tema, dos objetivos e das questões central e de investigação, eis que urge a necessidade de discriminar as ferramentas necessárias para atingir tais desideratos, uma vez que é a natureza do problema que determina os métodos a utilizar na recolha da informação (Fortin, 2009).

Uma vez definido o método de investigação a utilizar, foram desenvolvidos trabalhos no sentido de recolher dados secundários através da análise bibliográfica, tendo na sua base essencialmente livros, manuais e teses disponíveis em bibliotecas e na *internet*. Aquando da falta de dados secundários, definidos por Freitas et al. (s.d.) como aqueles que já existem e já foram recolhidos por outras pessoas, o investigador tem de recorrer a outros dados, nomeadamente aos primários, no sentido de prosseguir com a sua investigação, uma vez que

os dados secundários não permitem o acesso a toda a informação necessária ao esclarecimento dos objetivos da investigação. Assim, esta primeira fase assumiu um papel crucial na medida em que permitiu o acesso e compreensão das diversas temáticas circundantes ao problema de investigação enunciado.

Esgotados os dados secundários e com o surgimento da necessidade de obter dados primários para a prossecução da investigação, foram elaborados dois instrumentos distintos utilizados para a obtenção deste tipo de dados: o inquérito por entrevista e o inquérito por questionário. A utilização destas ferramentas em simultâneo permitiu a triangulação da informação, assegurando uma melhor comparação e fiabilidade dos resultados obtidos.

Foram realizadas oito entrevistas estruturadas⁴¹ a oito entidades distintas, com base num único guião de entrevista⁴², conforme planeado inicialmente. Por impossibilidade de algumas entidades e por sugestão das mesmas, algumas das entrevistas foram respondidas em formato *Word*, sendo posteriormente encaminhadas via *e-mail* para o investigador. No que concerne à análise de conteúdo das entrevistas, e em detrimento do carácter pessoal de algumas das questões, foi adotada a análise qualitativa, pois “*não há justificação para não reconhecer os sucessos das investigações de orientação qualitativa*”, sendo que o rigor não é apenas das análises quantitativas (Silva e Pinto, 1986, p. 103). Assim, depois da transcrição das entrevistas, iniciou-se o tratamento e análise de conteúdo das mesmas, tendo sido elaborados quadros resumo por pergunta. Para cada resposta de cada entrevistado foram selecionadas as ideias-chave de cada um, com o intuito de proceder à elaboração de uma análise qualitativa, orientada pela máxima de Quivy & Campenhoudt (2008) que defende que os métodos de análise de conteúdo implicam a utilização de processos relativamente precisos, nomeadamente através do cálculo de frequências relativas ou das coocorrências dos termos que se registam com maior incidência (ideias-chave). Paralelamente elaboraram-se questionários que foram aplicados ao universo dos Adjuntos Financeiros do Exército. Para tal, fez-se recurso da ferramenta *Google Drive*⁴³ para a produção e envio dos questionários às várias entidades, conferindo assim aos inquiridos total anonimato nas suas respostas. O inquérito encontra-se estruturado em 4 partes, sendo a última composta por 3 perguntas descritivas de opinião pessoal, conferindo a esta ferramenta um carácter misto. Para responder ao questionário, os inquiridos fizeram uso de uma escala com 5 categorias,

⁴¹ Ver Apêndice D: Mapa resumo das entrevistas.

⁴² Ver Apêndice E: Guião de entrevista.

⁴³ Cfr. <https://docs.google.com/forms/d/1ZarsxbTPjH8cmEovpRWWYAzKUQoWOWUShd2wZcLz20o/edit>, consultado em 14 de abril de 2015, às 23h06min.

definidas de ordem crescente de 1 a 5, nomeadamente: Discordo Totalmente, Discordo, Não Concordo nem Discordo, Concordo e Concordo Totalmente. Para a análise de conteúdo dos questionários foram utilizados dados quantitativos e qualitativos.

5.4. Procedimentos

O ponto de partida da investigação teve lugar no ano letivo de 2013/14, aquando da fase de escolha do tema e do respetivo orientador. Esta fase introdutória caracteriza-se por um processo de investigação inicial, de onde resultou a definição das questões central e de investigação, bem como das respetivas hipóteses de investigação. Foram, ainda, definidos o objetivo geral e os específicos.

O período de redação do presente trabalho de investigação diz respeito ao ano letivo de 2014/15, tendo-se iniciado na primeira semana de fevereiro e prolongando-se por um período de dez semanas exclusivas para a sua realização. A primeira fase materializou-se pela elaboração da revisão da literatura, em simultâneo com a produção dos instrumentos de investigação: o guião de entrevista e o inquérito por questionário. Para esta fase de recolha bibliográfica foram analisados livros consultados na biblioteca da AM, do Porto e de Vila Real, alguns trabalhos disponibilizados *on-line* sobre a temática em estudo, algumas teses de mestrado e de doutoramento, bem como alguns artigos publicados e legislação vigente.

Terminada a elaboração dos inquéritos, estes foram sujeitos a um processo de validação por entidades especializadas na área, com vista à otimização do seu conteúdo. Posteriormente, os questionários foram ainda sujeitos a um pré-teste, com a finalidade de colmatar eventuais falhas no conteúdo ou na perceção do mesmo, tendo sido aplicado a 5 elementos com experiência na área. Neste ensejo, para a entrevista foram contactadas 10 entidades com funções distintas, das quais apenas se obteve 8 respostas. Simultaneamente, através do contacto eletrónico, foram enviados os questionários para os 54 Adjuntos Financeiros do Exército, dos quais se registou 3 abstenções sem razão justificativa. Para a análise das respostas dos questionários foram utilizadas duas ferramentas: o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) e o *Microsoft Excel* 2013, com vista à obtenção de dados estatísticos – análise quantitativa.

Em suma, este TIA encontra-se enquadrado nas fases⁴⁴ que constituem a metodologia científica defendida pela autora Marie-Fabienne Fortin.

⁴⁴ Ver Anexo P: Fases do processo de investigação.

Capítulo 6

Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

6.1. Inquérito por entrevista

Terminada a aplicação, transcrição⁴⁵ e análise das entrevistas⁴⁶, o presente capítulo visa a apresentação e discussão dos *outputs* resultantes da realização deste tipo de inquérito.

A aplicação do inquérito por entrevista foi feita de forma cuidada, na medida em que todos os interlocutores foram escolhidos conforme as funções/ cargos que desempenham ou que já desempenharam, de forma a garantir a fiabilidade e validade da informação obtida. É neste ensejo que Quivy & Campenhoudt (2005) defendem que devem ser procuradas entidades de onde o conhecimento advém da função/ ação que ocupam.

Com o objetivo de “*colher informações junto dos participantes relativas aos factos, às ideias, aos comportamentos*” (Fortin, 2009, p. 245) foram definidas, numa primeira instância, 10 entidades às quais seria aplicada o inquérito por entrevista estruturado⁴⁷. Contudo, perante a existência de algumas condicionantes, apenas foram realizadas 8 entrevistas, nomeadamente ao Diretor da DFin⁴⁸, ao Subdiretor da DFin⁴⁹, ao Chefe do CFin do CID⁵⁰, ao Coordenador de Área da DRec do EME⁵¹, ao Diretor dos Cursos de ADMIL e Regente da UC de GE na AM⁵², à Ex-chefe da Secção de Gestão Financeira da Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade⁵³, ao Chefe do Gab. de Finanças Públicas da DF da EPS⁵⁴ e ao Chefe do Gab. de RH da DF da EPS⁵⁵. A escolha destes elementos prendeu-se com o objetivo de recolher as várias perceções e opiniões de várias entidades que se relacionam com os 3 patamares de decisão: estratégico, tático e operacional.

⁴⁵ Ver Apêndice F.

⁴⁶ Ver Apêndice G.

⁴⁷ Ver Apêndice F.

⁴⁸ Ver Apêndice F.7.

⁴⁹ Ver Apêndice F.8.

⁵⁰ Ver Apêndice F.3.

⁵¹ Ver Apêndice F.4.

⁵² Ver Apêndice F.5.

⁵³ Ver Apêndice F.6.

⁵⁴ Ver Apêndice F.1.

⁵⁵ Ver Apêndice F.2.

6.1.1. Análise das entrevistas

Com o objetivo de se averiguar qual é o estado da aplicação da metodologia da GE no seio do Exército, surge a **questão 5** da entrevista⁵⁶, “**Atendendo às fases preconizadas pelo modelo de Gestão Estratégica, que compreende as fases de análise estratégica, formulação da estratégia, planeamento estratégico, execução, análise de resultados e reformulação da estratégia, de que forma é que caracteriza a aplicação deste conceito no Exército?**”. Em consonância com outras instituições da AP do Estado, o Exército tem vindo a adotar uma postura cada vez mais afinada no que concerne à metodologia da GE. Como refere o Sr. Major Reis, o Exército tem um papel bem definido em cada uma das fases do processo de GE. Neste ensejo, a Análise Estratégica deve ser considerada em duas óticas: o ambiente externo, relacionado com o nível internacional através das ligações à ONU, OTAN e UE; e o ambiente nacional, relacionado principalmente com os RH e financeiros disponíveis, bem como com o desenvolvimento dos principais projetos de reequipamento do Exército. Por sua vez, segundo o Sr. Tenente Ferreira, a delimitação/ orientação destes ambientes encontra-se patente nos seguintes documentos legislativos: “*Conselho Estratégico de Defesa Nacional, Reforma 2020, Conselho Estratégico Militar, Diretiva de Planeamento de Forças, Missões das Forças Armadas, Lei Programação Militar, Lei de Programação de Infraestruturas Militares e demais documentos emanados pelo Ministério da Defesa Nacional e Estado-Maior General das Forças Armadas*”.

Por outro lado, a entidade responsável pela formulação da estratégia (médio/ longo prazo) é a Divisão de Planeamento de Forças (DPF) do EME, sendo o PMLP do Exército o documento por excelência do planeamento. Consequentemente surgem as diretivas de S. Ex.^a o CEME, nomeadamente para um período de 2 a 3 anos, definindo a estratégia a seguir para o Exército (Sr. Major Cano).

Posteriormente, o EME define anualmente *plafonds* de planeamento para os respetivos OCC, permitindo-lhes iniciar o seu planeamento consubstanciado na diretiva anual de planeamento do EME. De acordo com o Sr. Tenente Ferreira, conforme estipulado no n.º 5 do DL n.º 155/ 92 (RAFE), o Exército é obrigado, enquanto organismo da Administração Direta do Estado, a elaborar um PA anual que servirá de base à Proposta do OE. No que diz respeito ao PA como ferramenta de PE, as opiniões dos inquiridos foram unânimes, permitindo concluir que a ligação entre o PE do Exército e o SIG é efetuado através do PA. Contudo, esta ligação ainda não está totalmente aferida, uma vez que o

⁵⁶ Ver Apêndice G.1.

cruzamento de dados entre o PE e o SIG só será possível através da integração dos vários módulos.

No final de cada ano, e correspondendo à fase da Análise de Resultados, segundo o Sr. Major Reis “*é elaborado o RA que permite apresentar o grau de concretização das atividades, tendo o QUAR como suporte, e são descritos os fatores que originaram os desvios no sentido de serem corrigidos.*”. Num futuro próximo, com a implementação do EPM, o Exército vai conseguir ter em tempo real e de forma permanente o grau de execução das métricas que definiu na fase do planeamento.

Na **questão 6** da entrevista⁵⁷, “**De que forma é que a introdução do Planeamento Estratégico, em conjunto com outras reformas operadas na Administração Pública (SIADAP, Regime de Tesouraria do Estado, RAFE, etc) pode ser traduzido em ganhos de eficiência e eficácia organizacional?**”, constata-se que as opiniões dos inquiridos são muito semelhantes, principalmente quando relacionadas as valências de um PE com os objetivos de qualquer tipo de reforma, de onde se destacam o aumento da eficiência e da eficácia, a simplificação, a uniformização e a desburocratização de processos. É possível encontrar-se esta ideia patente na explicação do Sr. Major Cano, em que “*todos estes conceitos são ferramentas de medição (...). E, portanto, quando temos ferramentas que nos obrigam a medir e a avaliar o nosso desempenho, automaticamente só não temos ganhos de eficiência e eficácia se não os quisermos ter*”. O Sr. Coronel Afonso vem completar esta afirmação defendendo que a introdução do PE e da RAFE veio obrigar as organizações, como o Exército, a reformular a sua estrutura orgânica, a impor uma maior racionalização dos meios e uma delimitação de tarefas e funções, permitindo assim o aumento da eficácia e da eficiência organizacional, bem como a uniformização e simplificação de procedimentos. É neste sentido que o Sr. Major Rosado salienta a importância do SIG nesta área, pois “*a própria existência do SIG teve relacionada com todas estas reformas, bem como com as exigências do Tribunal de Contas*”.

O Sr. Major-General Jesus da Silva defende que quando se utilizar os instrumentos da melhor forma e se tirar partido das ferramentas e dos sistemas de informação que o Exército dispõe, conseguindo integrar toda a informação processada, “*naturalmente que o resultado final será esse estado de ganhos de eficiência e eficácia*”. Embora o SIG permita ir ao encontro daquilo que se pretende com as reformas da AP, através da uniformização e da simplificação de processos de todo o universo do MDN, afirma que o facto de o SIG

⁵⁷ Ver Apêndice G.2.

ainda não estar no seu estágio de desenvolvimento pleno impossibilita que este se possa constituir como uma ferramenta crucial para o apoio e condução do PE, uma vez que só a vertente financeira é que está implementada a 100%.

Quando analisada a **questão 7** do inquérito por entrevista⁵⁸, “**Como caracteriza a importância do SIG durante o processo de planeamento? Considera que o SIG é uma ferramenta essencial na condução do planeamento estratégico?**”, verifica-se que as opiniões são bastante unânimes, principalmente no que diz respeito à vulnerabilidade que se traduz pela não integração dos vários módulos do SIG. Atualmente, o SIG assume um papel extremamente importante no desenvolvimento do planeamento e da execução, permitindo uniformizar, concentrar e integrar toda a informação que diz respeito ao MDN. Contudo, as opiniões dos inquiridos são conciliadas quanto ao facto do SIG ser uma ferramenta crucial no apoio à condução do PE. De acordo com o Sr. Major Rosado e a Sr^a. Capitã Helga Lopes, o SIG é um excelente instrumento capaz de apoiar a tomada de decisões não estruturadas, através do fornecimento de dados compilados, sucintos, concisos e verdadeiros, permitindo reunir uma série de *layouts* com informação histórica para que os Cmdts/Dir/Ch possam decidir. Nesta ótica, o SIG poderá ser entendido como uma ferramenta importante para o apoio ao planeamento e à tomada de decisão.

No entanto, conforme defende a maioria dos entrevistados, o SIG já deveria ter mais módulos implementados e explorados. De acordo com informações prestadas pelo Sr. Major-General Jesus da Silva, o único módulo do SIG a funcionar a 100% é o módulo financeiro, estando o módulo logístico a dar os primeiros passos, enquanto que o módulo de RH ainda está numa fase embrionária. Nesta ótica, e segundo afirma o Sr. Coronel Afonso, “*o simples facto de ainda não termos todos os módulos do SIG integrados e a produzir informação agregada faz com que ainda não se possa afirmar que o SIG é uma ferramenta essencial na condução desse planeamento*”, criando a necessidade de introduzir o EPM que vai “*permitir que seja efetuado um planeamento consentâneo com a diretiva de S. Ex^a o Gen CEME, a três ou mais anos, encontrando-se previsto também que esta ferramenta se ligue com o BW, para que nos parâmetros financeiros os dados serem automaticamente atualizados*” (Sr. Major Reis). Conclui-se, assim, que para além do SIG ainda não estar preparado para assumir um lugar de destaque no PE, existe a necessidade de recorrer a ferramentas paralelas para combater essas dificuldades.

⁵⁸ Ver Apêndice G.3.

Por sua vez, intimamente ligada à questão anterior surge a **questão 8** da entrevista⁵⁹ sobre **“Que vantagens considera essenciais na utilização do SIG no planeamento, execução e controlo da Gestão do Exército? Considera a existência de algum tipo de desvantagem da sua utilização ou algum tópico em que o SIG não esteja a ser bem utilizado neste âmbito do planeamento, execução e controlo?”**. A opinião predominante face a esta questão permite evidenciar que embora existam várias vantagens na utilização do SIG, ainda existe um longo caminho a percorrer no sentido de proporcionar um crescimento exponencial para esta ferramenta que o Exército tem ao seu dispor.

Segundo evidencia o Sr. Tenente Ferreira, *“em termos gerais, o SIG permite uma redução dos custos e dos prazos dos processos fundamentais, acelera o levantamento de informações em toda a organização, potencializa uma melhoria na administração financeira e promove a integração de todas as áreas”*. Por outro lado, conforme enuncia o Sr. Major Rosado, uma das grandes vantagens que o SIG veio proporcionar foi a obrigatoriedade que os Cmdts/Dir/Ch têm de cumprir e fazer cumprir os requisitos legais. Associada a esta vantagem e às reformas aplicadas na AP, surge uma outra materializada pelo facto do SIG proporcionar informação uniformizada, padronizada, simplificada, verdadeira e em tempo real, permitindo melhorar em grande escala o desempenho do Exército ao nível financeiro e orçamental. É, com base nestas informações que o SIG dispõe, que *“permite aos gestores de topo, acompanhar a execução de todo o planeamento que foi previamente aprovado, e caso seja necessário é possível a sua intervenção introduzindo alterações ao mesmo planeamento”*, conforme afirma a Sr^a. Capitã Helga Lopes. Paralelamente a esta ação de controlo entre aquilo que é planeado e o que é executado, o SIG ainda permite efetuar uma ação de auditoria às UEO, via online.

Contudo, no que concerne às desvantagens do SIG, a opinião dos inquiridos é unânime. O próprio sistema em si não possui desvantagens em concreto, mas sim carece de uma urgente mudança de mentalidade, principalmente no que diz respeito à rotatividade dos RH que trabalham diretamente na área financeira, à especialização individual de cada elemento, bem como procurar alertar a Cadeia Superior para a necessidade do desenvolvimento completo desta ferramenta. Assim, tanto a rotatividade dos RH como a falta de RH qualificados, quer na área financeira quer no SIG, têm vindo a constituir-se, cada vez mais, como vulnerabilidades do SIG e do planeamento, podendo considerar-se como obstáculos à própria missão do Exército.

⁵⁹ Ver Apêndice G.4.

Com o intuito de dar continuidade às duas questões anteriores, surge a **questão 9** da entrevista⁶⁰, “**De que forma é que o SIG se torna crucial no apoio à tomada de decisões estratégicas?**”. Com esta questão pode-se constatar que o SIG encerra todas as capacidades para se constituir como a ferramenta crucial no apoio à tomada de decisões estratégicas. Como referido anteriormente, a informação que o SIG dispõe é altamente oportuna e completa, permitindo que as decisões dos Cmdts/Dir/Ch possam ser cada vez mais sustentadas e apoiadas em dados mais completos e apresentados ao minuto, possibilitando uma melhor tomada de decisão.

Contudo, todos os inquiridos são da opinião que a não integração dos diversos módulos do SIG faz com que esta ferramenta apenas esteja a trabalhar a 1/3 das suas capacidades, apoiando de forma plena apenas a área financeira. Deste modo, verifica-se que o SIG é crucial no apoio à tomada de decisões, contudo apenas em decisões de carácter financeiro. Num futuro próximo, com a integração de todas as áreas no SIG, os Cmdts/Dir/Ch irão perceber a importância e a infinidade de capacidades do SIG, abrindo espaço para o surgimento deste instrumento como condutor principal do PE e o auxiliar da tomada de decisões estratégicas por excelência.

Relativamente à **questão 10** da entrevista⁶¹, “**Uma vez que se registam desvios significativos entre o planeado e o executado, considera que o Plano de Atividades está a ser elaborado em plena conformidade com a legislação, bem como preza pelo envolvimento do Comandante, Estado-Maior, Chefe da Secção Logística e Adjunto Financeiro das diversas UEO aquando da sua elaboração?**”, denota-se que, conforme enunciado por todos os inquiridos, atualmente a elaboração do PA é feita atendendo aos vários trâmites legais. Contudo, segundo defende o Sr Major Cano, “*o processo arranca logo mal quando ao início elabora-se um PA com plafons atribuídos*”. De acordo com esta ótica, numa primeira fase as UEO deveriam fazer o seu planeamento consubstanciado naquilo que são as suas missões, objetivos e atividades enquadradas nas estratégias superiormente definidas. Após existir um PA elaborado para o Exército e conhecida a verba atribuída em OE para ano seguinte, é que seriam atribuídos os *plafonds* às UEO, que por prioridades atribuiriam às ações e elementos de ação com maior preponderância, evitando-se, assim, os cortes *ad hoc*. Contudo, para se tornar possível elaborar um planeamento *bottom-up* torna-se fulcral o envolvimento dos Cmdts/Dir/Ch e de todo o seu Estado-Maior na elaboração do PA. De acordo com a maioria dos inquiridos, o que se tem vindo a registar

⁶⁰ Ver Apêndice G.5.

⁶¹ Ver Apêndice G.6.

é um “empurrar” do PA para as secções logísticas, desvirtuando o planeamento da responsabilidade do EM das UEO (Sr. Tenente Ferreira), sendo muitas vezes elaborado com base em dados históricos (cópias de anos transatos), conforme explica o Sr. Major Rosado. Concomitantemente, como resultado desta mentalidade e, posteriormente da atividade diária de cada UEO, surge a necessidade de recorrer às AO resultantes da falha do planeamento, sem que seja efetuado o respetivo reajuste do mesmo. Como evidencia o Sr. Tenente Ferreira, o facto da ligação entre o planeado e o executado ser feita apenas a partir do NPD, onde é necessário a inserção do elemento de ação planeado, permite que não existam implicações nem condicionamentos em termos de elementos de ação. Os condicionamentos que existem são em termos de classificação económica. No sentido de colmatar esta situação, a Sr^a. Capitã Helga Lopes explica que *“seria importante efetuar o cruzamento das duas plataformas (SEM/ BW e ERP), para que a introdução de AO obrigasse à alteração do PA e, enquanto não o fizesse, não poderia executar essas mesmas alterações orçamentais”*.

Na **questão 11** da entrevista⁶², **“Com base no novo Módulo de Indicadores de Gestão que está a ser desenvolvido, que vantagens considera que poderá trazer a utilização destes indicadores para o desempenho das funções dos Comandantes/ Diretores ou Chefes?”**, verifica-se que a opinião sobre a aplicação deste módulo é unânime, sendo defendida por todos como extremamente importante. Segundo explica a Sr^a. Capitã Helga Lopes, *“o seu objetivo é prestar informação mais credível e estruturada, num curto espaço de tempo, respondendo às exigências de informação que permitem definir e redefinir estratégias de conduta, ou até mesmo para avaliar a performance de uma UEO”*. Conforme evidencia o Sr. Major Cano, o facto de estes indicadores espelharem o melhor caminho a seguir, efetuando a análise comparativa entre o planeado e o executado, permite confirmar que estas ferramentas de apoio à GE *“têm na sua base tudo aquilo que é planeamento, execução, controlo e avaliação dos nossos objetivos”*. Por outro lado, o facto de estes indicadores serem apresentados numa forma *user friendly* constitui-se como outra vantagem, possibilitando *“o acesso à informação de forma simplificada, de fácil interpretação, monitorizada por gráficos, tabelas de simples leitura, por forma a concretizar a velha citação keep it short and simple”*, conforme enuncia a Sr^a. Capitã Helga Lopes.

Todavia, de acordo com o Sr. Major-General Jesus da Silva, estes indicadores de gestão ainda estão muito focalizados na área financeira. Só posteriormente com o desenvolvimento dos restantes módulos do SIG é que será possível efetuar uma análise

⁶² Ver Apêndice G.7.

integrada das diversas áreas, permitindo assim aos Cmdts/Dir/Ch uma visão alargada daquilo que são os recursos alocados à sua disponibilidade e responsabilidade.

Quando confrontadas as respostas da **questão 12**⁶³, “**Considera que os Comandantes/ Diretores/ Chefes das diversas UEO do Exército estão sensibilizados para a importância e exigência da área financeira, bem como para a importância do SIG como uma ferramenta condutora do planeamento estratégico do Exército?**”, a maioria dos inquiridos defendem que os Cmdts/Dir/Ch estão suficientemente sensibilizados, “*principalmente com o trabalho feito com a reorganização e reestruturação do sistema financeiro do Exército e, até pela conjuntura que foi vivida, bem como pela forma como se trabalhou estas questões em todos os patamares de decisão*”, conforme explica o Sr. Major-General Jesus da Silva. Contudo, o Major Rosado explica que mesmo que estas entidades estejam sensibilizadas para esta área, “*infelizmente falta-lhes a formação necessária, sobretudo ao nível financeiro*”, defendendo ainda que a formação dada no IESM não é suficiente para abarcar todas as potencialidades como são as do SIG.

Por outro lado, a perceção dos Cmdts/Dir/Ch quanto à importância do SIG como ferramenta condutora do PE do Exército encontra-se ainda num patamar embrionário. Segundo refere o Sr. Coronel Afonso, “*o simples facto de não conseguirmos apresentar informação completa em SIG que permita tomar decisões apenas e só com base na informação do sistema, deita por terra toda a capacidade do SIG se constituir como uma ferramenta essencial na condução do planeamento*”. Apenas com a integração de todos os módulos do SIG, e consequentemente de toda a informação presente em ferramentas paralelas (como o GRW e o EPM), é que será possível alterar a mentalidade da estrutura superior, provando que o Exército tem na sua posse uma ferramenta capaz de conduzir o PE, ou seja, um verdadeiro utensílio de GE.

6.1.2. Conclusão das entrevistas

O Exército tem vindo a marcar cada vez mais a sua posição junto daquilo que são os pressupostos e as fases da GE, sendo o SIG a ferramenta que permite fazer a ligação e o acompanhamento entre a execução e o planeamento. Embora este instrumento permita ir ao encontro daquilo que se pretende com a introdução das reformas da AP, como a racionalização, uniformização e simplificação do MDN, o facto do SIG ainda não integrar

⁶³ Ver Apêndice G.8.

os vários módulos impossibilita que esta ferramenta se constitua como um elemento crucial na condução do PE. Esta não integração nas diversas áreas do SIG cria a necessidade de recorrer a aplicações paralelas, como é o caso do EPM, no sentido de colmatar o facto do SIG, enquanto ERP, não permitir adotar a metodologia do BSC.

O facto dos Cmdts/Dir/Ch estarem cada vez mais sensibilizados para a importância da área financeira, bem como para o SIG como ferramenta capaz de auxiliar a tomada de decisões, associado ao facto do PA ser o elo de ligação entre o PE e o SIG (apenas no patamar financeiro), materializa a necessidade urgente de incutir uma mudança de mentalidade junto destas entidades, procurando eliminar a tendência de “empurrar” o planeamento (PA) para as Secções Financeiras, desvirtuando esta tarefa da responsabilidade do EM das UEO, que pode incorrer no desalinhamento dos objetivos estratégicos superiormente definidos. Por último, associa-se ainda a esta mudança de mentalidade a necessidade de reduzir a rotatividade dos RH, bem como aumentar o número de RH qualificados relacionados com a área financeira e com o SIG.

6.2. Inquérito por questionário

O inquérito por questionário⁶⁴ aplicado aos Adjuntos Financeiros do Exército teve como principal objetivo confrontar a opinião destas entidades sobre o planeamento, os seus processos, a importância do SIG e como este se relaciona com o PE, com o PA e com o RA, tendo sido o carácter desta função a ditar a escolha do universo de estudo.

6.2.1. Apresentação e interpretação dos resultados dos questionários

O espaço temporal de aplicação do questionário compreendeu o período de março a maio de 2015, pelo que após este intervalo foram obtidas 51 respostas das 54 previstas, registando-se 3 abstenções, constituindo-se assim um valor bastante acima daquilo que é considerado aceitável (Coutinho, 2011), como se verifica na Tabela 20⁶⁵.

Através da recolha das respostas do *Google Drive*, e posterior transporte desses dados para uma folha de *Excel* foram elaborados quadros, tabelas e gráficos resultantes de uma análise estatística descritiva sobre a incidência das respostas assentes numa escala comum, de forma a permitir o cálculo de medidas como a média, a moda, o desvio padrão, o mínimo

⁶⁴ Ver Apêndice H: Inquérito por Questionário.

⁶⁵ Ver Apêndice K.2: Dados considerados na análise dos questionários.

e o máximo, necessárias à análise quantitativa. Estes dados foram ainda introduzidos no programa estatístico SPSS de forma a efetuar a avaliação das respostas e a calcular a fiabilidade do questionário, fazendo uso do teste de Alfa de *Cronbach* (α)⁶⁶, o qual registou um valor de $\alpha=0,893$, garantindo que os fatores recolhidos através da correlação entre as respostas são fiáveis e fidedignos. Assim, para o valor anteriormente mencionado, Maroco (2003) defende que pode ser considerado no patamar da fiabilidade moderada a elevada (0,8-0,9), conferindo, assim, um carácter fidedigno ao questionário aplicado.

Os gráficos 1 a 14⁶⁷ foram elaborados com base nas tabelas apresentadas no Apêndice I.1. Estes gráficos representam os resultados obtidos no primeiro e segundo grupos de questões do questionário, referente à caracterização dos inquiridos e à caracterização da Subsecção Financeira dos mesmos.

Como é passível de se constatar no **Gráfico 1**, dos 51 inquiridos 78% são do sexo masculino. No **Gráfico 2** a faixa etária dominante diz respeito ao intervalo entre os 20-30 anos, representando 71% dos inquiridos. Conforme indica o **Gráfico 3**, referente ao posto dos inquiridos, destacam-se os postos de Tenente e Alferes com 45% e 41% respetivamente, seguindo-se o de Capitão e o de Aspirante. O **Gráfico 4** ilustra o tipo de contrato, onde os dados são muito semelhantes, com 49% em Regime de Contrato/ Regime Voluntariado (RC/RV) e 51% pertencem aos QP. Os **Gráficos 5 e 6** evidenciam a informação referente à formação militar e civil dos inquiridos, podendo-se, assim, destacar ao nível militar a predominância da Administração Militar (49%) e da Infantaria (17%), e ao nível da formação académica a predominância do grau de mestre (57%) e licenciado (43%).

O conjunto de gráficos que se segue procura caracterizar tanto o Adjunto Financeiro como a sua Subsecção Financeira, quer em termos gerais quer em assuntos relacionados com o SIG. Os Gráficos 7 a 9 dizem respeito à caracterização em termos gerais da UEO e do inquirido. Assim, com base no **Gráfico 7**, respeitante ao tempo de desempenho na função atual, é possível verificar que o grosso dos inquiridos apenas desempenha a sua função atual entre 1 a 2 anos, correspondendo a 39% dos 51 Adjuntos Financeiros. O **Gráfico 8** demonstra que a grande parte dos inquiridos encontra-se em UEO do tipo Regimental (43%), Unidades com dependências administrativas (14%) e Estabelecimentos de Ensino (13%). Conforme ilustra o **Gráfico 9**, em valores absolutos, as áreas de formação com maior incidência são: Administração Militar (20), Gestão (15), Curso de Chefes da Subsecção

⁶⁶ Ver Apêndice K.1: Alfa de *Cronbach*.

⁶⁷ Ver Apêndice I.3: Gráficos das respostas aos inquiridos por questionário pelos Adjuntos Financeiros – Parte I e II.

Financeira (13), Contabilidade (11) e Administração Pública (10). Todavia, ainda no mesmo gráfico, registaram-se 18 respostas na opção “Outra”, destacando-se as seguintes áreas: Direito, História, Infantaria, Artilharia, Cavalaria, Saúde e Mecânica.

Os Gráficos 10 a 12 dizem respeito à formação em SIG do inquirido, bem como do seu Quadro Orgânico (QO). Por outro lado, os Gráficos 13 e 14 estão relacionados com a DFin e com os documentos que esta Direção coloca ao dispor dos Adjuntos Financeiros.

Com o **Gráfico 10** pode-se evidenciar que apenas uma pequena parte dos 51 inquiridos não tem formação em SIG, correspondendo a 5 elementos (10%). Por sua vez, com base no **Gráfico 11**, 26% dos inquiridos não frequenta qualquer tipo de curso de formação/ atualização em SIG, 39% frequenta alguns cursos e 35% frequenta todas as formações em SIG. No **Gráfico 12** destacam-se 63% dos inquiridos com um QO com formação em SIG, contra 37% sem a mesma formação. Posteriormente, no **Gráfico 13** 53% dos inquiridos consultam e dão a conhecer com frequência os documentos disponibilizados pela DFin no seu portal, 37% apenas consulta algumas vezes e 10% apenas quando precisa de determinada informação. O **Gráfico 14** diz respeito ao grau de perceção e suficiência que os inquiridos têm face aos documentos disponibilizados pela DFin, de onde se consta que 80% dos inquiridos concorda que são perceptíveis e bastante suficientes para o desempenho das suas funções, sendo que apenas 2% é que discorda.

Terminada a análise da Parte I e II do questionário, as Tabelas 1 a 3, elaboradas a partir da Tabela 18⁶⁸, permitem analisar as medidas de tendência central, desvio padrão, mínimos e máximos, respeitantes às questões da Parte III e IV (Grupo I e II) do questionário. De forma a analisar as próximas questões e a completar os dados da Tabela 1 foram elaborados os Gráficos 15 a 24⁶⁹.

Tabela 1- Medidas de tendência central e dispersão correspondentes à Parte III do questionário.

Síntese da Questão	Média	DP	Moda	Mín	Máx
Parte III					
Q15. Papel do SIG na Gestão.	4,59	0,51	5	2	5
Q16. SIG e a GE.	4,27	0,67	4	1	5
Q17. SIG na implementação do PE.	4,29	0,58	4	1	5
Q18. SIG na condução do planeamento.	4,10	0,55	4	1	5
Q19. SIG e a tomada de decisão.	4,39	0,67	5	3	5
Q20. SIG e controlo/ avaliação.	3,37	0,76	2	1	4
Q21. SIG como desenvolvimento e aprendizagem.	3,73	0,56	4	3	5
Q22. SIG como pilar estratégico de médio/ longo prazo.	3,37	0,48	4	3	5

⁶⁸ Ver Apêndice I.2: Tabela com medidas de tendência central e dispersão da parte III e IV (grupo I e II) do questionário.

⁶⁹ Ver Apêndice I.3: Gráficos das respostas aos inquiridos por questionário pelos Adjuntos Financeiros – Parte I e II.

Q23. Enquadramento do SIG nos objetivos.	2,57	0,63	4	2	5
Q24. Sensibilidade dos Cmdts na área financeira.	3,94	0,83	4	2	5

Fonte: SPSS.

Este bloco de perguntas visa averiguar qual é a perceção dos inquiridos face ao SIG, no âmbito do PE. Neste ensejo, analisando as respostas à **questão 15** verifica-se uma média de 4,69 e um desvio padrão de 0,51, registando uma pequena oscilação que varia entre o “Concordo” e o “Concordo Totalmente”, que permite considerar o SIG como uma ferramenta de gestão por excelência. Apenas 7,84% dos elementos responderam que discordavam⁷⁰.

No que respeita à **questão 16**, as opiniões dos inquiridos não oscilaram em demasia, pelo que 37,57% concorda totalmente e 50,98%⁷¹ concorda com o facto de o SIG ser uma ferramenta crucial para a GE do Exército. Na resposta a esta questão registou-se a existência de 6 respostas discordantes. Nesta questão o desvio padrão é de 0,67 e a média de 4,27, pelo que a predominância assenta na resposta “Concordo”, resultando na moda de 4.

No que concerne à **questão 17**, a média das respostas foi de 4,29, a moda de 4 e o desvio padrão de 0,58, pelo que mesmo havendo alguma oscilação nas respostas, 78,43% das respostas⁷² confirmam que o SIG assume um papel crucial na implementação do PE.

Relativamente aos dados obtidos na **questão 18**, o facto da média das suas respostas ser 4,10 e o desvio padrão 0,55 permitem evidenciar que o grosso das respostas concentram-se no “Concordo”, sendo que 19,61%⁷³ concordam totalmente com o facto de o SIG assegurar a partilha de informação necessária à condução do planeamento.

Os resultados obtidos na **questão 19** permitem afirmar que o SIG é uma ferramenta fundamental para o apoio à tomada de decisão dos Cmdts/Dir/Ch, uma vez que apesar de apresentar uma média de 4,39 e um desvio padrão de 0,67, a moda é de 5, ou seja, a grande parte das respostas (50,98%)⁷⁴ incidiu na opção “Concordo Totalmente”.

Na análise da **questão 20**, constata-se que 50,98% dos inquiridos discordam e 13,73%⁷⁵ discordam totalmente do facto do SIG ajudar no controlo e avaliação de resultados da organização, dos seus colaboradores e dos seus processos. Contudo, o facto de a média

⁷⁰ Ver Gráfico 15 – Resultados obtidos na questão 15, no Apêndice I.3.

⁷¹ Ver Gráfico 16 – Resultados obtidos na questão 16, no Apêndice I.3.

⁷² Ver Gráfico 17 – Resultados obtidos na questão 17, no Apêndice I.3.

⁷³ Ver Gráfico 18 – Resultados obtidos na questão 18, no Apêndice I.3.

⁷⁴ Ver Gráfico 19 – Resultados obtidos na questão 19, no Apêndice I.3.

⁷⁵ Ver Gráfico 20 – Resultados obtidos na questão 20, no Apêndice I.3.

ser 3,37 e o desvio padrão de 0,76 deve-se ao facto de 31,37% dos inquiridos ter respondido que não concordava nem discordava.

Quando analisados os dados da **questão 21**, relacionada com o facto de o SIG poder ser entendido como um motor de desenvolvimento e aprendizagem organizacional, verifica-se que a média é de 3,73 e o desvio padrão de 0,56, pelo que 13,73% dos inquiridos defendem que não concordam nem discordam, 70,59% concordam e 15,69% concordam totalmente⁷⁶.

À semelhança da questão anterior, a **questão 22** apresenta grande incidência de respostas no “Concordo” e algumas no “Concordo Totalmente”, com 74,51% e 17,65%⁷⁷ respetivamente. Apresenta uma média de 3,37 e um desvio padrão de 0,48, onde a moda assume o valor 4, correspondente ao “Concordo”. Estes dados permitem concluir que a maior parte dos inquiridos considera que o SIG é ou pode ser um pilar essencial na condução do planeamento no médio/ longo prazo.

Os resultados obtidos na **questão 23**, onde a média observada é de 2,57 e o desvio padrão de 0,63, são um pouco dispersos, na medida em que quase todas as categorias foram escolhidas com a exceção da “Discordo Totalmente”. Todavia, o facto de a moda ser 4 permite concluir que a perceção dos inquiridos face ao enquadramento e orientação do SIG com todos os elementos do QUAR é favorável, bem como o SIG contribui com informações e dados para a sua elaboração. Para esta questão apenas 5,88%⁷⁸ respondeu que não concordava com este alinhamento entre o SIG e o QUAR do Exército.

Para finalizar este primeiro bloco de perguntas, a **questão 24**, referente à sensibilidade dos Cmdts/Dir/Ch para a área financeira e para a importância do SIG, apresenta dados um pouco díspares, uma vez que o grosso das resposta incide no “Concordo”, com 56,86%, e as restantes respostas dividem-se equitativamente pelo “Discordo” e pelo “Concordo Totalmente”, ambas com 21,57%⁷⁹. Com valores como a média de 3,94, desvio padrão de 0,83 e moda de 4 permite verificar que na maior parte dos casos os Cmdts/Dir/Ch preocupam-se e estão sensibilizados com estas áreas.

Elaborada com base na Tabela 18⁸⁰, a Tabela 2 é representativa das questões 25 à 37. De forma a ilustrar os dados da tabela foram desenvolvidos gráficos no sentido de completar os dados apresentados, destacando-se os gráficos 25 ao 37.

⁷⁶ Ver Gráfico 21 – Resultados obtidos na questão 21, no Apêndice I.3.

⁷⁷ Ver Gráfico 22 – Resultados obtidos na questão 22, no Apêndice I.3.

⁷⁸ Ver Gráfico 23 – Resultados obtidos na questão 23, no Apêndice I.3.

⁷⁹ Ver Gráfico 24 – Resultados obtidos na questão 24, no Apêndice I.3.

⁸⁰ Ver Apêndice I.2: Tabela com medidas de tendência central e dispersão da parte III e IV do questionário.

Tabela 2 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes ao Grupo I da Parte IV do questionário.

Síntese da Questão	Média	DP	Moda	Mín	Máx
Parte IV					
Grupo I					
Q25. Informação disponibilizada para o PA.	3,84	0,85	4	2	5
Q26. Enquadramento do PA.	4,04	0,74	4	2	5
Q27. Papel dos superiores hierárquicos no planeamento.	3,37	1,04	4	2	5
Q28. Entidades participantes na elaboração do PA.	3,22	1,10	4	2	5
Q29. Regularidade com que o Cmdt verifica o planeado/ executado.	2,86	1,00	4	2	5
Q30. Frequência da informação solicitada.	2,57	0,98	2	1	4
Q31. Ferramenta utilizada para dispor a informação.	3,82	0,81	4	2	5
Q32. Grau de facilidade de utilização do SEM/ BW.	2,43	0,94	2	1	4
Q33. Substituição do SEM/ BW por Indicadores de Gestão.	4,71	0,46	5	4	5
Q34. Recurso a AO.	4,35	0,48	4	4	5
Q35. Razão das AO.	3,92	0,70	4	2	5
Q36. Ajuste do planeamento depois de uma AO.	4,14	0,35	4	4	5
Q37. Grau de cumprimento/ satisfação do PA.	2,51	0,62	2	2	5

Fonte: SPSS.

Este bloco de perguntas, respeitante ao Grupo I da Parte II sobre o PA, visa averiguar qual é a perceção dos inquiridos face ao seu enquadramento, elaboração e utilização como ferramenta de curto, médio e longo prazo. Neste ensejo, analisando as respostas à **questão 25** verifica-se uma média de 3,84, um desvio padrão de 0,85 e uma moda de 4, visto registar-se uma oscilação entre o “Discordo” (13,73%), o “Concordo” (66,67%) e o “Concordo Totalmente” (17,65%). Assim, 34 dos inquiridos concorda que as informações e documentos disponibilizados pela DFin, EME e respetivos OCC são suficientes para a elaboração do PA⁸¹.

Por outro lado, a opinião dos inquiridos face ao grau de enquadramento do PA com os objetivos e atividades superiormente determinados, bem como o facto das suas ações e elementos de ação serem definidas com base nas intenções do Comandante da UEO para o ano seguinte, materializada pela **questão 26**, é em grande parte concordante. Verifica-se que 35 inquiridos concordam (68,63%) e 12 concordam totalmente (23,53%)⁸². Para esta questão a média regista o valor de 4,04, o desvio padrão de 0,74 e a moda de 4.

A **questão 27** representa duas opiniões distintas dos inquiridos, uma vez que variam entre o “Discordo” e o “Concordo” e “Concordo Totalmente”, sobrepondo-se o valor das duas primeiras. Fruto desta situação regista-se uma média de 3,37 e um desvio padrão de

⁸¹ Ver Gráfico 25 – Resultados obtidos na questão 25, no Apêndice I.3.

⁸² Ver Gráfico 26 – Resultados obtidos na questão 26, no Apêndice I.3.

1,04. Contudo, o facto de 56,86% concordar e 9,80% concordar totalmente permite aferir que existe uma participação ativa dos superiores hierárquicos na condução do planeamento. Todavia é importante registar-se que 33,33% dos inquiridos discorda com esta questão⁸³.

À semelhança da questão anterior, a **questão 28** apresenta alguma disparidade face às respostas obtidas. Neste ensejo, verifica-se que existe 76,47% dos inquiridos que concordam que o Comandante, o seu EM, o Chefe da Secção Logística e o Adjunto Financeiro se reúnam para planear todas as ações e elementos de ação para o ano seguinte, a colocar no PA. Por outro lado, regista-se a existência de 25,49% que discorda deste facto, permitindo concluir que ainda existem UEO que não têm os seus procedimentos de planeamento bem definidos e alinhados com aquilo que são as intenções superiores face ao planeamento⁸⁴. Face a esta disparidade de respostas apura-se a média de 3,04, a moda de 4 e o desvio padrão 1,10.

Os resultados obtidos na **questão 29**, onde a média observada é de 2,86 e o desvio padrão de 1,00, são um pouco dispersos, estando as respostas divididas principalmente entre o “Discordo” (35,29%) e o “Concordo” (54,90%)⁸⁵. Todavia, uma vez que a moda é de 4 permite concluir que a maior parte dos Cmdts/Dir/Ch procuram confrontar regularmente a execução com o planeamento que foi efetuado. Como é possível verificar no Gráfico 29⁸⁶ o facto de existir um número considerável de respostas discordantes com esta questão, fazendo com que a média (2,86) se afaste da moda (4), permite concluir que ainda não existe a preocupação que é desejável no que diz respeito à análise e avaliação da execução, por parte destas entidades.

Quando constatados os dados da **questão 30**, relacionada com a periodicidade com que os Cmdts/Dir/Ch solicitam *reports* sobre a comparação entre o planeado e o executado, verifica-se que a média é de 2,57 e o desvio padrão de 0,98, pelo que 7,84% dos inquiridos discordam totalmente, 62,74% discordam e 28,85% concordam⁸⁷. Conjugando esta informação com a moda de 2 facilmente se verifica-se que a maior parte dos Cmdts/Dir/Ch não efetua este procedimento de controlo e análise da execução orçamental.

As questões que se seguem, nomeadamente as **questões 31, 32 e 33**, relacionam-se entre si, através do Bloco SEM/ BW. A **questão 31** apresenta uma média de 3,82, um desvio padrão de 0,81 e uma moda de 4, permitindo concluir que 72,55% dos inquiridos usam o

⁸³ Ver Gráfico 27 – Resultados obtidos na questão 28, no Apêndice I.3.

⁸⁴ Ver Gráfico 28 – Resultados obtidos na questão 28, no Apêndice I.3.

⁸⁵ Ver Gráfico 29 – Resultados obtidos na questão 29, no Apêndice I.3.

⁸⁶ Ver Gráfico 29 – Resultados obtidos na questão 29, no Apêndice I.3.

⁸⁷ Ver Gráfico 30 – Resultados obtidos na questão 30, no Apêndice I.3.

SEM/ BW para disponibilizar aos Cmdts/Dir/Ch a informação que precisam. Apenas 13,73% dos inquiridos discorda com a questão⁸⁸. Por outro lado, no que diz respeito à facilidade de compreensão e utilização desta ferramenta em SIG, a maior parte dos inquiridos assume discordar com a **questão 32** (66,67%)⁸⁹. O facto da moda desta questão ser de 2 permite concluir que a maior parte dos Adjuntos Financeiros não concorda que o SEM/ BW seja uma ferramenta acessível nem *user friendly*. A média de 2,43 e o desvio padrão de 0,94 confirmam a tendência de discordância desta questão. No que diz respeito à substituição desta ferramenta por Indicadores de Gestão, na **questão 33** todos os inquiridos defendem que seria uma mais-valia para as suas funções, permitindo facilitar muitas atividades do seu dia-a-dia. Neste sentido, 72,55% dos inquiridos concordam totalmente com esta substituição e apenas 26,92% responderam apenas que concordam⁹⁰, não havendo registo de qualquer resposta discordante. Para esta questão obteve-se a média de 4,71, o desvio padrão de 0,46 e a moda de 5.

O próximo bloco de 3 questões diz respeito às AO. Neste ensejo, a **questão 34** permite concluir que os 51 inquiridos concordam com a necessidade de recorrer com frequência a AO durante o ano. No entanto, 66,67% concorda e 33,33% concorda totalmente⁹¹. Conforme indicam os valores da média (4,35), do desvio padrão (0,48) e da moda (4) pode concluir-se que grande parte dos inquiridos tem necessidade de recorrer a AO, muito graças a situações que não foram planeadas como seria espectável, como consta na questão 35. A opinião dos inquiridos relativamente à falta de informação aquando da elaboração do planeamento como forma de justificar a necessidade de recorrer a AO encontra-se um pouco dividida na **questão 35**. Contudo, analisando os dados da Tabela 2 com os do Gráfico 35, conclui-se que 54,90%⁹² dos inquiridos defendem que existe falta de informação importante aquando da fase preparatória do PA, potencializando a existência de AO. Regista-se, ainda, uma média de 3,92, um desvio padrão de 0,70 e uma moda de 4, permitindo responsabilizar a falta de informação pela necessidade de recorrer a AO. Uma vez que existe a necessidade constante de recorrer a AO, a **questão 36** surge com o objetivo de averiguar qual é a opinião dos Adjuntos Financeiros sobre a necessidade de ajustar o planeamento face à alteração que praticam no ato da elaboração de uma AO, sendo que esta operação não está a ser praticada e que pode vir a violar a informação que constará

⁸⁸ Ver Gráfico 31 – Resultados obtidos na questão 31, no Apêndice I.3.

⁸⁹ Ver Gráfico 32 – Resultados obtidos na questão 32, no Apêndice I.3.

⁹⁰ Ver Gráfico 33 – Resultados obtidos na questão 33, no Apêndice I.3.

⁹¹ Ver Gráfico 34 – Resultados obtidos na questão 34, no Apêndice I.3.

⁹² Ver Gráfico 35 – Resultados obtidos na questão 35, no Apêndice I.3.

posteriormente no RA. Nesta ótica, os 51 inquiridos confirmam esta necessidade de alteração do planeamento, sendo que 82,35% afirmam concordar e 17,65% concordar totalmente. Fruto destas respostas afirmativas obteve-se uma média de 4,14, um desvio padrão de 0,35 e uma moda de 4.

Por último, a **questão 37** encontra-se entre as questões mais divergentes do questionário, na medida em que apenas a opção “Discordo Totalmente” é que não foi selecionada. Posto isto, esta questão apresenta uma média de 2,51, um desvio padrão de 0,62 e uma moda de 2. Confrontando estes valores com a análise do Gráfico 37, pode concluir-se que grande parte das opiniões centram-se entre o “Discordo” (52,94%) e o “Não Concordo nem Discordo” (37,25%). Regista-se ainda 13,73% dos inquiridos que concordam totalmente e 9,80% que concordam. Assim, facilmente se conclui que o PA não está a cumprir com os seus desígnios, bem como apresenta algumas falhas, nomeadamente as referidas anteriormente, como a não integração das entidades responsáveis pelo planeamento e o facto de não se alterar o PA aquando da elaboração de uma AO.

De seguida é apresentada a Tabela 3, representativa das questões 38 à 45 relativas ao Grupo II da Parte IV. De forma a ilustrar os dados da tabela foram elaborados alguns gráficos com o propósito de completar os dados apresentados, destacando-se os gráficos 38 ao 45.

Tabela 3 - Medidas de tendência central e dispersão correspondentes ao Grupo II da Parte IV do questionário.

Síntese da Questão	Média	DP	Moda	Mín	Máx
Parte IV					
Grupo II					
Q38. RA permite controlo, análise e alinhamento dos objetivos.	4,12	0,44	4	3	5
Q39. RA é a melhor ferramenta para analisar e avaliar a execução.	3,73	0,91	4	2	5
Q40. RA espelha toda a informação sobre a execução.	2,57	0,89	2	2	4
Q41. As conclusões do RA fazem-se chegar às chefias.	2,57	0,94	2	2	5
Q42. Para o cálculo dos desvios, no RA são tidas em conta todas as AO.	3,55	0,91	4	2	5
Q43. Com base nas intenções do Cmdt e no RA prepara-se o próximo PA.	4,06	0,24	4	4	5
Q44. Disponho de um sistema de controlo de gestão para os desvios.	3,94	0,97	4	2	5
Q45. Indicadores de Gestão facilitarão a produção do RA.	4,73	0,45	5	4	5

Fonte: SPSS.

No que respeita à **questão 38**, as opiniões dos inquiridos não oscilam demasiado, pelo que 19,61% concorda totalmente e 76,47% concorda⁹³ com o facto de o RA ser uma ferramenta bastante importante e útil para a análise e deteção de divergências, erros e desvios

⁹³ Ver Gráfico 38 – Resultados obtidos na questão 38, no Apêndice I.3.

aos objetivos e atividades superiormente definidos. Nesta questão a média é de 4,12, o desvio padrão é de 0,44 e a moda de 4.

No que concerne à **questão 39**, a média das respostas foi de 3,73, a moda de 4 e o desvio padrão de 0,91 pelo que mesmo havendo alguma oscilação nas respostas (apenas a opção “Discordo Totalmente” é que não foi selecionada), 80,40%⁹⁴ dos inquiridos que responderam “Concordo” e “Concordo Totalmente”, permitindo confirmar que o RA é a melhor ferramenta para analisar e avaliar a execução orçamental. Apenas 17,65% discorda desta opinião, fazendo com que a média se afaste ligeiramente da moda.

No que diz respeito à matéria de possíveis lacunas e erros que o RA possa ter, os dados presentes no Gráfico 40 da **questão 40** permitem verificar que grande parte dos Adjuntos Financeiros concorda com a existência de alguns erros e lacunas na informação prestada por esta ferramenta. Dos inquiridos, 70,59% discordam que o RA esteja a ser aplicado e produzido sem qualquer lacuna ou erro na informação que apresenta, ainda mais quando não se efetua o alinhamento do planeamento e da execução aquando de uma AO (questão 36). Para esta questão a média assume o valor de 2,57, o desvio padrão de 0,89 e a moda de 2.

Os resultados obtidos na **questão 41** permitem afirmar que o RA não está a ser aplicado como deveria e com o propósito que uma ferramenta deste tipo pressupõe, ou seja, o facto de 72,55% dos inquiridos defenderem que as conclusões do RA não chegam a quem de direito de forma a proceder às respetivas melhorias traduz-se, como referido na questão anterior, numa falha desta ferramenta. Só uma pequena percentagem dos inquiridos (23,53%) é que concorda com esta afirmação⁹⁵. Esta questão apresenta uma média de 2,57, um desvio padrão de 0,94 e a moda de 2.

Na análise da **questão 42**, constata-se que as opiniões principais variam entre o “Concordo” e o “Discordo”, com 68,63% e 23,53% respetivamente⁹⁶. Todavia, com base nos valores da média (3,55), do desvio padrão (0,91) e da moda (4) é possível concluir que para o cálculo dos desvios apresentados no RA são tidas em conta as AO efetuadas ao longo do ano. Contudo, a discordância dos 23,53% dos inquiridos é pertinente na medida em que o facto de não ser obrigatória a alteração do planeamento após ser efetuada uma AO, faz com que possa ocorrer a existência de falhas aquando da elaboração do RA, visto que para a produção deste relatório é necessário elaborar alguns documentos manualmente.

⁹⁴ Ver Gráfico 39 – Resultados obtidos na questão 39, no Apêndice I.3.

⁹⁵ Ver Gráfico 41 – Resultados obtidos na questão 41, no Apêndice I.3.

⁹⁶ Ver Gráfico 42 – Resultados obtidos na questão 42, no Apêndice I.3.

Quando analisados os dados da **questão 43**, relacionada com o facto de ser com base no RA e nas intenções do Cmdt/ Dir/ Ch para o ano seguinte que são definidas as linhas orientadoras para preparar o PA para o ano seguinte, verifica-se que a média é de 4,06 e o desvio padrão de 0,24, registando-se respostas única e exclusivamente concordantes, nomeadamente 90,20% dos inquiridos concordam e 9,80% concordam totalmente⁹⁷.

Os resultados obtidos na **questão 44**, onde a média observada é de 3,94 e o desvio padrão de 0,97, encontram-se algo dispersos, uma vez que variam entre o “Discordo”, o “Concordo” e o “Concordo Totalmente”. Todavia, o facto de a moda ser 4 permite concluir que a maior parte dos inquiridos (54,90%) possuem um sistema de controlo interno que lhes permite analisar e detetar possíveis erros, bem como tomar as devidas ações corretivas. Para esta questão apenas 19,61% respondeu que discordava⁹⁸, podendo este valor ser analisado com base nas informações dos Gráficos 5, 7 e 9, que permite ter uma melhor perceção das áreas de formação de cada inquirido e do tempo de desempenho na função de Adjunto Financeiro, sendo que os elementos formados em áreas relacionadas com a vertente financeira têm naturalmente maior sensibilidade e conhecimento para a necessidade de criar um sistema de controlo interno, bem como aqueles que desempenham a função há mais tempo.

De forma a finalizar o Grupo II, e por sua vez o questionário, a **questão 45**, referente à possibilidade de existir um Módulo de Indicadores de Gestão ao serviço dos Adjuntos Financeiros que os auxilie na elaboração do RA ou até poder produzi-lo de forma automática, permite concluir que os 51 inquiridos consideram que seria uma mais-valia a existência de uma ferramenta deste tipo. Neste ensejo, 70,59% dos inquiridos concordam totalmente com esta ideia, sendo apenas 29,41% aqueles que responderam “Concordo”⁹⁹.

6.2.2. Conclusão dos questionários

Concluída a análise de resultados dos questionários é possível constatar-se que, segundo os inquiridos, o SIG é uma excelente ferramenta de gestão, que permite apoiar a GE e o PE do Exército, através da partilha de informação verdadeira e em tempo real. Uma vez que o SIG se encontra devidamente enquadrado com os objetivos e atividades estratégicas, e por sua vez com o QUAR do Exército, os Cmdts/Dir/Ch estão cada vez mais

⁹⁷ Ver Gráfico 43 – Resultados obtidos na questão 43, no Apêndice I.3.

⁹⁸ Ver Gráfico 44 – Resultados obtidos na questão 44, no Apêndice I.3.

⁹⁹ Ver Gráfico 45 – Resultados obtidos na questão 45, no Apêndice I.3.

sensibilizados para a importância desta ferramenta. Embora o SIG permita auxiliar estas entidades no processo de tomada de decisão, o facto de ainda não apresentar informação integrada nos vários módulos faz com que ainda não exista uma participação considerável por parte dos Cmdts/Dir/Ch, no que concerne ao planeamento e ao SIG, deixando estas áreas de responsabilidade para os Adjuntos Financeiros. O facto de se presenciar a falta de ligação entre alguns elementos responsáveis pelo processo de planeamento impulsiona a necessidade de recorrer às AO, fruto da falta de coordenação e informação aquando da preparação do planeamento, nomeadamente do PA. É nesta ótica que surge a necessidade de introduzir um mecanismo que, após efetuar-se uma AO, obrigue ao reajustamento do PA. Conforme defendem os inquiridos, o PA não está a cumprir com todos os seus desígnios, nomeadamente através da não integração das entidades responsáveis pela sua elaboração, bem como com a falta de ligação entre o planeado e o executado, aquando da elaboração das AO.

Por outro lado, verifica-se que o RA é a melhor ferramenta ao dispor do Exército para evidenciar os desfasamentos entre o que foi planeado e o que foi efetivamente executado, permitindo ainda efetuar uma autoavaliação das UEO, procurando a adoção de medidas para realinhar os objetivos e atividades, com vista à prossecução da missão do Exército. Porém, o facto do RA estar intimamente relacionado com o PA (e este apresentar algumas falhas) inviabiliza o carácter fidedigno do relatório, visto não haver o cruzamento escrupuloso de dados entre o SEM/ BW e o EPR. No sentido de evitar erros aquando da apresentação do RA, os inquiridos defendem que a introdução de uma ferramenta como os indicadores de gestão tornar-se-ia útil na hora de realizar o relatório ou então, à semelhança de alguns documentos do RA, todo o relatório ser elaborado de forma automática com base nos dados apresentados pelo SIG (dados financeiros e não financeiros).

6.3. Análise SWOT

Com o objetivo de analisar e identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e vulnerabilidades do SIG enquanto ferramenta essencial na condução do PE do Exército, procurou-se edificar uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treats*). A matriz apresentada teve origem na análise SWOT¹⁰⁰ que recaiu sobre toda a

¹⁰⁰ Ver Apêndice J: Análise SWOT.

investigação, procurando evidenciar os pontos fortes do sistema de forma a combiná-los com as oportunidades que possam surgir do ambiente externo.

Quadro 1 – Estratégias de desenvolvimento adstritas à Análise SWOT.

		Análise Interna	
		Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
Análise Externa	Oportunidades (O)	<ul style="list-style-type: none"> - O SIG confere valor acrescentado à instituição, pois enquanto ferramenta auxiliar da GE e do PE, permite tomar decisões cada vez mais consubstanciada e apoiada em informação credível e em tempo real. - Aproveitar as sinergias entre o SIG e o EPM, de forma a colocar em prática as ferramentas da GE, como é o BSC. - Embora o SIG permita a simplificação, uniformização, precisão, rapidez e veracidade de toda a informação, o Exército só terá um ERP a operar em pleno com a integração de todos os módulos. - Com os Cmdts/Dir/Ch cada vez mais sensibilizados para a importância do SIG, enquanto ferramenta de apoio à GE, será possível impulsionar uma mudança de mentalidade capaz de credibilizar cada vez mais a instituição no seio da AP. - Aproveitar o <i>know how</i> de outros Ramos e entidades privadas com sistemas SAP, como é o caso dos indicadores de gestão (<i>dashboards</i>) que apoiam a tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de <i>softwares</i> paralelos só será colmatada com a integração dos vários módulos do SIG. - Uma maior incidência e duração dos cursos de Comandante e de Adjuntos Financeiros permitiria colmatar as falhas de uma Formação curta. - A necessidade de RH qualificados poderia ser colmatada com o recurso a cursos/especializações em entidades externas. - Colmatar a dificuldade da falta de informação agregada nas várias áreas, permitirá aumentar a confiança de entidades externas e internas, quer no SIG quer no trabalho desenvolvido nas áreas financeira, logística e de RH (funções de suporte). - Aquando da integração completa do SIG, o Exército terá uma enorme redução nos custos com a SAP em serviços de manutenção/ implementação de um sistema que já deveria estar a operar de forma plena.
	Vulnerabilidades (T)	<ul style="list-style-type: none"> - Embora exista uma fase de planeamento bem definida e calendarizada, o facto de alguns Cmdts/Dir/Ch menosprezarem o PA, associado ao estabelecimento de um <i>plafond</i> inicial que condiciona desde logo o planeamento e a uma metodologia <i>top-down</i>, podem constituir-se como entraves ao sucesso desta ferramenta. - O normal desenvolvimento e funcionamento do SIG no plano do PE é colocado em causa graças à necessidade de RH qualificados e à elevada taxa de rotatividade dentro do Exército. 	<ul style="list-style-type: none"> - A instabilidade económico-financeira e a mudança constante do poder político dão origem à alteração das estratégias e objetivos das FFAA, condicionando todo o planeamento. - As AO surgem, em grande parte, pela banalização do processo de planeamento. Neste sentido, a falta de ligação entre o SEM/ BW e o EPR faz com que não exista um cruzamento de dados entre as duas plataformas, permitindo executar as AO, fugindo, assim, ao planeado.

Fonte: Elaboração própria.

Capítulo 7

Conclusões e Recomendações

7.1. Introdução

O presente capítulo e último da investigação materializa a fase conclusiva do mesmo, sendo constituído, numa primeira fase, pela confirmação ou refutação das hipóteses equacionadas no primeiro capítulo, bem como pelas respostas às questões de investigação. De seguida, com base nestas respostas proceder-se-á à redação da resposta à questão central. Será ainda apresentado o grau de cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos, bem como as limitações encontradas ao longo da investigação. Por último, serão apresentadas propostas para futuras investigações a desenvolver nesta área.

7.2. Verificação das Hipóteses

A confirmação ou refutação das hipóteses às questões de investigação será efetuada com base nas análises efetuadas quer às entrevistas quer aos questionários.

No que diz respeito à HI 1, “**O Exército adota a metodologia da GE em todo o seu espetro**”, contemplando a análise e formulação estratégica, o PE, a execução da estratégia, a análise de resultados e por fim a reformulação da estratégia, esta é confirmada, em grande parte, pela análise de resultados da questão 5 da entrevista, “Atendendo às fases preconizadas pelo modelo de Gestão Estratégica, que compreende as fases de análise estratégica, formulação da estratégia, planeamento estratégico, execução, análise de resultados e reformulação da estratégia, de que forma é que caracteriza a aplicação deste conceito no Exército?”, e pela revisão da literatura. Contudo, de forma indireta, a análise de resultados dos questionários, nomeadamente das questões 16, 17, 18, 19, 21, 22 da Parte III, permitem concluir que o Exército tem uma ação muito incisiva naquilo que é a GE, tendo o SIG um papel fundamental na prossecução deste conceito. Por outro lado, conforme se consta na análise de resultados das entrevista e dos questionários existem alguns entraves que impedem a perfeita harmonia da GE no Exército.

Para definir a HI 2, **“O SIG é essencial para o ciclo de planejamento, execução e controle orçamentais”**, é necessário analisá-la em duas perspectivas. Em primeiro lugar, a sua importância é espelhada na uniformização de procedimentos de todo o MDN, permitindo que sejam tomadas decisões cada vez mais consubstanciadas em informação oportuna e atempada. Por outro lado, é através do SIG que são introduzidos todos os objetivos, atividades, ações e elementos de ação planejados. Assim, é este sistema que materializa a ponte entre aquilo que é planejado e a execução propriamente dita, permitindo efetuar alterações orçamentais (AO) sempre que necessárias. Neste ensejo, esta HI foi confirmada e completada, em grande parte, através dos conceitos teóricos apresentados na revisão da literatura, bem como pelas respostas obtidas nas questões 7, 8 e 9 da entrevista, respeitantes à importância do SIG na condução do PE, às vantagens e desvantagens da sua utilização e à forma como o SIG pode ser crucial no apoio à tomada de decisão. Por sua vez, os dados obtidos nas questões 17, 18, 19, 31, 34 e 39 do questionário permitem concluir que o SIG é um pilar essencial no PE, uma vez que é este sistema que encerra todos os objetivos, atividades, ações e elementos de ação planejados, permitindo posteriormente fazer comparações entre o planejado e o executado, resultando daí informações essenciais para o processo de tomada de decisão. Nos casos de incongruência do planejamento, o SIG permite ainda efetuar AO quando aquilo que foi planejado não corresponde às necessidades resultantes do processo de execução e afetação dos recursos. No final do ano económico, o SIG torna-se fundamental através do fornecimento de informações essenciais para a produção do RA, bem como para efetuar a Conta de Gerência exigida pelo Tribunal de Contas. Contudo, mesmo indo ao encontro desta HI, grande parte dos inquiridos defendem que o SIG só será realmente essencial para o PE quando integrar todos os módulos.

Quanto à HI 3, **“O SIG simplifica e uniformiza informação. Constitui-se como uma ferramenta crucial no apoio à tomada de decisão. Não são evidenciadas desvantagens”**, esta foi parcialmente confirmada no que diz respeito à primeira parte (vantagens), e refutada no que concerne às desvantagens. Com base nas ilações retiradas dos conceitos teóricos apresentados na primeira parte e nas questões nº 7, 8 e 9 da entrevista, foi possível confirmar-se as inúmeras vantagens adstritas à implementação do SIG, desde a qualidade, veracidade, legalidade, uniformidade e oportunidade cada vez maior da informação apresentada que, por sua vez, permite a tomada de decisões cada vez mais sustentadas, o que possibilita dar continuidade ao ciclo de planejamento. Paralelamente às vantagens já inumeradas, as questões nº 18, 19, 22, 46 vêm comprovar essas vantagens e acrescentar a importância do SIG como pilar essencial na implementação e manutenção de

uma orientação estratégica de médio/ longo prazo, através da informação apresentada que permite aferir o grau de cumprimento das métricas definidas e indicadores do QUAR, em consonância com o PA e o RA. Contudo, a grande desvantagem inerente ao SIG prende-se com a não integração dos vários módulos previstos desde 2006, colocando desta forma em questão as verdadeiras capacidades desta ferramenta de gestão e de apoio à tomada de decisão. Paralelamente a esta desvantagem, apontam-se a falta de RH qualificados e a elevada taxa de rotatividade que o Exército tende em manter como dois graves entraves ao bom funcionamento da área administrativo-financeira, patenteadas na questão nº 8 da entrevista e nas questões nº 32 e 33 do questionário.

No que concerne à análise da HI 4, **“Os Cmdts/Dir/Ch estão cientes da exigência da área financeira e consideram que o SIG é uma excelente ferramenta de apoio à condução do PE.”**, foi de difícil execução, face à subjetividade da questão. Contudo, recorrendo aos dados recolhidos das questões 24, 26, 27, 28, 29 e 48 dos questionários e à análise das questões 10 e 11 das entrevistas, é possível confirmar que os Cmdts/Dir/Ch têm cada vez mais uma atitude proactiva e preocupada com os assuntos de índole administrativo-financeira, uma vez que concentram em si a responsabilidade máxima das UEO que comandam ou dirigem. No entanto, com base nas questões 35, 37 e até na percentagem de respostas “Pouco Participativa” da questão 48 dos questionários, é possível identificar que ainda existe um longo caminho a percorrer na mudança de mentalidades, quer seja na área financeira por si só, quer seja na perceção da importância do planeamento ou até da importância do SIG.

7.3. Resposta às Questões de Investigação

No que concerne à QI 1, **“Em que medida é aplicada a metodologia da GE no Exército?”**, importa referir que a GE encontra-se dividida em seis fases, nomeadamente a Análise Estratégica, Formulação da Estratégia, Planeamento Estratégico, Execução, Análise de Resultados e Reformulação da Estratégia. Neste sentido, a **Análise Estratégica** resulta de um conjunto de condicionantes que afetam simultaneamente o ambiente externo e o interno do Exército. Ao nível internacional, decorrente da sua condição de membro da ONU, da OTAN e da UE, Portugal participa nas variadas missões (NRF e FND) levadas a cabo sob a égide destas organizações e beneficia dos seus apoios, tornando-se imperativo a necessidade de meios e equipamentos capazes de cumprir as missões, de onde se destaca a importância da LPM como instrumento financeiro. Por outro lado, no nível nacional, e sem

esquecer a nossa atual conjuntura económica, o enquadramento financeiro é delimitado em três grandes áreas, desde os recursos humanos disponíveis, aos recursos financeiros disponíveis e ao desenvolvimento dos principais projetos de reequipamento do Exército. Esta delimitação está patenteada nos recentes documentos legislativos publicados e que condicionam as decisões do Exército, de onde se destacam o novo Conceito Estratégico de Defesa Nacional, a reforma estrutural designada Defesa 2020, a Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016, entre outros.

No âmbito da **Formulação da Estratégia** destacam-se o PMLP do Exército 2007-2024, definindo uma visão a longo prazo para a estrutura e equipamentos, as revisões periódicas, que materializam os ciclos de planeamento estratégico militar, normalmente quadrienais, e que concorrem diretamente para a revisão da LPM e LPIM, e por último as diretiva de S.Ex^a o CEME, normalmente de 2 a 3 anos e que definem um conjunto de objetivos estratégicos e linhas orientadoras que são resultantes de uma matriz SWOT (Diretiva de planeamento para o biénio 2015-16).

No que concerne ao **Planeamento Estratégico**, este depois de definido e aprovado é introduzido em SIG, através da ferramenta de planeamento que o Exército tem ao nível financeiro: o PA. Inserido o planeamento em SIG, a **Execução**, materializada por reuniões trimestrais e anuais, visa verificar junto dos vários OCC qual é o grau de execução dos objetivos planeados e pelas respetivas atividades, no sentido de verificar a existência de alguns desfasamentos entre esse planeamento e a execução.

De forma a fazer a **Análise de Resultados**, nestas reuniões trimestrais é efetuado o balanço destes objetivos em curso, sendo apresentado o QUAR do Exército com o ponto de situação das métricas definidas. Atualmente o documento de excelência da **Análise de Resultados** é o RA em que é apresentado o grau de concretização das atividades, tendo o QUAR como suporte, e onde são descritos os fatores que originaram os desvios no sentido de serem corrigidos. Posteriormente, com a entrada em produtivo do EPM, o Exército irá conseguir ter em tempo real o grau de execução das métricas definidas.

Por último, no plano da **Reformulação Estratégica**, o que se tem vindo a registar é uma reformulação no plano financeiro, através do PA anterior, retirando ilações para proceder a ajustamentos no PA subsequente.

Quanto à QI 2, “**Qual é a importância do SIG durante o processo de planeamento e da execução orçamental?**”, verifica-se que a informação que o Exército tem hoje à sua disposição no SIG é de longe mais vasta, oportuna, concisa e verdadeira, permitindo que a instituição, pelas mãos da DFin, consiga prestar as suas contas com base em informação

altamente credível. Paralelamente aos normativos legais que impõem a prestação de contas, são elaborados dois documentos pilares da GE do Exército: o PA e o RA. São estes documentos, de elevada ponderação estratégica, que permitem fazer a ligação entre os objetivos estratégicos e atividades de médio/ longo prazo e as atividades/ ações de curto prazo, previstas anualmente. Como já referido, cabe ao RA, com base nas informações retiradas do SIG, evidenciar os desfasamentos entre aquilo que foi planeado e o que efetivamente foi executado, procedendo ainda à autoavaliação com base no QUAR.

Simultaneamente, o facto de o SIG permitir efetuar um constante acompanhamento e comparação do planeado com o executado possibilita que o processo de tomada de decisão, inerente à metodologia da GE, seja efetuado de forma mais sustentada. Contudo, e como evidenciado anteriormente, a falta de integração dos módulos do SIG impossibilita que esta ferramenta se constitua como o instrumento essencial na condução do planeamento e, por sua vez, crucial no acompanhamento da GE.

No que diz respeito à QI 3, “**Quais são as vantagens e desvantagens da utilização do SIG como ferramenta auxiliar do PE?**”, a função que o SIG desempenha é extremamente importante pois uniformiza, concentra e integra todo o planeamento do MDN, permitindo o incremento das possibilidades de controlo sobre os processos de planeamento e organização, bem como pela possibilidade de acesso a informação de qualidade em tempo real, essencial à tomada de decisões oportunas, permitindo, assim, melhorias durante o processo de planeamento. A informação que o Exército tem hoje à sua disposição, acessível em SIG, é cada vez mais oportuna, concisa, verdadeira e completa, o que permite que as decisões dos Cmdts/Dir/Ch sejam cada vez mais sustentadas e apoiadas.

Contudo, neste momento o SIG não pode ser considerado uma ferramenta essencial na condução do PE, em detrimento do facto de o único módulo que se encontra em pleno funcionamento ser o módulo financeiro, fazendo com que este sistema apoie apenas a 100% a área financeira. O módulo logístico tem vindo a dar os seus primeiros passos, tendo ainda pela frente a difícil tarefa de migrar os dados do GRW para o SIG. Por outro lado, o módulo de RH começou agora a dar os primeiros passos em termos de estudo e conceção, prevendo-se a sua implementação para 2016.

Neste ensejo, só quando o SIG for capaz de colmatar a incapacidade de facultar informação não financeira é que será possível tirar partido desta ferramenta no âmbito do apoio à condução do planeamento, constituindo-se a partir desse momento um instrumento essencial no âmbito da GE. Neste momento, o SIG constitui-se apenas como uma ferramenta

de gestão essencialmente unidimensional que apresenta informação incompleta (apenas financeira).

Por último, uma desvantagem não diretamente associada ao SIG mas sim à própria organização, está associada à própria gestão dos RH do Exército, nomeadamente à falta de mão-de-obra qualificada, bem como à elevada rotatividade dos postos/ funções nesta área.

Sem sombra de dúvida que o SIG é uma potencialidade que o Exército tem ao seu alcance. No entanto, o verdadeiro problema não está relacionado com o sistema financeiro, mas sim relacionado com as estruturas de EM, pois neste ciclo de gestão o sistema financeiro apenas serve de “conselheiro” e ajuda técnica às entidades responsáveis pelo planeamento.

Quanto à QI 4 e última, **“De que modo é que os Cmdts/Dir/Ch visualizam a exigência da área financeira, bem como a inerente importância do SIG enquanto ferramenta de gestão capaz de auxiliar a condução do PE do Exército?”**, constata-se que para a exigência da área financeira estas entidades estão suficientemente sensibilizados, principalmente com o trabalho feito com a reorganização e reestruturação do sistema financeiro do Exército e pela conjuntura que se tem vivido, bem como a maneira como estas questões foram abordadas nos diversos patamares de decisão, constituindo-se ainda o curso de Comandantes como uma boa ferramenta para esta sensibilização. Por outro lado, quanto à importância do SIG como ferramenta de gestão e condutora do PE no Exército, ainda não estão suficientemente sensibilizados. Evidentemente que para se poder convencer alguém é necessário apresentarem-se resultados concretos e palpáveis. Nesta ótica, só quando for possível trabalhar os recursos materiais e humanos à semelhança dos financeiros, permanentemente em ambiente SIG, é que será possível criar a consciencialização para a necessidade e importância desta ferramenta ao nível estratégico, sem que haja necessidade de recorrer a outras ferramentas paralelas.

7.4. Resposta à Questão Central

Como objetivo primordial da investigação, todos os esforços convergiram para responder à QC: **“De que forma é que o SIG poderá constituir-se como a ferramenta crucial de apoio ao processo de planeamento e execução orçamental, com vista à afetação de recursos, enquadrados na metodologia da Gestão Estratégica?”**. Analisando esta questão superficialmente, é possível referir que o SIG já se constitui como uma ferramenta crucial de apoio ao processo de planeamento e execução, através do Módulo SEM/ BW, ao permitir inserir todos os dados do planeamento, nomeadamente os objetivos,

as atividades, as ações e os elementos de ação, bem como efetuar uma triangulação da informação entre o planeado, o executado e aquilo que é realmente necessário para a gestão e afetação dos recursos - processo de tomada de decisão. Relacionado com esta questão, surge a importância das AO. Focando este tópico é essencial referir que atualmente existe uma banalização das AO, fruto também das falhas no planeamento, resultantes da integração deficitária de todas as entidades responsáveis pelo planeamento (PA), sendo impreterível deixar de lado a ideia “retrograda” de empurrar esta tarefa para o Adjunto Financeiro, desvirtuando a sua importância e responsabilidade. Neste sentido, o facto de existir um planeamento inicial que é elaborado, revisto e aprovado, enquadrado e em sintonia com o QUAR da organização e com as métricas e indicadores definidos, é desde logo desvirtuado quando se banaliza a utilização de AO, potencializando uma execução orçamental que em nada traduz o planeado, no final do ano económico. As AO são, em grande parte, fruto da metodologia adotada para o planeamento. Neste ensejo, embora se defenda que existe a utilização em simultâneo das metodologias de *top-down* e *bottom-up*, o facto é que se registam inúmeras falhas no planeamento. Uma correta sintonia entre estas duas metodologias permitiria criar sinergias ao nível do planeamento e da execução, possibilitando colmatar diversas falhas que atualmente resultam da metodologia adotada, como por exemplo os *plafonds* definidos no nível superior que, na maioria das vezes, não chegam para as reais necessidades das UEO, incorrendo posteriormente na necessidade de efetuar AO ou até no planeamento de ações e elementos de ação como não financiados. Assim, atualmente o SIG carece de uma ferramenta que seja capaz de efetuar a ligação imediata entre o planeamento (SEM/ BW) e a execução ao momento (EPR), que faça a triangulação entre ações, elementos de ação e classificação económica e não apenas em classificação económica, o que permitirá uma maior clarificação do planeamento.

No entanto, depois de vários anos a tentar implementar o SIG na sua plenitude, evidenciam-se algumas falhas e lacunas que impossibilitam a sua utilização como ferramenta única de apoio à GE e ao PE. O simples facto do SIG não conseguir apresentar informação integrada e só ser capaz de apresentar informação financeira inviabiliza, desde logo, o poder desta ferramenta, impedindo assim que a estrutura superior do Exército ganhe consciencialização sobre as suas verdadeiras potencialidades. Posteriormente, só com esta perceção é que será possível a organização aperceber-se da necessidade de um maior número RH qualificados e devidamente enquadrados com esta ferramenta, potencializando a redução da rotatividade dos postos/ funções inerentes a esta área, o que permitirá um melhor alinhamento/ ajustamento estratégico desde as bases (UEO) ao topo (MDN). Neste ensejo,

interiorizando a importância de um ERP devidamente enquadrado e em sintonia com as reais exigências e necessidades inerentes à missão do Exército e com provas dadas que confirmam credibilidade nas diversas áreas, será então possível criar a mudança de mentalidades necessária para a potencialização do SIG como ferramenta primordial de GE, essencial ao planeamento, execução e afetação dos recursos colocados à disposição do Exército. Neste momento, a criação de uma ferramenta como os indicadores de gestão já aponta para a entrada nesta mudança, permitindo que os Cmdts/Dir/Ch consigam ter um papel mais ativo na área administrativa e logística, conseguindo tomar decisões de forma mais simplificada e sustentada.

7.5. Grau de cumprimento dos objetivos

Tendo em consideração os objetivos específicos patenteados no Capítulo 1, considera-se que foram alcançados, podendo-se verificar através da análise das várias entrevistas e questionários apresentados no Capítulo 6. Com base nos dados obtidos destas duas ferramentas e, fundamentados também nos conceitos teóricos apresentados ao longo da parte teórica, foi possível confirmar ou infirmar as HI, bem como responder às QI. No que concerne ao objetivo geral da investigação, que procura verificar se o SIG se constitui como uma ferramenta de gestão crucial na condução do PE e na consequente afetação dos recursos disponíveis à atividade do Exército, foi alcançado com sucesso, permitindo verificar as várias vantagens deste sistema e, mais importante, evidenciar as várias falhas que impossibilitam que o SIG se constitua como um verdadeiro ERP.

7.6. Limitações da investigação

Para o desenvolvimento de um trabalho de investigação deste cariz existem determinados condicionamentos que, como é evidente, influenciaram a elaboração do mesmo. Neste ensejo, face à abrangência do tema em questão, a grande dificuldade/limitação foi a delimitação da sua abordagem. De seguida, após delineado o “caminho a percorrer” eis que um dos grandes problemas foi a impossibilidade e escassez de recursos bibliográficos de fácil acesso, destacando-se à partida alguns dos documentos estratégicos ao nível do Exército, como são exemplos os documentos com graus de classificação de segurança como Muito Secretos, Secretos, Confidenciais e Reservados, impossibilitando o seu acesso. Por sua vez, e inerente a este aspeto, o facto de esta investigação ter sido

elaborada durante o período de redação do PA 2016, bem como do RA 2014, obrigou com que toda a pesquisa bibliográfica fosse orientada com base nos dados obtidos nos documentos anteriores, nomeadamente PA 2015 e RA 2013, impossibilitando o grau que seria desejável de atualização das fontes bibliográficas do trabalho de investigação.

7.7. Desafios para investigações futuras

Com base na análise e discussão dos resultados e, posteriormente, nas conclusões da investigação, evidencia-se a existência de inúmeras situações e matérias que estão muito aquém daquilo que é espectável. Neste sentido, é de todo importante efetuar estudos e desenvolver investigações no sentido de colmatar as falhas e lacunas com vista ao alinhamento dos procedimentos inerentes à implementação de todos os módulos do SIG, de forma a incutir uma mudança de mentalidades na estrutura superior relativamente à importância do SIG, como ferramenta de gestão e auxiliar da GE. Assim, como é passível de se verificar nas conclusões da presente investigação, ainda existe um longo percurso para se atingir o estágio desejável, quer ao nível do SIG, quer ao nível da GE.

Nesta perspetiva, sugere-se que para potenciais futuras investigações possam ser efetuados estudos sobre o impacto da nova ferramenta de indicadores de gestão para a função de Cmdts/Dir/Ch; analisar o impacto, potencialidades e vulnerabilidades da utilização do EPM, em sintonia com o SIG, no seio daquilo que é a metodologia da GE, ao nível do Exército; efetuar uma investigação mais ao nível prático sobre a importância e desenvolvimento de uma ferramenta/ mecanismo em SIG que permita um maior controlo e gestão das AO, sendo necessário neste caso a existência da mudança de mentalidades e do tipo de metodologia (*top-down*); entre outras investigações pertinentes.

Bibliografia

Livros

- Academia Militar (2013). *NEP n.º 520/ 2ª*, [policopiado], Lisboa, Academia Militar.
- Amaral, L., Magalhães, R., Morais, C., Serrano, A. & Zorrinho, C. (2005). *Sistemas de Informação Organizacionais*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Barnabé, F. J. (2007). *A implementação de um Enterprise Resource Planning no sector público português e a mudança organizacional: oportunidades de condicionamentos*, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Barrias, P. (2013). *A Nova Gestão Pública e as Universidades Fundacionais*, Lisboa, Mediaxxi-Formalpress.
- Bravo, A. B.; Vaz, N. M.; Santos, J. R. dos (2012). *A espada e o livro. Desafios e estratégias no ensino superior universitário militar – uma aplicação à Academia Militar*, Lisboa, Academia Militar.
- Bravo, A. B. (2008). “O ensino superior público universitário militar: a importância de uma visão estratégica” in *Proelium*, Série VI, Nº 9, Lisboa, Academia Militar, pp. 109-133.
- Bravo, A. B. (2015). “Gestão pública, Governança Participativa e o Papel da Liderança” in *Proelium*, Série VII, Nº 9, Lisboa, Academia Militar.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Carapeto, C. & Fonseca, F. (2014). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, 3ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Carvalho, J. (2013). *Planeamento Estratégico – O seu guia para o sucesso*, 2ª Edição, Lisboa, Vida Económica.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*, Coimbra, Edições Almedina.
- Direção de Finanças [s.d.]. *Manual de Planeamento de Atividades*, Lisboa, Exército Português.

- Drucker, P. F. (2001). *O melhor de Peter Drucker: O homem, a administração, a sociedade*, São Paulo, Nobel Editora.
- EME (2014a). *Plano de Atividades do Exército para 2014*, Lisboa, Exército Português.
- EME (2014b). *Relatório de Atividades do Exército 2013*, Lisboa, Exército Português.
- EME (2015). *Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016*, Lisboa, Exército Português.
- Fortin, M. F. (2009). *O processo de investigação: Da conceção à realização*, 5ª Edição, Loures, Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.
- Fortunato, I. (2014). *A Nova Gestão Pública aplicada em contexto hospitalar: impacto na cultura organizacional do Hospital Distrital de Santarém, EPE*, Dissertação de Mestrado, [policopiado], Santarém, Escola Superior de Gestão e Tecnologia.
- Forum 2000 (1997). *Gestão por Objetivos na Administração Pública*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Freitas, H., Oliveira, M., Zanela, A. & Moscarola, J. (s.d.). *Métodos de pesquisa Survey*, s.l., s.e..
- Gonçalves, E. (2011). *Utilização do Planeamento Estratégico na Administração Pública*, Dissertação de Mestrado, [policopiado], Lisboa, Academia Militar.
- Gouveia, L. & Ranito, J. (2004). *Sistemas de Informação de Apoio à Gestão*, Porto, SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações*, 3ª Edição, Porto, Vida Económica - Editorial, SA.
- Marçal, P. (2008). *A Reforma da Administração Pública e a aplicação do SIADAP: Um Estudo de Caso*, Dissertação de Mestrado, [policopiado], Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2007). *Fundamentos da Metodologia Científica*, 6ª Edição, São Paulo, Atlas.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*, 2ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Mintzberg, H. (2006). *O Processo da Estratégia*, 4ª Edição, Lisboa, Brookman.
- Moreno, C. (2006). *Finanças Públicas - Gestão e Controlo dos Dinheiros Públicos* (2º ed.). Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*, 5ª Edição, Lisboa, Gradiva.

- Rosado, D. P. (2008). *O Instituto Militar dos Pupilos do Exército como Escola de Tradição e Cidadania: Implicações Sociais e Políticas*, 3 Volumes, Tese de Doutoramento em Sociologia, Évora, Universidade de Évora.
- Rosado, D. P. (2014). “Gestão, Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional: Redescobrir a Alteridade” in *Relatório Detalhado de Atividade Profissional*, Mestrado em Administração Militar, Lisboa, Academia Militar.
- Rosado, D. P. (2009). *Pupilos do Exército: Uma Interpretação Sociológica*, Amadora, MailTec.
- Rosado, D. P. (2010). *Instituto dos Pupilos do Exército 1911-2011*, Lisboa, Instituto dos Pupilos do Exército.
- Rosado, D. P. (2012). “Da Arte da Guerra à Gestão Estratégica: Comportamento Organizacional, Análise Concorrencial e Empreendedorismo” in *Proelium*, Série VII, nº 2, Lisboa, Academia Militar, pp. 279 a 294.
- Rosado, D. P. & Casanova, S. (2015). “Identidade, Competências Distintivas e Comunicação Intercultural num Contexto Global: Os Novos Desafios de Liderança nas Organizações” in *Proelium*, Série VII, nº 8, Lisboa, Academia Militar, pp. 209-230.
- Santos, A. (2008). *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*, Lisboa, Escolar Editora.
- Santos, I. (2014). *Sessões de Sistema Integrado de Gestão, Ano Letivo 2013/ 2014*, [Diapositivos da Unidade Curricular], Lisboa, Direção de Finanças.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para elaboração, escrita e apresentação de teses*, Lisboa, Universidade de Lusíada Editora.
- Silva, A. & Pinto, J. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento.
- Soares, S. (2012). *Avaliação do Impacto da Aplicação do SIADAP na Administração Pública: Estudo de uma Autarquia*, Dissertação de Mestrado, [policopiado], Vila Nova de Gaia, Instituto Superior de Línguas e Administração.
- Sousa, M. & Baptista, C. (2011). *Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa, Lidel.
- Teixeira, C. (2012). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, Dissertação de Mestrado, [policopiado], Bragança, Instituto Politécnico de Bragança.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*, Lisboa, Escolar Editora.
- Tzu, S. (2009). *A Arte da Guerra*, Lisboa, Publicações Europa-América.

Sites Consultados

- Dias, Sandra Neves (2013). *SIADAP como instrumento de mudança*, Retirado: fevereiro, 25, 2015, de <http://www.nevesdias.com/SIADAP.html>.
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2015). *Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública*, Retirado: fevereiro, 23, 2015, de <http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=83ddd323-6047-46db-b137-6a732c8c2202>.
- Operacional (2015). *Conselho de Ministros da Defesa 2020*, Retirado: abril, 30, 2015, de <http://www.operacional.pt/resolu%C3%A7%C3%A3o-do-conselho-de-ministros-defesa-2020>.
- Portal da Gestão (2012). *A Gestão por Objetivos de Peter Drucker*, Retirado: fevereiro, 23, 2015, de <https://www.portal-gestao.com/item/6691-a-gest%C3%A3o-por-objectivos-de-peter-drucker.html>.
- Portaria-Geral Distrital de Lisboa (2015). *Lei n.º 66-B/ 2007, de 28 de dezembro – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública*, Retirado: fevereiro, 23, 2015, de http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1898&tabela=leis.
- Quidgest (2002). *Tecnologias de Informação na Administração Pública – Condições de Sucesso numa Perspetiva Estratégica*, Retirado: março, 20, 2015, de http://www.quidgest.pt/documentos/TI_AdmPub_EstrategiaPT.pdf.
- Universidade de Évora (s.d.). *Serviço Público: Para uma cultura de gestão na Administração Pública*, Retirado: fevereiro, 25, 2015, de <http://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/2514/1/Recriar%20o%20Servi%C3%A7o%20P%C3%ABlico%20Junho%202001.pdf>.

Legislação

- Ministério da Defesa Nacional (2012). Despacho n.º 149/ 2012 de 12 de junho, *Diário da República*, 2ª Série, n.º 157.
- Ministério da Defesa Nacional (2013). Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/ 2013 de 19 de abril, *Diário da República*, 1ª Série, n.º 77.
- Ministério das Finanças. (1997). Decreto-Lei n.º 232/97 de 3 de setembro, *Diário da República*, 1ª Série, n.º 203, 4594-4638.

Ministério das Finanças. (1992). Decreto-Lei nº 155/92 de 28 de julho, *Diário da República*, 1ª Série, n.º 172, 3502-3509.

Presidência do Conselho de Ministros (1996). Decreto-Lei nº 183/96 de 27 de setembro, *Diário da República*, 1ª Série, n.º 225, 3398.

Apêndices

Apêndice A

Princípios da Estratégia Militar na GE

Efetuando a transposição dos ditames de Sun Tzu para as organizações, é necessário atender a 4 princípios cruciais, aquando da formulação da estratégia, sendo eles:

- a) Princípio da escolha do local de batalha – as organizações devem escolher qual o ambiente externo (mercados) onde melhor se integram e onde mais têm vantagens competitivas;
- b) Princípio da concentração das forças – após a análise concorrencial, as organizações devem procurar concentrar as suas forças nas áreas de fraquezas dos concorrentes;
- c) Princípio do ataque – a empresa só deve tomar iniciativa se estiver bem posicionada para vencer o confronto com a concorrência;
- d) Princípio das forças diretas e indiretas – a organização deve adequar a sua atuação às condições competitivas do mercado, utilizando os seus diferentes tipos de recursos com flexibilidade¹⁰¹.

¹⁰¹

Cfr.

<http://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/2514/1/Recriar%20o%20Servi%C3%A7o%20P%C3%ABblico%20Junho%202001.pdf>, consultado em 25 de fevereiro de 2015, às 14h09min.

Apêndice B

Modelo de Planeamento Estratégico típico



Figura 2 - Representação gráfica de um modelo de Planeamento Estratégico.

Fonte: Adaptado de Rosado, 2014, p. 31.

Apêndice C

Fases do processo de Planejamento Estratégico

- Fase 1: Referência à visão e à missão da organização;
- Fase 2: Fazer um levantamento dentro e fora da organização;
- Fase 3: Analisar a situação, externa e interna;
- Fase 4: Estabelecer objetivos;
- Fase 5: Estabelecer estratégias e políticas para alcançar os objetivos;
- Fase 6: Estabelecer metas ao longo do percurso para alcançar os objetivos;
- Fase 7: Associar responsabilidades e prazos a cada objetivo;
- Fase 8: Estabelecer um sistema de medição e acompanhamento do desempenho;
- Fase 9: Redigir e comunicar o plano;
- Fase 10: Reconhecer os resultados e comemorar o sucesso (Carvalho, 2013).

Apêndice D

Mapa resumo das entrevistas

Quadro 2 - Mapa resumo das entrevistas.

Entrevistado	Data	Local	Formato	Realização	Justificação
#1 – Cap Ferreira	12/03/2015	EPS	Doc. <i>Word</i>	Realizada	
#2 – Ten Ferreira	16/03/2015	EPS	Doc. <i>Word</i>	Realizada	
#3 – Maj Cano	17/03/2015	CID	Áudio	Realizada	
#4 – Maj Reis		EME	Doc. <i>Word</i>	Realizada	
#5 – Maj Rosado	20/03/2015	AAMA	Áudio	Realizada	
#6 – Cap Helga Lopes	21/03/2015	AAMA	Doc. <i>Word</i>	Realizada	
#7 – MGen Jesus da Silva	24/03/2015	DFin	Áudio	Realizada	
#8 – Cor Afonso	01/04/2015	DFin	Áudio	Realizada	
#9 – TCor Marinho	s.d.	s.l.	s.f.	Não Realizada	Sem resposta da entidade a entrevistar.
#10 – TCor Barnabé	s.d.	s.l.	s.f.	Não Realizada	Por não ser a área de especialização do entrevistado.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice E

Guião de Entrevista



ACADEMIA MILITAR

INQUÉRITO POR ENTREVISTA

PREÂMBULO:

A presente entrevista adquire relevância na medida em que o seu desenvolvimento é crucial para a prossecução do Trabalho de Investigação Aplicada em questão, conjugado ao tema “*Planeamento e afetação de recursos: O SIG como ferramenta estratégica ao nível da gestão do Exército*”.

Procuramos obter com esta entrevista semiestruturada determinados dados fulcrais, bem como o esclarecimento de assuntos intimamente ligados ao tema em questão. O seu propósito último prende-se com a obtenção de dados referentes à utilização do Planeamento Estratégico, à integração do SIG nesse planeamento, bem como a relevância do Plano de Atividades e do Relatório de Atividades. No entanto, o busílis da questão prende-se com a averiguação das potencialidades e vulnerabilidades referentes à utilização do sistema SIG como possível ferramenta de gestão estratégica, estando sempre na vanguarda das decisões estratégicas do Exército.

Em suma, de forma a estruturar a nossa entrevista e a seguir um rumo lógico, procuramos dividi-la nos seguintes blocos temáticos:

1. **Bloco A: Gestão Estratégica;**
2. **Bloco B: Planeamento Estratégico;**
3. **Bloco C: SIG;**
4. **Bloco D: Plano de Atividades e Relatório de Atividades;**
5. **Bloco E: Comandantes/ Diretores/ Chefes.**

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1.1. **Nome:**
- 1.2. **Posto/ Função:**
- 1.3. **Local:**
- 1.4. **Data:**

GUIÃO

Bloco A: Gestão Estratégica

- 1.5. **Atendendo às fases preconizadas pelo modelo de Gestão Estratégica, que compreende as fases de análise estratégica, formulação da estratégia, planeamento estratégico, execução, análise de resultados e reformulação da estratégia, de que forma é que caracteriza a aplicação deste conceito no Exército?**

Bloco B: Planeamento Estratégico

- 1.6. **De que forma é que a introdução do Planeamento Estratégico, em conjunto com outras reformas operadas na Administração Pública (SIADAP, Regime de Tesouraria do Estado, RAFE, entre outras) pode ser traduzido em ganhos de eficiência e eficácia organizacional?**

Bloco C: Sistema Integrado de Gestão

- 1.7. **Como caracteriza a importância do SIG durante o processo de planeamento? Considera que o SIG é uma ferramenta essencial na condução do planeamento**

estratégico?

- 1.8. Que vantagens considera essenciais na utilização do SIG no planeamento, execução e controlo da Gestão do Exército? Considera a existência de algum tipo de desvantagem da sua utilização ou algum tópico em que o SIG não esteja a ser bem utilizado neste âmbito do planeamento, execução e controlo?
- 1.9. De que forma é que o SIG se torna crucial no apoio à tomada de decisões estratégicas?

Bloco D: Plano de Atividades e Relatório de Atividades

- 1.10. Uma vez que se registam desvios significativos entre o planeado e o executado, considera que o Plano de Atividades está a ser elaborado em plena conformidade com a legislação, bem como preza pelo envolvimento do Comandante, Estado-Maior, Chefe da Secção Logística e Adjunto Financeiro das diversas UEO aquando da sua elaboração?
- 1.11. Com base no novo Módulo de Indicadores de Gestão que está a ser desenvolvido, que vantagens considera que poderá trazer a utilização destes indicadores para o desempenho das funções dos Comandantes/ Diretores ou Chefes?

Bloco E – Comandantes/ Diretores/ Chefes

- 1.12. Considera que os Comandantes/ Diretores/ Chefes das diversas UEO do Exército estão sensibilizados para a importância e exigência da área financeira, bem como para a importância do SIG como uma ferramenta condutora do planeamento estratégico do Exército?
- 1.13. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista

Muito Obrigado pela Disponibilidade e Colaboração.

Filipe Amorim
Asp Al ADMIL

Apêndice F

Transcrição das Entrevistas

Apêndice F.1: Entrevista ao Chefe do Gabinete de Finanças Públicas da Direção de Formação da Escola Prática dos Serviços

Entrevistado nº: 1

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1.1. Nome do Entrevistado:** Filipe Martins Ferreira
- 1.2. Posto/ Função:** Cap ADMIL/ Chefe do Gab. de Fin. Púb. da DF da EPS
- 1.3. Local:** EPS (Póvoa de Varzim)
- 1.4. Data:** 12/03/2015

GUIÃO

Bloco A: Gestão Estratégica

- 1.5. Atendendo às fases preconizadas pelo modelo de Gestão Estratégica, que compreende as fases de análise estratégica, formulação da estratégia, planeamento estratégico, execução, análise de resultados e reformulação da estratégia, de que forma é que caracteriza a aplicação deste conceito no Exército?**

R: Os documentos que melhor expressam a estratégia do Exército são a Defesa 2020, o Conceito Estratégico de Defesa Nacional, Conceito Estratégico Militar, as MIFA, e os documentos que destas decorrem.”

Bloco B: Planeamento Estratégico

- 1.6. De que forma é que a introdução do Planeamento Estratégico, em conjunto com outras reformas operadas na Administração Pública (SIADAP, Regime de Tesouraria do Estado, RAFE, entre outras) pode ser traduzido em ganhos de eficiência e eficácia organizacional?**

R: As reformas referidas são de grande relevância para a eficiência e para a eficácia organizacional podendo esta informação ser recolhida no preâmbulo dos diplomas

que introduziram as reformas.

Bloco C: Sistema Integrado de Gestão

- 1.7. Como caracteriza a importância do SIG durante o processo de planeamento? Considera que o SIG é uma ferramenta essencial na condução do planeamento estratégico?**

R: Atualmente o SIG tem uma limitação muito importante, que faz com que o comando do Exército não o utilize como a ferramenta de planeamento estratégico por excelência: a incapacidade de facultar informação não financeira. O SIG está implementado de forma essencialmente unidimensional pelo que a informação que expõe está incompleta.

- 1.8. Que vantagens considera essenciais na utilização do SIG no planeamento, execução e controlo da Gestão do Exército? Considera a existência de algum tipo de desvantagem da sua utilização ou algum tópico em que o SIG não esteja a ser bem utilizado neste âmbito do planeamento, execução e controlo?**

R: Penso que a resposta anterior responde a esta questão, no entanto acrescento que são evidentes os esforços em usar o SIG como ferramenta auxiliar de planeamento estratégico.

- 1.9. De que forma é que o SIG se torna crucial no apoio a tomada de decisões estratégicas?**

R: Mais uma vez reforço que apenas na perspetiva financeira e cada vez mais na perspetiva logística com a implementação do módulo MM e com a gestão patrimonial ser realizada exclusivamente pelo SIG, em detrimento da utilização em simultâneo do GRW e do SIG.

Bloco D: Plano de Atividades e Relatório de Atividades

- 1.10. Uma vez que se registam desvios significativos entre o planeado e o executado, considera que o Plano de Atividades está a ser elaborado em plena conformidade com a legislação, bem como preza pelo envolvimento do Comandante, Estado-Maior, Chefe da Secção Logística e Adjunto Financeiro das diversas UEO aquando da sua elaboração?**

R: O planeamento deverá estar em constante mutação e adaptação aos ensinamentos da execução. Esclareço que na minha opinião o planeamento a curto prazo como é o caso do PA pode e deve ser alterado várias vezes durante o ano embora as UEO

não o façam formalmente. O envolvimento é variável de UEO para UEO. Tenho a experiência de duas UEO bem distintas em que me foram solicitados contributos e em que não foram. Refiro no entanto que o planeamento deverá envolver toda a organização.

1.11. Com base no novo Módulo de Indicadores de Gestão que está a ser desenvolvido, que vantagens considera que poderá trazer a utilização destes indicadores para o desempenho das funções dos Comandantes/ Diretores ou Chefes?

R: Penso que o BO está plenamente implementado e embora nunca o tenha utilizado é uma ferramenta útil que no entanto sofre das mesmas limitações do SIG.

Bloco E – Comandantes/ Diretores/ Chefes

1.12. Considera que os Comandantes/ Diretores/ Chefes das diversas UEO do Exército estão sensibilizados para a importância e exigência da área financeira, bem como para a importância do SIG como uma ferramenta condutora do planeamento estratégico do Exército?

R: Os Cmdts do Exército estão certamente sensibilizados para questões de carácter financeiro e legal. Continuo a afirmar que o SIG ainda não permite a elaboração de um planeamento estratégico embora tenha essa capacidade.

1.13. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Não.

Apêndice F.2: Entrevista ao Chefe do Gabinete de Recursos Humanos da DF da Escola Prática dos Serviços

Entrevistado nº: 2

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 2.1. Nome do Entrevistado:** Horácio José Portela Ferreira
- 2.2. Posto/ Função:** Ten ADMIL/ Chefe do Gab. de RH da DF da EPS
- 2.3. Local:** EPS (Póvoa de Varzim)
- 2.4. Data:** 13/03/2015

GUIÃO

Bloco A: Gestão Estratégica

2.5. Atendendo às fases preconizadas pelo modelo de Gestão Estratégica, que compreende as fases de análise estratégica, formulação da estratégia, planeamento estratégico, execução, análise de resultados e reformulação da estratégia, de que forma é que caracteriza a aplicação deste conceito no Exército?

R: Nos termos do n.º5 do Decreto-Lei n.º155/92 de 28 de Julho, RAFE, os serviços e organismos da administração direta do Estado devem elaborar um Plano Anual de Atividades (PAA) que servirá de base à Proposta de Orçamento a apresentar aquando da preparação do Orçamento de Estado (OE), cumprindo os princípios estabelecido pela Lei n.º 4/2004 de 15 de Janeiro e pelo Decreto-Lei n.º 183/96 de 27 de Setembro.

O Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), o Conceito Estratégico Militar (CEM), a Diretiva de Planeamento de Forças (DPF) e a Lei da Programação Militar (LPM) fornecem 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 sectoriais, para o período de 18 anos, sempre com o sentido de cumprimento das orientações superiormente definidas. O Exército neste momento tem um Plano de Médio e Longo Prazo do Exército para o período compreendido entre 2007 e 2024, designado por PMLPEx-2007/2024 que é um documento estratégico orientador das ações e prioridades para esse período.

O Estado-Maior anualmente define os plafonds de planeamento aos respetivos Órgãos Centrais de Comando (OCC)/ Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD).

As Unidades, Estabelecimento e Órgãos (UEO) iniciam o seu planeamento de acordo com a Diretiva anual de planeamento do Estado-Maior do Exército (EME) e instruções específicas do seu Comando Funcional, onde lhes será atribuído o seu plafond anual para planeamento.

Atualmente e já há alguns anos, o Planeamento de Atividades, assim como o respetivo Planeamento Orçamental são efetuados no Sistema Integrado de Gestão (SIG) estruturado em objetivos e atividades aos vários escalões. No Exército o planeamento de atividades é estruturado da seguinte forma: objetivos estratégicos

planeados pelo EME a 18 anos, atividades planeadas pelos OCC/OCAD a 7 anos, ações e elementos de ação planeadas pelas UEO. As ações são planeadas a 4 anos enquanto que os elementos de ação são definidos anualmente.

No final de cada ano e de acordo com o Decreto-Lei n.º155/92 de 28 de Julho (RAFE) elaboramos o relatório de atividades onde monitorizamos a execução anual das atividades, bem como do orçamento. Portanto e de acordo com o referido, o Exército tem planeamento estratégico e efetua análise de resultados e reformulação da estratégia.

Bloco B: Planeamento Estratégico

- 2.6. De que forma é que a introdução do Planeamento Estratégico, em conjunto com outras reformas operadas na Administração Pública (SIADAP, Regime de Tesouraria do Estado, RAFE, entre outras) pode ser traduzido em ganhos de eficiência e eficácia organizacional?**

R: Todas estas alterações que a Administração Pública (AP) tem vindo a introduzir têm como objetivo a melhoria de processos do Estado. A introdução do planeamento estratégico em conjunto com as várias reformas operadas pela AP traduz-se em ganhos de eficiência e eficácia organizacional. A operacionalização conjunta de todos estes mecanismos e modelos é que se torna a verdadeira dificuldade pois se não houver integração, em vez de existir melhoria de eficiência existe uma redução.

Bloco C: Sistema Integrado de Gestão

- 2.7. Como caracteriza a importância do SIG durante o processo de planeamento? Considera que o SIG é uma ferramenta essencial na condução do planeamento estratégico?**

R: O SIG é extremamente importante pois uniformiza, concentra e integra todo o planeamento do Ministério da Defesa Nacional. O Ministério da Defesa Nacional (MDN) através do SIG tem beneficiado da sua utilização pelo incremento das possibilidades de controlo sobre os processos de planeamento e organização e pelo acesso à informação de qualidade em tempo real para a tomada de decisões oportunas, permitindo, assim, melhorias durante o processo de planeamento.

- 2.8. Que vantagens considera essenciais na utilização do SIG no planeamento, execução e controlo da Gestão do Exército? Considera a existência de algum tipo de desvantagem da sua utilização ou algum tópico em que o SIG não esteja**

a ser bem utilizado neste âmbito do planeamento, execução e controlo?

R: *As vantagens da utilização do SIG na Gestão do Exército, nomeadamente planeamento, organização, execução e controlo, são muitas. Desde logo permitiu a uniformização do MDN, que nele concentra todo o planeamento e execução dos recursos financeiros. Em termos gerais, o SIG permite uma redução dos custos e dos prazos dos processos fundamentais, acelera o levantamento de informações em toda a organização, potencializa uma melhoria na administração financeira e promove a integração de todas as áreas. O SIG tem auxiliado os decisores do Exército a efetuar uma gestão inteligente dos recursos financeiros. O SIG está implementado na gestão de recursos financeiros e em todos os níveis tem ajudado os decisores a tomarem opções válidas e muito importantes no que respeita a este recursos. Tem vindo a ser implementada a gestão dos recursos materiais encontrando-se ainda numa fase de transição pois neste momento o SIG ainda não é uma ferramenta que ajuda na tomada de decisão plena relativa à gestão dos recursos materiais. Prevê-se ainda que a curto prazo o SIG apoie essa tomada de decisão no âmbito dos recursos materiais e também ao nível dos recursos humanos, pois está prevista para 2016 a gestão dos recursos humanos através do SIG. Quando os recursos financeiros, materiais e humanos estiverem a ser geridos por um único sistema de informação podemos afirmar que estamos presente um Enterprise Resource Planning (ERP) a funcionar em pleno. Posso afirmar que neste momento o MDN em geral e o Exército em particular não estão a utilizar todas as potencialidades que um ERP pode fornecer.*

2.9. De que forma é que o SIG se torna crucial no apoio à tomada de decisões estratégicas?

R: *Como referido anteriormente, o SIG atualmente apoia a tomada de decisão plena na gestão dos recursos financeiros e apoia na gestão de alguns recursos materiais. Prevê-se que a curto prazo possa apoiar em pleno na gestão de recursos materiais e em 2016 apoie a tomada de decisões na gestão dos recursos humanos.*

Bloco D: Plano de Atividades e Relatório de Atividades**2.10. Uma vez que se registam desvios significativos entre o planeado e o executado, considera que o Plano de Atividades está a ser elaborado em plena conformidade com a legislação, bem como preza pelo envolvimento do Comandante, Estado-Maior, Chefe da Secção Logística e Adjunto Financeiro**

das diversas UEO aquando da sua elaboração?

R: *Penso que o Plano de Atividades está a ser efetuado de uma forma rigorosa e em conformidade com a legislação em vigor pelo Exército aos vários níveis de gestão, estratégica, intermédia e operacional. Como referido anteriormente, no Exército após definição dos objetivos pelo EME e as atividades pelos OCC/OCAD, as UEO efetuam o planeamento das ações e elementos de ação completando assim o Plano de Atividades do Exército. O Plano de Atividades incorpora um Plano Orçamental, que corresponde à atribuição dos recursos financeiros/plafonds aos vários objetivos, atividades, ações e elementos de ação. O plano de atividades estará consolidado e pronto a incorporar na proposta de orçamento do MDN para o ano N+1. Penso que nas UEO é necessário o envolvimento de todo o Estado-Maior na elaboração do plano de atividades. Em muitas UEO o planeamento de atividades é “empurrado” para as secções logísticas desvirtuando o planeamento da responsabilidade do Estado-Maior. O resultado é que ao longo do ano se efetuam muitas alterações ao planeamento o que corresponde a desvios significativos entre o que é planeado e o que é executado. Outro fator para existirem desvios entre o executado e o planeado e isso se efetuar ano após ano é a pouca interligação entre o executado e o planeado. Atualmente essa ligação é efetuada a partir do número de processo de despesa onde é necessário a inserção do elemento de ação planeado para se poderem efetuar as despesas, no entanto, não existem implicações e condicionamentos em termos de elementos de ação. Os condicionamentos que existem são em termos de classificação económica. Por não haver condicionamentos é que continuam a existir desvios entre os recursos financeiros planeados para as atividades e o realmente executado nessa atividade.*

2.11. Com base no novo Módulo de Indicadores de Gestão que está a ser desenvolvido, que vantagens considera que poderá trazer a utilização destes indicadores para o desempenho das funções dos Comandantes/ Diretores ou Chefes?

R: *A importância dos indicadores de gestão no controlo de gestão tem crescido ao longo dos últimos anos. Os indicadores são indispensáveis para medir tanto resultados financeiros como os resultados de qualidade, de recursos materiais, de produtividade do pessoal, entre outros. Devem existir indicadores de resultados que medem o grau de realização dos objetivos e os indicadores de meios que avaliam os níveis de utilização de recursos à disposição do gestor. Atualmente os indicadores financeiros são ferramentas incompletas na medição e avaliação do desempenho,*

daí que as organizações têm vindo a adotar indicadores não financeiros. Neste momento não sei qual será o modelo de indicadores de gestão que está a ser desenvolvido, mas terá de ter indicadores financeiros e não financeiros. Considero que o desenvolvimento de indicadores no Exército irá trazer benefícios e que os mesmos serão importantes na tomada de decisão dos Comandantes, Diretores e Chefes das diversas UEO do Exército.

Bloco E – Comandantes/ Diretores/ Chefes

2.12. Considera que os Comandantes/ Diretores/ Chefes das diversas UEO do Exército estão sensibilizados para a importância e exigência da área financeira, bem como para a importância do SIG como uma ferramenta condutora do planeamento estratégico do Exército?

R: Atualmente penso que a maioria dos Comandantes, Diretores e Chefes das diversas UEO do Exército estão sensibilizados para a importância e exigência da área financeira, bem como para a importância do SIG como uma ferramenta condutora do planeamento estratégico do Exército. Os recursos financeiros, por serem escassos, têm afetado a vida das organizações e como tal todos os envolvidos diretamente na área financeira se ainda não estavam sensibilizados no momento de assumirem as funções e tomarem decisões, após isso ficam sensibilizados. Portanto considero que todos os Comandantes, Diretores e Chefes das diversas UEO do Exército têm a percepção clara da importância da área financeira.

2.13. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Não. Penso ter dito tudo sobre esta temática.

Apêndice F.3: Entrevista ao Chefe do Centro Financeiro do Comando de Instrução e Doutrina

Entrevistado nº: 3

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 3.1. **Nome do Entrevistado:** José Manuel Pinto Cano
 3.2. **Posto/ Função:** Maj ADMIL/ Chefe do CFin do CID
 3.3. **Local:** CID (Évora)
 3.4. **Data:** 17/03/2015

GUIÃO

Bloco A: Gestão Estratégica

- 3.5. **Atendendo às fases preconizadas pelo modelo de Gestão Estratégica, que compreende as fases de análise estratégica, formulação da estratégia, planeamento estratégico, execução, análise de resultados e reformulação da estratégia, de que forma é que caracteriza a aplicação deste conceito no Exército?**

R: Este conceito de Gestão Estratégica aplica-se ao Exército e, obviamente, está dimensionado àquilo que é a principal missão e tarefa de uma organização como esta. No entanto, este conceito só se aplica a partir do momento em que é feito um levantamento/ pensamento estratégico, que desencadeará na elaboração planeamento (de médio/ longo prazo), que será posteriormente monitorizado, através duma análise, revisão e avaliação, por forma a corrigir e alinhar toda a execução consoante o planeado, no sentido de atingir aqueles objetivos estratégicos discriminados no planeamento estratégico que incorrem para o cumprimento da missão da organização. Agora, de que forma é que a Gestão Estratégica é concebida ao nível do Exército?

Muito simples. Como referiste, a condução daquilo que entendemos por Gestão Estratégica, é materializada pela ligação entre os diversos instrumentos, donde se destaca o PA em SIG, responsável pela ligação do curto prazo com o médio/ longo prazo, em termos de planeamento e execução. O PA, sem sombra de dúvidas, continua a ser um processo que não está a ser visto na nossa organização da forma que deveria ser, uma vez que tem a montante aquilo que se denominada de análise estratégica, ou seja, o tal planeamento estratégico que posteriormente irá entroncar num PA (para um ano económico). Assim, perante estes argumentos, a questão é a

seguinte: Porque é que existe um PE e um PA?

A resposta é, essencialmente e de forma muito sucinta, porque o PA é elaborado com base naquilo que são os objetivos do Exército, ou seja, os objetivos estratégicos da nossa organização, que nascem numa análise elaborada a montante como já referi. Por outro lado, para que esses objetivos sejam definidos é necessário haver uma análise estratégica muito antes da que referimos anteriormente, ou seja, estamos aqui a falar dos objetivos do país e das Forças Armadas que, aqui sim, serão vertidos para aquilo que posteriormente serão os objetivos do Exército. Assim, são estes objetivos estratégicos que materializam a fase da formulação da estratégia organizacional.

Posteriormente, só com base nesses objetivos estratégicos é que é desenvolvido tudo aquilo que diz respeito ao PA.

Por outro lado, no que diz respeito aos documentos em que o PE se expressa, surge aqui a necessidade de evidenciar alguns pontos. No caso de estarmos a falar de GE, sinceramente não sei se este conceito se expressa no PA. No entanto, diria que essa GE tem por consequência e concretiza-se através do PA. Agora, a meu ver, o conceito de GE expressa em todos aqueles documentos que estão a montante, ou seja, os documentos que atribuem as missões, as tarefas aos vários ramos das Forças Armadas.

O PA é, naturalmente, o documento que verte a análise, a formulação e o planeamento estratégica, ou seja, de forma mais simples aquilo que é a estratégia, na aplicabilidade dos objetivos estratégicos superiormente definidos.

Contrariamente ao que se tem verificado nos últimos anos, este ano o Estado-Maior do Exército lançou uma Diretiva para o Biénio 2015-2016, fruto também de várias reformulações, e que tem também em vista a aplicação de alguns instrumentos, como é o exemplo do Balance Scorecard (BSC). Todavia, mesmo considerando que é um passo bastante importante para o Exército, a concretização desta ferramenta no Exército não será de todo uma tarefa fácil.

O BSC é uma ferramenta de GE, que permite avaliar aquilo que foi a estratégia implementada, permite avaliar se os objetivos estratégicos definidos anteriormente foram ou não concretizados. Neste sentido, eu diria que sim, e que isso é uma boa intenção, assim como se toda a informação presente no PA fosse aproveitado ao máximo poderia ser mais outra ferramenta que poderia indicar que o Exército é uma organização que se preocupa e se debruça sobre aquilo que é a avaliação da

estratégia/ desempenho, pois se os objetivos do Exército são objetivos estratégicos, então se conseguir implementar e ler aquilo que está planeado e executado (ao nível do SIG), irei conseguir gerir e avaliar aquilo que são os objetivos estratégicos e a condução/ concretização dos mesmos.

Nesta ótica, o BSC vem complementar e melhorar aquilo que é a leitura da nossa GE, ou seja, a leitura daquilo que são os resultados dos nossos objetivos estratégicos. Neste sentido, esta diretiva do General CEME é um primeiro passo no sentido de espoletar este caminho de modernização, demonstrando, assim, a preocupação do Exército nesta área e, que pretende sustentar e implementar a todos os níveis aquilo que é a GE.

Na minha opinião, hoje em dia não existe nenhum organismo que não queira dar este passo, até por uma questão de otimizar os seus recursos e de perceber em que sectores é que deve apostar. Portanto, só com este tipo de leituras, análises e ferramentas é que é possível fazer essa avaliação.

No entanto, continuo a defender que o Exército tem à sua disposição uma excelente ferramenta como o PA, integrado com aquilo que é um sistema transversal a todo o Exército, permitindo ligar de forma direta os objetivos estratégicos, traçados pelo Exército, aos resultados finais atingidos por esses objetivos. Contudo, é necessário que, ao nível interno, a nossa organização perceba que se existe um PE, um levantamento estratégico, uma definição dos objetivos estratégicos que se transportam em objetivos operacionais e atividades, é preciso articular as atividades a desenvolver em prol desses objetivos estratégicos e não de uma forma ad hoc.

Assim, só agora é que começa a haver uma nova mentalidade para esta área, na medida em que até à data a mentalidade ainda não estava vocacionada para este tipo de gestão.

Bloco B: Planeamento Estratégico

3.6. De que forma é que a introdução do Planeamento Estratégico, em conjunto com outras reformas operadas na Administração Pública (SIADAP, Regime de Tesouraria do Estado, RAFE, entre outras) pode ser traduzido em ganhos de eficiência e eficácia organizacional?

R: Todos estes conceitos que aqui são abordados são ferramentas de medição, ou seja, são processos que permitem avaliar ou medir aquilo que foi inicialmente previsto e aquilo a que as organizações se comprometem a fazer. E, portanto, quando

temos ferramentas que nos obrigam a medir e a avaliar o nosso desempenho, automaticamente só não temos ganhos de eficiência e eficácia se não os quisermos ter. A introdução, por exemplo do QUAR, de uma forma não muito direta (só agora em 2015 é que começa a ser entendido de forma consciente e a ser entendido como ferramenta de GE), permite retirar desta ferramenta indicadores que levam a estrutura superior do Exército a apostar em determinado sentido. Nesta ótica, é necessário perceber se determinados levantamentos estratégicos e objetivos inicialmente traçados têm ou não capacidade para atingir os seus desígnios e, isso só é possível através da utilização destas ferramentas. E, portanto, obviamente que quando se consegue perceber, no decurso de um determinado caminho, se esse rumo é o mais adequado a seguir, com base na informação fornecida por estas ferramentas, consegue-se readaptar aquilo que é a nossa estrutura, aquilo que é o nosso planeamento e, podemos, assim, redirecionar o nosso esforço para ganhar aqui a eficiência e eficácia naquilo que é o resultado final das nossas atividades. Assim, sem dúvida nenhuma, que o surgimento deste tipo de instrumentos, como são exemplos a introdução do PE, o surgimento do SIADAP, a introdução do QUAR são excelentes ferramentas de GE.

Contudo, reside ainda uma pequena dúvida por detrás desta questão: estará a ser este processo otimizado? Será este caminho o ideal para a nossa organização?

Se calhar ainda existe um longo caminho a percorrer, no sentido de que não podemos direccionar a utilização deste tipo de ferramentas numa ótica apenas e só economicista. No entanto, pelo facto de estarmos a adotar única e exclusivamente uma perspetiva economicista destas ferramentas faz com que descuremos a otimização do nosso pessoal, bem como a sua devida avaliação, mérito e recompensas, como pressupõe as normas do SIADAP.

Em suma, a questão é bem colocado. No entanto, a resposta é que é um pouco divergente, na medida em que este tipo de ferramentas traduzem-se, sem sombra de dúvidas, em ganhos de eficiência e eficácia, no entanto há que referir que é preciso analisar e perceber de que forma é que elas estão a ser utilizadas. E o Exército, estando integrado na Administração Pública, por vezes é levado a utilizar algumas destas ferramentas no sentido contrário à sua conceção (que é o que muitas vezes acontece). Um exemplo disto é o SIADAP, cujo objetivo final visa avaliar as pessoas e os serviços. Nesta ótica, é necessário evidenciar aqueles que são bons e aqueles que são maus e, onde é que devemos apostar, no sentido de que no final aqueles que

são menos aptos atinjam o grau desejável.

Bloco C: Sistema Integrado de Gestão

3.7. Como caracteriza a importância do SIG durante o processo de planeamento? Considera que o SIG é uma ferramenta essencial na condução do planeamento estratégico?

R: O SIG neste momento é sem dúvida uma ferramenta crucial na condução do PE. Aliás, o SIG obrigatoriamente terá de fazê-lo, pois estamos a analisar um sistema com uma dimensão nunca vista em Portugal. Portanto, estamos a falar de um sistema que é dos melhores em termos mundiais, utilizados na maior parte das estruturas organizacionais. Neste aspeto, o SIG é, sem margem para dúvidas, uma ferramenta que potencializa tudo aquilo que é a capacidade de gerir o seu PE, e tem essa capacidade. No entanto, aquilo que está a faltar é uma mudança de mentalidade na organização no sentido de perceber que é necessário tirar partido dessas capacidades do sistema, começando a ler, perceber e a utilizar toda a informação que o sistema nos fornece, de forma a completar todo o ciclo de gestão estratégica, pois é o sistema que nos permite analisar e comparar o planeado e o executado, dando posteriormente origem às correções e reformulações da estratégia traçada e dos objetivos estratégicos.

Contudo, a leitura/ feedback que atualmente é feita não traduz aquilo que seria expectável para uma organização como a nossa. O Planeamento não está em perfeita sintonia com aquilo que diz respeito à execução. E, assim, deveria haver aqui, ao longo do tempo (ano económico), alguém que fosse colocando um entrave quando se registassem desvios ao planeado, ou seja, a informação que está a ser produzida no sistema financeiro não está na linha de ação daquilo que inicialmente estava previsto e aprovado. Assim, é aqui que é essencial reunir e chegar a conclusões do porquê de não se estar a atingir aquilo que era expectável: não se está porque a execução não conhece o planeamento; não se está porque alguém decidiu que o planeamento está mal e partiu para um novo; não está porque reformularam o planeamento; entre outros. Neste âmbito, perante tamanhas situações, é necessário perceber bem as causas que levam a esses desvios e, é aqui que é necessário dar aquele passo de mudança no nosso Exército.

Em suma, sem sombra de dúvida que o SIG é uma potencialidade que está à nossa disponibilidade e temos de tirar partido dela, sem descurar um assunto muito

importante: o problema não está relacionado com o sistema financeiro, mas sim relacionado com as estruturas de Estado-Maior, pois neste ciclo o sistema financeiro apenas serve de “conselheiro” e ajuda técnica às entidades responsáveis pelo planeamento.

3.8. Que vantagens considera essenciais na utilização do SIG no planeamento, execução e controlo da Gestão do Exército? Considera a existência de algum tipo de desvantagem da sua utilização ou algum tópico em que o SIG não esteja a ser bem utilizado neste âmbito do planeamento, execução e controlo?

R: De todo que não existe qualquer desvantagem na utilização do SIG, até porque a utilização deste sistema obriga-nos a que essa utilização seja feita uniformemente. Portanto, em primeiro lugar, uma das vantagens surge com o facto de já existirem processos definidos, ou seja, processos já desenvolvidos, testados e amplamente estudados a montante da implementação do sistema. Acrescido a isto, o Exército quando implementou o SIG, ainda teve a capacidade de melhorá-lo e adaptá-lo à nossa realidade.

Neste sentido, deparamo-nos com outra vantagem que se relaciona com o facto de termos a capacidade de ler e analisar aquilo que inicialmente foi proposto (planeamento). Todavia, se essa leitura é positiva ou negativa tem de se relacionar com as decisões que foram tomadas. Nesta ótica, é aqui que entroncamos em outro campo que é muito importante: Quem é que tem a capacidade de ler e avaliar as decisões que são tomadas, sendo que elas podem ser lidas no sentido positivo ou negativo.

Contudo, por vezes ouvimos dizer que o SIG e o próprio planeamento tiram-nos de alguma forma a capacidade de agir, alguma flexibilidade e até algum pensamento, pois estamos agarrados ao planeamento. Eu diria que essa percepção é totalmente errada e que nós não estamos agarrados ao planeamento, mas sim à capacidade de ler se realmente estamos ou não a executar de acordo com o planeado e, se não estivermos então é necessário analisar e perceber o porquê de não se estar no rumo pré-definido.

E, portanto, os desvios nascem de situações que não estavam inicialmente previstas. Então, aí, temos a leitura e a capacidade para corrigir essa execução. E esta ferramenta (o SIG) dá-nos estas capacidades de análise e correção.

Em suma, eu só vejo vantagens na utilização do SIG. Para além de que, este sistema veio retirar tudo aquilo que era processos paralelos e microprocessos, porque antes

do SIG cada direção tinha a sua ferramenta informática, as UEO respectivas tinham outra ferramenta diferente e, no final, cada leitura era diferente das outras. E, neste aspeto, o SIG permitiu acabar com essa ambiguidade de análises, regendo-se pela uniformização de processos para todo o Exército e, por inerência, para todos os Ramos.

Contudo, o único senão, mas que não é problema direto do sistema, é que o que é necessário é a mudança de mentalidades, com vista a ir ao encontro de aproveitar todas as capacidades desta ferramenta e de transportá-las para a realidade da organização.

Face à nova Diretiva para o Biénio 2015-2016, existe uma pequena nuance que temos de considerar: o surgimento duma nova ferramenta, o Enterprise Project Management (EPM). Sinceramente não tenho muito conhecimento sobre este programa da Microsoft. No entanto, este programa terá algum sentido de ser se for aplicado com base naquilo que denominados de interfaces entre aplicações. Se o EPM for utilizado através duma ligação direta ao SIG, então parece-me uma boa ferramenta. Por outro lado, se me perguntassem se é viável a sua implementação e utilização, então a minha resposta iria no sentido de que não me parece que seja necessário estar a gastar mais recursos ao nível de aquisição do software e de posteriormente dar formação, quando temos à nossa disposição aquilo que denomino um “Ferrari à porta” (SIG). Completando esta ideia, se o SIG tem um Módulo de Gestão de Projetos, porque não investir no seu desenvolvimento ou até adaptar esse modelo que já é utilizado nos outros ramos. Para mim, este software da Microsoft não terá qualquer sentido se a informação que for lá inserido seja colocada à mão, em vez duma ligação direta do SIG ao EPM, uma vez que os dados poderão ser facilmente violados e, a informação em nada traduzirá a verdade. Assim, neste aspeto o SIG sobrepõe-se uma vez que toda a informação que contém é toda verdadeira, sendo que é essa informação que passa para a DGO e para o Coordenador de Programa. Nesta ótica, se a informação que for colocada nesse software não for informação oficial, então todo o trabalho e esforço cai por terra.

3.9. De que forma é que o SIG se torna crucial no apoio a tomada de decisões estratégicas?

R: Na produção de informação credível. Um sistema transversal, com processos uniformes, que trabalha da mesma maneira desde as bases até ao topo, torna-se um processo num sistema totalmente credível, pois os mecanismos e a forma de

capacitar a produção de informação é de certeza igual em todos as vertentes. E, portanto, aquilo que se produz é de forma credível e real, para além de capacitar os órgãos de decisão de informação em tempo real, o que não acontecia de outra forma.

Bloco D: Plano de Atividades e Relatório de Atividades

3.10. Uma vez que se registam desvios significativos entre o planeado e o executado, considera que o Plano de Atividades está a ser elaborado em plena conformidade com a legislação, bem como preza pelo envolvimento do Comandante, Estado-Maior, Chefe da Secção Logística e Adjunto Financeiro das diversas UEO aquando da sua elaboração?

R: O processo do PA não está a ser bem executado de todo. É lógico que estou a falar noutras enquadrantes que não a legal, visto que como organização que somos, inserida na Administração Pública, não poderia ser de outra maneira do que a via legal. Contudo, o processo arranca logo mal quando ao início se elabora um PA com plafons atribuídos. Portanto, o PA para ser bem feito deveria ser elaborado na ótica precisamente contrária, isto é, atribuir-se a missão e as tarefas às UEO, referindo quais são os objetivos estratégicos do Exército; depois cada objetivo estratégico deve ter os seus objetivos operacionais e atividades; e posteriormente, dentro destas atividades a missão de determinada UEO é “X”. Assim, para desempenharmos esta missão, para atingirmos os objetivos da UEO, então vamos fazer o planeamento com base nestes pressupostos. Assim, a UEO planeava e no final, resultado desse planeamento, iria chegar a um determinado montante necessário para cumprir a sua missão. Depois de recolhida a informação necessária para calcular esse montante, a UEO faria o seu PA. No final, todos os PA eram convertidos num PA central, que é o PA do Exército, que como sabemos irá servir de proposta para o OE. Como é lógico, sabendo que vivemos num país de recursos escassos, o mais expectável era que o Exército e, por conseguinte as UEO, não pudesse receber todo o montante planeado. Então, para estes casos, o que há a fazer é reformular a nossa missão, pois como recebemos menos do que aquilo que equacionamos necessário para a nossa missão, então Eu (Exército) não vou conseguir cumprir a missão que me propus a cumprir. Posto isto, as UEO fariam chegar uma informação, discriminando tudo aquilo que conseguissem fazer com a verba colocada à sua disposição e, só depois, é que a entidade responsável é que decidia com base nas suas prioridades (Estado-Maior do Exército).

Agora, a partir do momento em que se está a atribuir um valor inicial para posteriormente ser elaborado o PA com base nesse plafond inicial, estamos a condicionar o processo logo à partida. Por outro lado, surge uma questão relacionada com a não integração do planeamento, ou seja, um planeamento numa organização deve ser integrado desde as bases até ao topo e, o planeamento deve ser um só. Aquilo que temos vindo a assistir é exatamente o contrário. Na minha ótica, o circuito mais correto seria o seguinte: numa primeira fase integrar todo o planeamento; posteriormente planear tudo aquilo que tem de ser planeado; e por último, efetuar os cortes (no caso de existirem reduções nos plafons que foram solicitados) de forma consciente e não de forma ad-hoc pela UEO, procurando assim integrar este planeamento no conceito real de gestão estratégica.

E, portanto, eu não diria que ainda temos um longo caminho a percorrer, mas que há uma longa “luta” a favor da mudança de mentalidade.

3.11. Com base no novo Módulo de Indicadores de Gestão que está a ser desenvolvido, que vantagens considera que poderá trazer a utilização destes indicadores para o desempenho das funções dos Comandantes/ Diretores ou Chefes?

R: Eu diria que as vantagens são enormes. A partir do momento em que temos um quadro à nossa frente que, depois de definir as áreas, os pontos que queremos salientar na ótica da nossa gestão e, portanto, estando à frente duma organização os nossos objetivos estão ligados a indicadores que duma forma automática nos aparecem à frente, atualizados em tempo real, ou seja, termos a informação em tempo real e que nos permite tomar decisões. É a leitura que estes indicadores permitem aos Comandantes/ Diretores/ Chefes torna possível tomar decisões de forma mais sustentada e concreta, com base sempre em informação real e em tempo, baseada em dados do SIG (dados oficiais).

Estes indicadores de gestão, como o próprio nome indica, dizem-nos qual é o melhor caminho a seguir, uma vez que fazem uma análise comparativa entre aquilo que é planeado e aquilo que é executado. Portanto, estas ferramentas de apoio à gestão estratégica têm na sua base tudo aquilo que é planeamento, execução, controlo e avaliação dos nossos objetivos.

Bloco E – Comandantes/ Diretores/ Chefes**3.12. Considera que os Comandantes/ Diretores/ Chefes das diversas UEO do Exército estão sensibilizados para a importância e exigência da área financeira, bem como para a importância do SIG como uma ferramenta condutora do planejamento estratégico do Exército?**

R: *Na minha opinião, de uma forma geral, os Comandantes/ Diretores/ Chefes estão sensibilizados. No entanto, um cargo como este, onde estas entidades têm tantos assuntos com que se preocuparem, o facto dos assuntos inerentes à área financeira aparecerem normalmente resolvidos faz com que os Comandantes/ Diretores/ Chefes não se preocupem tanto com esta área.*

Na minha ótica, face à reorganização do sistema financeiro, o Exército deveria apostar em medidas que visassem retirar de cima dos Comandantes/ Diretores/ Chefes a preocupação relacionada com assuntos da área financeira. E, portanto, isso consegue-se com a implementação do Módulo Logístico (MM), do Módulo SD, do Módulo Analítico (CO), dos indicadores, entre outros, bem como a sua articulação e integração. Só no final de termos estes produtos todos a trabalhar numa ótica de integração, onde o SIG é a ferramenta capaz de interligar estes módulos todos, é que será possível retirar todas as preocupações dos Comandantes/ Diretores/ Chefes, uma vez que finalmente perceberão a excelente ferramenta que têm à sua frente, e que lhes permite a qualquer momento saber qualquer tipo de informação que queira, desde orçamental, financeira, logística, etc.

Portanto, é neste sentido que o sistema financeiro do Exército tem vindo a caminhar, retirando das UEO aquilo que tecnicamente deve estar na DFin; e dar responsabilidades e competências aos Comandantes/ Diretores/ Chefes para executarem despesa e dar formação a estas entidades daquilo que, de acordo com o que são as suas competências, podem ou não fazer.

Assim, os Comandantes/ Diretores/ Chefes não têm de estar preocupados se o SIG está bem implementado, se tem falhas ou erros, etc. Apenas devem estar cientes das suas competências e, quando acharem que têm necessidade de fazer uso delas então, cabe aos Adjuntos Financeiros o apoio em termos de garantir a informação necessária, quer seja através dos indicadores de gestão, da execução do PA, do RA, etc. No final, o nosso papel (pessoal de Administração) confronta o Comandante/ Diretor/ Chefe com os dados resultantes das decisões que tomou. Posto isto, cabe aos Comandantes/ Diretores/ Chefes fazerem a sua análise e chegar à conclusão se

existe alguma a ser retificado ou não.

3.13. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: A meu ver o Exército ainda tem um longo caminho a percorrer. A nossa organização tem de apostar fortemente numa ferramenta comprovada e deixar de andar a “inventar” aquilo que já está inventado pelos nossos antecessores, e utilizar uma ferramenta que está mais que comprovada no mercado e que funciona perfeitamente, basta é força de vontade nesse sentido, pois se os outros Ramos também o conseguem nós também temos essa capacidade.

No entanto, não é fácil numa organização como o Exército, em que as estruturas superiores estão em constante mutação e, portanto, não têm o tempo necessário para se aperceberem do erro que é não aproveitar e não apostar numa ferramenta como a que temos ao nosso dispor – o SIG. Assim, se essas estruturas não se encontram nas condições ideais, então cabe-nos a nós, elementos financeiros do Exército, tentar inculcar uma mudança de mentalidade no sentido de perceberem a importância da utilização do SIG, em pleno e de forma integrada a todos os níveis e a todos os Ramos, permitindo assim a uniformização de todos os processos nas diversas áreas, quer financeira, orçamental, logística, vendas, projetos, etc.

Apêndice F.4: Entrevista ao Coordenador de Área da Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército

Entrevistado nº: 4

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 4.1. Nome do Entrevistado:** Hélder José Carimbo dos Reis
- 4.2. Posto/ Função:** Maj ADMIL/ Coordenador de Área da DR do EME
- 4.3. Local:** EME (Lisboa)
- 4.4. Data:** 18/03/2015

GUIÃO

Bloco A: Gestão Estratégica

4.5. Atendendo às fases preconizadas pelo modelo de Gestão Estratégica, que compreende as fases de análise estratégica, formulação da estratégia, planeamento estratégico, execução, análise de resultados e reformulação da estratégia, de que forma é que caracteriza a aplicação deste conceito no Exército?

R: No que diz respeito à Análise Estratégica esta resulta de um conjunto de condicionantes que afetam quer o ambiente externo, quer o interno onde o Exército se insere.

Como condicionantes externos podemos referir os principais documentos emanados pelas instituições internacionais e nacionais com que o Exército se relaciona.

A nível internacional, e decorrente da sua condição de membro da ONU, da OTAN e da UE, Portugal participa em toda a gama de intervenções levadas a cabo sob a égide destas organizações e beneficia dos seus apoios, destacando-se a participação na constituição das NRF e FND, pelo que para garantir uma resposta eficaz em termos de equipamentos e interoperabilidade, se torna necessário acompanhar, e mediante os recursos financeiros disponíveis, efetuar os necessários investimentos para que o Exército tenha uma capacidade de resposta eficaz, sendo que para tal o instrumento financeiro mais utilizado é a LPM;

A nível nacional, e sem esquecer a nossa atual conjuntura económica, podemos delimitar o enquadramento financeiro a três grandes áreas, os recursos humanos disponíveis, os recursos financeiros disponíveis, e o desenvolvimento dos principais projetos de reequipamento do Exército, quer sejam em função dos compromissos internacionais como referido no ponto anterior, quer seja para dotar o Exército de valências para apoio dos portugueses caso necessário.

A delimitação a estas três áreas acaba por estar explícita nos recentes documentos legislativos publicados e que condicionam as decisões do Exército, como sejam: o Conceito Estratégico de Defesa Nacional; a reforma estrutural designada Defesa 2020, que tem como medida central, racionalizar a despesa militar, nomeadamente através da melhor articulação entre os ramos das Forças Armadas e uma maior eficiência na utilização de recursos, com especial relevância na racionalização dos recursos humanos das FFAA, e cujo despacho nº 7527-A/2013 de S.Ex^a o MDN elenca um conjunto de tarefas condicionantes do planeamento estratégico no âmbito

dos recursos financeiros, como sejam os rácios de despesa do MDN deverá situar-se nos 1,1% do PIB, e a despesa deverá ser articulada em 60% para pessoal, 25% funcionamento e 15% investimento; o Conceito Estratégico Militar; Missões Específicas das Forças Armadas (MIFA), e demais documentos emanados pelo MDN e EMGFA.

No que concerne à **Formulação da Estratégia**, a entidade encarregue de efetuar a estratégia a médio e longo prazo é a Divisão de Planeamento de Forças do EME, mas deduzo que o processo funcione do seguinte modo:

1. É efetuado um Plano de Médio e Longo prazo do Exército, sendo que o atualmente em vigor é o PMLP-Ex 2007-2024, e que no fundo materializa uma visão a longo prazo a nível de estrutura e equipamentos;
2. Periodicamente, temos os processos de revisão legislativa, os ciclos de planeamento estratégico militar, normalmente quadrienais, e que concorrem diretamente no aspeto financeiro para a revisão da LPM e LPIM, e indiretamente para a definição do que é exigido às FFAA, com as decorrentes implicações na estrutura;
3. Finalmente temos as diretiva de S.Ex^a o CEME, normalmente de 2 a 3 anos e que define de modo estratégico o funcionamento do Exército, e o que se pretende que seja feito. Esta diretiva elenca um conjunto de objetivos orientadores que são resultantes de uma matriz SWOT (Diretiva de planeamento para o biénio 2015-16).

Por outro lado, quanto ao **Planeamento Estratégico**, a ferramenta de planeamento do Exército a nível financeiro é o Plano de atividades. Desconheço se é possível implementar um planeamento em SIG a médio prazo (3 anos) em que se articule com a diretiva de S.Ex^a o CEME, mas pelo que conheço do SIG-BW depreendo que sim apesar de atualmente não ser utilizado.

No âmbito da **Execução** tenho a referir que trimestralmente são efetuadas reuniões de coordenação, em que os OCC têm de apresentar a execução dos seus objetivos planeados e respetivas atividades. Normalmente verifica-se alguns desfasamentos entre esse planeamento e a execução, com objetivos a apresentarem execuções muito superiores, e outros muito baixas, em relação ao planeado.

Posteriormente, no que diz respeito à **Análise de Resultados**, nestas reuniões trimestrais é efetuado o balanço destes objetivos em curso, tendo por vezes os OCC que se pronunciar relativamente aos resultados verificados, salientando também que

*nestas reuniões é apresentado o QUAR do Exército com o ponto de situação das métricas definidas. Atualmente o Documento de excelência da **análise de resultados** é o Relatório de Atividades em que é apresentado o grau de concretização das atividades, tendo o QUAR como suporte, e são descritos os fatores que originaram os desvios no sentido de serem corrigidos. Possivelmente num futuro próximo com a implementação do Enterprise Project Management (EPM), o Exército consiga ter permanentemente em tempo real a visibilidade do grau de execução das métricas definidas.*

*Relativamente à **Reformulação da Estratégia**, desejavelmente deverá ser conduzida pela DPF/EME, pretendendo-se recorrer como já referi ao EPM para este efeito. Atualmente e no Plano Financeiro esta reformulação é conduzida aquando da elaboração do Plano de Atividades, em que face à execução do ano anterior S.Ex^a o Gen CEME estabelece o que pretende que seja feito no ano subsequente.*

Bloco B: Planeamento Estratégico

4.6. De que forma é que a introdução do Planeamento Estratégico, em conjunto com outras reformas operadas na Administração Pública (SIADAP, Regime de Tesouraria do Estado, RAFE, entre outras) pode ser traduzido em ganhos de eficiência e eficácia organizacional?

R: O planeamento estratégico, e o controlo associado, são fundamentais para fornecer à cadeia de Comando do Exército informação atempada e fidedigna, permitindo atuar com celeridade sobre os desvios identificados.

A metodologia prevista pelo SIADAP para medição das organizações públicas, vem ao nível do controlo preconizar, com base no QUAR, esta avaliação por métricas e conseqüentemente efetuar as eventuais correções aos desvios.

Bloco C: Sistema Integrado de Gestão

4.7. Como caracteriza a importância do SIG durante o processo de planeamento? Considera que o SIG é uma ferramenta essencial na condução do planeamento estratégico?

R: Atualmente o SIG já deveria ter mais módulos implementados e explorados, permitindo uma maior consciencialização e conhecimento das suas potencialidades no fornecimento de dados com relevância para as tomadas de decisão.

No plano financeiro, o BW revela-se fundamental para de forma integrada, inserir

todas as atividades que o Exército pretende fazer e que envolvam recursos financeiros, quer sejam financiadas ou não financiadas por ausência de verbas para esse efeito, mas que permite caso seja necessário ter uma indicação dos custos associados a essas atividades.

Salienta-se que o BW é utilizado para o curto prazo, 1 ano, desconheço se é possível planejar a mais anos de modo a ser articulado com a diretiva bianual de S.Ex^a o Gen CEME. Este planeamento é normalmente iniciado em março do ano anterior ao de execução e culminado em maio, de modo a servir de sustentação à proposta de orçamento do Exército. É também planeado com uma percentagem de prioridades de modo a poder ser ajustado aos plafonds definidos pelo MDN.

Saliento também que a introdução do EPM vai permitir que seja efetuado um planeamento consentâneo com esta diretiva de S.Ex^a o GenCEME, a três ou mais anos, encontrando-se previsto também que esta ferramenta se ligue com o BW para nos parâmetros financeiros os dados serem automaticamente atualizados.

4.8. Que vantagens considera essenciais na utilização do SIG no planeamento, execução e controlo da Gestão do Exército? Considera a existência de algum tipo de desvantagem da sua utilização ou algum tópico em que o SIG não esteja a ser bem utilizado neste âmbito do planeamento, execução e controlo?

R: Se toda a estrutura inserir de modo correto os dados em SIG, a grande vantagem é, em tempo real, poder-se extrair o ponto de situação de execução das atividades e consequentemente auxiliar e informar a Cadeia Superior do Exército, na identificação dos desvios e quais as melhores ações corretivas a adotar.

Permite também aconselhar em eventuais necessidades de balanceamento de recursos entre atividades em curso, nomeadamente entre défices e excessos que se verifiquem na execução.

Como referi, em termos de utilização, o grande constrangimento que por vezes se verifica é o correto lançamento dos elementos de ação aquando da despesa, que consequentemente vão se refletir de modo global na execução das atividades, esta situação também se prende com o facto de por vezes as faturas de despesa excederem o valor inserido no respetivo elemento de ação, algo que eventualmente poderia ser contornado com a adoção da contabilidade analítica, com a divisão do valor da fatura pelos diversos centros de custos.

4.9. De que forma é que o SIG se torna crucial no apoio a tomada de decisões estratégicas?

R: *No nosso âmbito, da Repartição de recursos Financeiros do EME, sempre que seja necessário balanceamentos de recursos financeiros, recorre-se ao SIG para fundamentar as informações a propor, deduzo que ao nível da DFin seja utilizado um procedimento similar. Quanto aos demais OCC não consigo precisar se este procedimento é utilizado.*

Bloco D: Plano de Atividades e Relatório de Atividades

4.10. Uma vez que se registam desvios significativos entre o planeado e o executado, considera que o Plano de Atividades está a ser elaborado em plena conformidade com a legislação, bem como preza pelo envolvimento do Comandante, Estado-Maior, Chefe da Secção Logística e Adjunto Financeiro das diversas UEO aquando da sua elaboração?

R: *No que engloba as atribuições da RRF/EME, as diretrizes emanadas são consentâneas com a legislação em vigor. No âmbito dos OCC e UEO não consigo responder a esta pergunta.*

Relevo no entanto, que aquando do planeamento existe um grande esforço para que toda a estrutura planeie com exatidão o que preveem fazer, o que por vezes origina atividades planeadas com verbas muito reduzidas, o que faz com que ao nível da execução seja difícil colocar as despesas constantes das faturas nessas atividades planeadas.

Como referi anteriormente, eventualmente esta situação poderia ser ultrapassada com a adoção de uma contabilidade analítica.

4.11. Com base no novo Módulo de Indicadores de Gestão que está a ser desenvolvido, que vantagens considera que poderá trazer a utilização destes indicadores para o desempenho das funções dos Comandantes/ Diretores ou Chefes?

R: *Considero de extrema relevância, hoje em dia a informação é muita, e a adoção de uma ferramenta que através, de um ambiente de trabalho amigável, de gráficos, de alertas por cores, consiga rapidamente transmitir a informação torna-se extremamente útil para a identificação de desvios e para a tomada de decisão.*

Bloco E – Comandantes/ Diretores/ Chefes

4.12. Considera que os Comandantes/ Diretores/ Chefes das diversas UEO do Exército estão sensibilizados para a importância e exigência da área financeira, bem como para a importância do SIG como uma ferramenta condutora do planeamento estratégico do Exército?

R: *Penso que sim, esta temática é abordada no curso de comandantes, e recorrentemente em reuniões do Exército é alertado para a importância de planear os recursos necessários.*

4.13. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: *Não.*

Apêndice F.5: Entrevista ao Diretor dos Cursos de Administração Militar/ Regente da Unidade Curricular de Gestão Estratégica da Academia Militar

Entrevistado nº: 5

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

5.1. Nome do Entrevistado: David Miguel Pascoal Rosado

5.2. Posto/ Função: Maj ADMIL/ Diretor dos Cursos de ADMIL/ Regente da UC de GE na AM

5.3. Local: AM (Lisboa)

5.4. Data: 20/03/2015

GUIÃO

Bloco A: Gestão Estratégica

5.5. Atendendo às fases preconizadas pelo modelo de Gestão Estratégica, que compreende as fases de análise estratégica, formulação da estratégia, planeamento estratégico, execução, análise de resultados e reformulação da estratégia, de que forma é que caracteriza a aplicação deste conceito no Exército?

R: *Ao nível do Exército as fases da Gestão Estratégica nem sempre são respeitadas. Aquilo que julgo ser mais importante, até mais do que as fases propriamente ditas, é a necessidade de existir um alinhamento entre aquilo que são os níveis*

organizacionais de gestão – nível estratégico, tático e operacional. E este ponto nem sempre acontece, já que por diversas vezes o nível tático ou intermédio e o nível operacional são colocados à parte daquilo que são as decisões que são tomadas, servindo apenas como meros executantes daquilo que é planeado no nível estratégico. Muitas vezes era desejável que estes níveis, sobretudo o nível intermédio, fosse chamado a participar nas decisões que são tomadas, até porque na maior parte das vezes os dados e as informações estão nesses níveis, não estando essencialmente ao nível estratégico.

Bloco B: Planeamento Estratégico

5.6. De que forma é que a introdução do Planeamento Estratégico, em conjunto com outras reformas operadas na Administração Pública (SIADAP, Regime de Tesouraria do Estado, RAFE, entre outras) pode ser traduzido em ganhos de eficiência e eficácia organizacional?

R: Foi com a entrada do SIG que foi possível o surgimento do planeamento estratégico na sua essência, pelo menos muito mais aferido do que aquilo que acontecia anteriormente, visto que hoje em dia existem dados disponíveis quase ao minuto. E, neste sentido, hoje em dia temos dados que não tínhamos há uma dezena de anos atrás e, portanto, quem tem o poder de decisão pode tomar as decisões muito mais aferidas, muito mais rigorosas, de acordo com os dados que tem.

Quando referes que a introdução do PE em conjunto com outras reformas operadas na Administração Pública, o que eu diria é que a própria existência do SIG esteve relacionada com todas estas reformas, bem como com as exigências do Tribunal de Contas. Se temos o SIG e se temos hoje em dia um PE mais eficaz ou mais eficiente, então eu acredito que os ganhos da introdução desse planeamento são nos dois sentidos, ou seja, o PE é eficaz porque continuamos a cumprir a missão e eficiente porque hoje em dia poupamos muito mais recursos do que poupávamos antigamente. Assim, todas estas reformas da Administração Pública do Estado visam exatamente atingir o desígnio da eficácia e da eficiência, sem nunca descurar neste caso as exigências do Tribunal de Contas que, em muito, contribuíram para acelerar, clarificar e tornar credível toda a informação do Exército.

Bloco C: Sistema Integrado de Gestão**5.7. Como caracteriza a importância do SIG durante o processo de planejamento? Considera que o SIG é uma ferramenta essencial na condução do planejamento estratégico?**

R: *Eu considero que o SIG é uma ferramenta muito importante e, sobretudo, considero importante naquilo que são as decisões que não são estruturadas. Existem dois tipos de decisões que um Comandante, Chefe ou Líder pode tomar numa organização: as decisões que são estruturadas e as que não são estruturadas. As decisões estruturadas são aquelas que são decisões de rotina, de quotidiano, que acontecem todos os dias, sendo que para essas decisões não é preciso haver uma grande reflexão. Contudo, para as outras, que são as não estruturadas, são decisões que têm de ser tomadas de forma inopinada, ou seja, é necessário que o Comandante se possa suportar de dados que sejam fidedignos porque na emergência de tomar uma decisão extemporânea, de momento, imediata, quanto mais dados ele tiver compilados, sucintos, concisos para tomar a decisão, melhor. Para uma decisão estruturada, como terá sempre mais tempo, mais disponibilidade, os dados poderão aparecer da forma como ele (Comandante) quiser, aí não se coloca esse problema, pois o SIG dará isso com toda a tranquilidade. Mas para o caso de uma decisão não estruturada o SIG permite-nos sintetizar os dados que queremos. Assim, considero que isso é uma das grandes vantagens do SIG e daí que possa ser uma ferramenta essencial na condução do PE.*

5.8. Que vantagens considera essenciais na utilização do SIG no planejamento, execução e controlo da Gestão do Exército? Considera a existência de algum tipo de desvantagem da sua utilização ou algum tópico em que o SIG não esteja a ser bem utilizado neste âmbito do planejamento, execução e controlo?

R: *Na minha ótica as vantagens maiores que o SIG confere podem ser vistas de duas formas. Em primeiro lugar, o facto do SIG “exigir” que os Comandantes/ Diretores/ Chefes cumpram a lei, bem como seus operacionais, ou seja, aqueles que operam com o sistema diretamente e que têm responsabilidade ao nível financeiro. Neste caso, considero que é uma das grandes vantagens que existem no SIG – o cumprimento/ obrigatoriedade de se regerem única e exclusivamente pelos trâmites legais.*

Por outro lado, podemos evidenciar uma outra vantagem associada à anterior, ou seja, regendo-nos pela uniformização e legalidade de processos conseguimos melhor

em grande escala o nosso desempenho ao nível orçamental, financeiro e analítico. Contudo, no que diz respeito às desvantagens, considero que a grande desvantagem, não do sistema em si, está associada à gestão dos recursos humanos do próprio Exército, na medida em que deveríamos ter muito mais gente qualificada nestas áreas tão delicadas do que as que temos. O que acontece atualmente é que deparamo-nos com escassos recursos humanos que estão habilitados tecnicamente a mexer com este tipo de ferramentas informáticas, não só ao nível do SIG, mas também na capacidade contabilística de interpretar os dados originados do SIG. E, na minha opinião, julgo que deveríamos ter muito mais gente formada nestas áreas, ao nível da contabilidade e ao nível do SIG.

Por outro lado, e completando a ideia anterior, julgo que a rotatividade dos recursos humanos do Exército é uma das suas vulnerabilidades. Na minha opinião, julgo que deveria haver um período mais longo das pessoas nas suas funções, desde que estas se sintam devidamente satisfeitas com o que estão a fazer e possam, por sua vez, representarem uma mais-valia. Assim, julgo que as pessoas deveriam ficar nos lugares onde estão a desempenhar funções durante mais tempo, de forma que quando chega a fase em que podem desenvolver à instituição um pouco daquilo que foram aprendendo, não os coloquem noutra lugar a desempenhar às vezes outras funções que nem sequer tem nada a ver com aquilo que faziam. Neste sentido, creio que é aqui que o Exército também perde bastante ao nível de uma vantagem competitiva, que poderia ter com esses recursos humanos.

5.9. De que forma é que o SIG se torna crucial no apoio a tomada de decisões estratégicas?

R: Toda a informação que o SIG tem e disponibiliza é credível, verdadeira e real. Nesta ótica, sempre que é necessário tomar decisões, quer sejam estruturadas ou não, o SIG é a ferramenta, por excelência, capaz de fornecer a informação e os dados necessários para o processo decisivo. No entanto, neste momento estas decisões são consubstanciadas em grande parte apenas em dados financeiros, uma vez que ainda não existe a integração dos vários módulos do SIG. Assim, só com a integração plena dos módulos é que podemos dizer que o SIG é capaz de fornecer todas as informações necessárias ao apoio da tomada de decisão.

Bloco D: Plano de Atividades e Relatório de Atividades

5.10. Uma vez que se registam desvios significativos entre o planeado e o executado, considera que o Plano de Atividades está a ser elaborado em plena conformidade com a legislação, bem como preza pelo envolvimento do Comandante, Estado-Maior, Chefe da Secção Logística e Adjunto Financeiro das diversas UEO aquando da sua elaboração?

R: Bem, eu nem sequer vou partir do pressuposto de que o PA esteja a ser elaborado fora do que está conforme a legislação, não conseguindo ver isto de outra forma. Agora, quanto àquilo que é o envolvimento do Comandante, o seu Estado-Maior, o Chefe da Secção Logística e o Adjunto Financeiro aquando da elaboração do PA, parece-me, dada a experiência que tive ao nível financeiro, que isto muito raramente acontece, ou seja, haver uma sintonia e um envolvimento de todas as pessoas a elaborar o PA raramente acontece. O que normalmente se regista é haver duas ou três pessoas que estão mais ligadas com este tipo de trabalho, que seguindo uma tradição dos anos anteriores, elaboram um PA de acordo com aquilo que é histórico. Agora, se é o que está correto, não.

O PA deveria ser elaborado com alguma providência em ordem a calendarizar, de acordo com aquilo que se pretende fazer para o ano que virá, as atividades de forma a alocar todos os recursos da forma mais conveniente e, isso como se sabe, nem sempre acontece. Assim, julgo que deveria haver um maior envolvimento. No entanto, um grupo constituído pelo Comandante, o seu Estado-Maior, o Chefe da Secção Logística e o Adjunto Financeiro parece-me ser muita gente, sobretudo colocar o Estado-Maior todo numa reunião. Talvez selecionaria as pessoas com mais relevo para este trabalho, e depois sim juntá-las por forma que o documento final refletisse as ambições da generalidade das áreas da UEO. Por outro lado, é importante nunca cair na ingenuidade de que vamos satisfazer toda a gente – o PA é como a política, não podemos satisfazer toda a gente, é necessário tomar prioridades.

5.11. Com base no novo Módulo de Indicadores de Gestão que está a ser desenvolvido, que vantagens considera que poderá trazer a utilização destes indicadores para o desempenho das funções dos Comandantes/ Diretores ou Chefes?

R: Se o que estivermos aqui a abordar for um género de BSC ou de TB, então é de todo importante uma ferramenta deste género. A própria emergência do BSC surge de um jogo de Golf, em que o presidente da IBM gostaria de ter num cartão os dados

da sua empresa para poder tomar decisões, apoiado em poucas coisas.

Se o que aqui estamos a abordar for uma coisa do mesmo género, onde tem informação sintetizada e essencial, aquela informação que é oportuna, concisa e que possibilita a um Comandante/ Diretor/ Chefe tomar decisões melhor fundamentadas, então sou completamente de acordo com a adoção duma ferramenta deste género como apoio à tomada de decisões, sabendo ainda que esses dados têm origem no SIG, estando também alinhados com o que é planeado e executado.

Assim, julgo que para tal desígnio, deverá ser uma ferramenta que não se poderá perder naquilo que é acessório e que não se perca no que é genérico, mas que se concentre precisamente naquilo que é essencial para um Comandante/ Diretor/ Chefe saber, e que não é sempre a mesma coisa para cada UEO (...). Portanto, este modelo de indicadores de gestão, tendo uma informação padronizada para todos os casos, depois tem de ter uma série de variáveis que consoante a UEO têm de ser adaptadas de acordo com aquilo que nós estamos a trabalhar.

Bloco E – Comandantes/ Diretores/ Chefes

5.12. Considera que os Comandantes/ Diretores/ Chefes das diversas UEO do Exército estão sensibilizados para a importância e exigência da área financeira, bem como para a importância do SIG como uma ferramenta condutora do planeamento estratégico do Exército?

R: Eu julgo que infelizmente os Comandantes/ Diretores/ Chefes na grande parte dos casos estão sensibilizados, mas falta-lhes a formação necessária, sobretudo ao nível financeiro para exercerem a sua ação de comando com todo o poder que gostaria que eles tivessem. E isto porque, na minha opinião, não me parece que a formação que é dada, designadamente no IESM, seja suficiente para abarcar todas as potencialidades como são as de um Sistema Integrado de Gestão. Neste sentido, eu acho que todos os oficiais que estivessem em vias de comandar uma Unidade, e isto não deveria acontecer no próprio ano em que vão comandar a Unidade, mas sim nos anos anteriores que se perspetiva o comando de determinada UEO, deveriam começar a ter uma preparação nesta área, para que quando chegasse o ano de ir comandar a Unidade, todo aquele lastro de informação que já tinham tido ao longo dos anos anteriores, e eu afigurava esta situação pelo menos para 2 anos antes de isto acontecer, de forma que lhes iria servir para quando chegassem à UEO poderem ter uma ação de auditoria às contas que vão sendo feitas e para que aquela

ação de ligação que existe com o Chefe da Seção Financeira e com o Adjunto Financeiro fosse uma coisa muito mais profícua do que às vezes é.

Assim, o grande problema é acreditar-se que uma formação tão curta irá preparar estas entidades para algo que é complexo, como é consultar e trabalhar no SIG. Nesta ótica, é necessário que haja uma formação específica para que as pessoas estejam preparadas para trabalhar com este sistema, pelo menos aprenderem a saber consultá-lo e perceber os dados e as informações que ele apresenta.

5.13. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: A introdução do SIG teve uma fase inicial muito perturbada, na medida em que o Exército não se encontra habilitado para poder trabalhar com uma ferramenta deste nível. No entanto, eu creio que se tem vindo a registar uma evolução muito significativa desde 2006 até à atualidade em termos de sistema, bem como a própria Direção de Finanças e o Estado-Maior do Exército em termos de despachos, normativos e apoio técnico. Por outro lado, o facto do General CEME ter percebido a importância da área financeira, permitiu que este elemento financeiro pudesse estar ao mesmo nível dos outros centros de decisão – OCAD/ OCC.

Portanto, registou-se uma grande evolução e creio que a pecha maior que nós continuamos a ter com o SIG, nomeadamente no âmbito do planeamento estratégico, é a formação e a carreira (tempo permanência nas funções) das pessoas. Nós continuamos a ter poucas pessoas preparadas para esta realidade e, sobretudo, mesmo aquelas que estão preparadas, eu creio que não utilizam todas as potencialidades do sistema.

Apêndice F.6: Entrevista à Ex-chefe da Secção de Gestão Financeira da Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade

Entrevistado nº: 6

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

6.1. Nome do Entrevistado: Helga Marta Machado Santa Comba Lopes

- 6.2. Posto/ Função:** Cap ADMIL/ Regente das UC de Contabilidade Financeira I, II e III e Fiscalidade/ Ex-Chefe da Secção de Gestão Financeira da Repartição de Gestão Financeira e Contabilidade
- 6.3. Local:** AM (Lisboa)
- 6.4. Data:** 21/03/2015

GUIÃO

Bloco A: Gestão Estratégica

- 6.5. Atendendo às fases preconizadas pelo modelo de Gestão Estratégica, que compreende as fases de análise estratégica, formulação da estratégia, planeamento estratégico, execução, análise de resultados e reformulação da estratégia, de que forma é que caracteriza a aplicação deste conceito no Exército?**
- R: A gestão estratégica no Exército, na minha opinião, permite através das diversas fases delinear quais as estratégias a seguir no longo prazo, a fim de se alcançar os objetivos pretendidos para o Exército. Estes são determinados pelo CEME, tendo em consideração os objetivos determinados pelo CEMGFA, que estão em consonância com os objetivos políticos definidos. É ao mais alto nível do Exército que esta gestão estratégica é efetuada, estabelecendo estratégias para que os mesmos objetivos sejam alcançados com sucesso.*

Bloco B: Planeamento Estratégico

- 6.6. De que forma é que a introdução do Planeamento Estratégico, em conjunto com outras reformas operadas na Administração Pública (SIADAP, Regime de Tesouraria do Estado, RAFE, entre outras) pode ser traduzido em ganhos de eficiência e eficácia organizacional?**
- R: Sendo o Planeamento Estratégico uma das fases da Gestão Estratégica, é nesta fase que se pretende alinhar a estratégia de toda a organização, delimitando a forma e os meios como se vão concretizar esses mesmos objetivos. Embora este planeamento seja efetuado aos escalões mais elevados, deverá ser um planeamento colaborativo nas diversas áreas de atuação do Exército. Assim, se a este planeamento introduzirmos outras reformas da Administração pública, os ganhos em eficiência e eficácia tendem a otimizar esses mesmos resultados, por serem reformas que visam a simplificação e desburocratização, tendo regras bem delimitadas. Esta conjugação, na minha opinião será crucial para o sucesso do*

Exército.

Bloco C: Sistema Integrado de Gestão

- 6.7. Como caracteriza a importância do SIG durante o processo de planeamento? Considera que o SIG é uma ferramenta essencial na condução do planeamento estratégico?**

R: Durante o processo de planeamento, o SIG revela ser uma ferramenta essencial, pois esta permite reunir uma série de dados “Layouts” com informação histórica que permite ao gestor estudar e analisar, de que forma e com que meios, se consegue efetuar o planeamento da estratégia definida.

- 6.8. Que vantagens considera essenciais na utilização do SIG no planeamento, execução e controlo da Gestão do Exército? Considera a existência de algum tipo de desvantagem da sua utilização ou algum tópico em que o SIG não esteja a ser bem utilizado neste âmbito do planeamento, execução e controlo?**

R: O SIG é uma ferramenta que permite otimizar a informação disponível, tal como foi referido no ponto anterior, uma vez que permite a introdução de dados financeiros, logísticos, de pessoal,... tendo uma abrangência enorme comparativamente às diversas plataformas informáticas que dispúnhamos anteriormente. Permite aos gestores de topo, acompanhar a execução de todo o planeamento que foi previamente aprovado, e caso seja necessário é possível a sua intervenção introduzindo alterações ao mesmo planeamento. Relativamente a desvantagens, face à experiência vivida anteriormente em outras funções, considero que esta ferramenta é excelente se e só se o utilizador cumprir todas as regras emanadas pelo seu órgão técnico (DFin). Derivado ao elevado número de UEO no Exército, por vezes os seus utilizadores tem falta de formação, introduzindo informação em SIG que não coincide com a realidade. Apesar de haver um elevado esforço a nível de auditoria, seria facilitado se o utilizador pudesse introduzir a fatura digitalizada em SIG, isto a nível financeiro.

- 6.9. De que forma é que o SIG se torna crucial no apoio a tomada de decisões estratégicas?**

R: Tal como foi referenciado anteriormente, se há a possibilidade de introduzir alterações ao planeamento, o SIG é sem dúvida, uma ferramenta crucial no apoio à tomada de decisões estratégicas, uma vez que é possível acompanhar a execução do planeamento efetuado. No caso do Exército, o VCEME acompanha toda a situação

através das informações prestadas pela DFin e Divisão de Recursos/EME, e trimestralmente é realizada uma reunião dirigida pelo VCEME e MGEN DFin, estando presentes representantes de cada um dos OCAD (Comando do Exército (EME, AM, DHCM), Comando Operacional, Comando da Logística e Comando de Pessoal e Comando de Instrução), com o objetivo de avaliar a execução orçamental do trimestre, e reorientar todos os Comandos para a sua missão, por forma a convergir para a gestão estratégica superiormente definida.

Bloco D: Plano de Atividades e Relatório de Atividades

- 6.10. Uma vez que se registam desvios significativos entre o planeado e o executado, considera que o Plano de Atividades está a ser elaborado em plena conformidade com a legislação, bem como preza pelo envolvimento do Comandante, Estado-Maior, Chefe da Secção Logística e Adjunto Financeiro das diversas UEO aquando da sua elaboração?**

R: O Plano de Atividades é elaborado todos os anos no 1º trimestre do ano N, referente ao ano N+1. Tal como o próprio nome indica trata-se de um planeamento, logo é passível de introdução de alterações, o que não implica estar a “ferir” a legislação... O que acontece na realidade é que se cumprem os requisitos na medida em que o Plano de Atividades é efetuado, mas depois, resultante da atividade diária de cada uma das UEO, à medida que vão sendo efetuadas alterações orçamentais, o respetivo planeamento não é reajustado, e conseqüentemente os desvios são significativos. Seria importante efetuar o cruzamento das duas plataformas (SEM/BW e ERP), por forma que a introdução de alterações orçamentais obrigasse à alteração do Plano de Atividades, enquanto não o fizesse, não poderia executar essas mesmas alterações orçamentais. Só assim conseguíamos definir uma linha de execução a par do planeamento.

O envolvimento de todos os elementos no planeamento são importantes, principalmente o Comandante e o seu Estado-maior que terão de definir a forma como pretendem cumprir a missão da sua UEO, com vista aos objetivos definidos pelo CEME. Poderão eventualmente ter o apoio do Chefe da Logística e Chefe da Subsecção Financeira, para apoio na mensuração de cada uma das atividades e respetivos elementos de ação.

- 6.11. Com base no novo Módulo de Indicadores de Gestão que está a ser desenvolvido, que vantagens considera que poderá trazer a utilização destes indicadores para**

o desempenho das funções dos Comandantes/ Diretores ou Chefes?

R: A aplicação deste módulo é extremamente importante na minha opinião, em virtude de possibilitar o apoio na tomada de decisão do gestor, permitindo selecionar indicadores que fornecerão informação consistente nas áreas selecionadas. O seu objetivo é prestar informação mais credível e estruturada, num curto espaço de tempo, respondendo às exigências de informação que permitem definir e redefinir estratégias de conduta, ou até mesmo para avaliar a performance de uma UEO, ou mesmo do Exército.

Cada vez mais “o tempo” é um bem precioso, e face às exigências externas, há necessidade de realizar estudos, cruzar informação diversa, e a aplicação de indicadores de gestão permitiria que tal acontecesse, tornando-se esta ferramenta profícua, permitindo avaliar o passado e o presente, por forma a tomar medidas preventivas para o futuro.

Outra das grandes vantagens é o acesso à informação de forma simplificada, de fácil interpretação, monitorizada por gráficos, tabelas de simples leitura, por forma a concretizar a velha citação “keep it short and simple”.

Bloco E – Comandantes/ Diretores/ Chefes

6.12. Considera que os Comandantes/ Diretores/ Chefes das diversas UEO do Exército estão sensibilizados para a importância e exigência da área financeira, bem como para a importância do SIG como uma ferramenta condutora do planeamento estratégico do Exército?

R: Sim, considero que cada vez mais os Comandantes estão sensibilizados e preocupados com as questões relacionadas com a área financeira, pois sem esta não seria possível cumprir a sua missão. A ferramenta SIG é uma questão incontornável, de difícil aceitação por muitos Comandantes aquando a sua implementação, mas passados quase nove anos, sinto que esta já é aceite e utilizada pelos mesmos para os mais diversos fins, nomeadamente para controlo da sua execução orçamental. Julgo que pelo facto do SIG ser uma ferramenta condutora do planeamento estratégico no ponto de vista de qualquer Cmdt/Dir/Chefe é congruente. Um dos aspetos que, na minha opinião abonou a favor desta questão, foi o facto de existir um Curso para Comandantes ministrado no IESM, que antecede o seu Comando, onde estes são sensibilizados também para estas áreas, e o seu impacto no seu Comando.

6.13. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: *Não, julgo que respondi a todas as questões colocadas.*

Apêndice F.7: Entrevista ao Diretor da Direção de Finanças

Entrevistado n°: 7

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

7.1. Nome do Entrevistado: José de Jesus da Silva

7.2. Posto/ Função: MGen ADMIL/ Diretor da DFin

7.3. Local: DFin (Lisboa)

7.4. Data: 24/03/2015

GUIÃO

Bloco A: Gestão Estratégica

7.5. Atendendo às fases preconizadas pelo modelo de Gestão Estratégica, que compreende as fases de análise estratégica, formulação da estratégia, planeamento estratégico, execução, análise de resultados e reformulação da estratégia, de que forma é que caracteriza a aplicação deste conceito no Exército?

R: *Eu vejo a aplicação deste conceito de uma forma integrada, ou seja, a análise estratégica, a formulação estratégica e o planeamento estratégico são mais trabalhados ao nível do Comando do Exército, nomeadamente Estado-Maior do Exército, estando a execução mais no âmbito dos OCAD/ OCC. Por último, a análise da estratégia e a sua reformulação volta novamente ao Estado-Maior do Exército.*

Assim, penso que serão estes dois níveis que compreenderão mais a aplicação deste conceito de GE, onde destacamos o Comando do Exército (EME) para uma fase mais de planeamento e, posteriormente na fase de execução, mais ao nível dos OCAD/ OCC.

Contudo, ainda nesta matéria de GE, a nova Diretiva para o Biénio 2015/ 2016 vem reforçar a adoção de uma nova mentalidade no aumento da preocupação do Exército nesta matéria da GE, permitindo dar vários feedbacks sobre a condução e a execução daquilo que foi planeado, quer para o curto, médio e longo prazo, consubstanciados num maior número de métricas e em melhores indicadores de

gestão.

Bloco B: Planejamento Estratégico
--

7.6. De que forma é que a introdução do Planejamento Estratégico, em conjunto com outras reformas operadas na Administração Pública (SIADAP, Regime de Tesouraria do Estado, RAFE, entre outras) pode ser traduzido em ganhos de eficiência e eficácia organizacional?

R: *O objetivo é exatamente esse. Se utilizarmos os instrumentos da melhor forma, se tirarmos partido das ferramentas e dos sistemas de informação que temos ao nosso dispor e se soubermos conjugar e integrar toda informação que processamos, naturalmente que o resultado final será esse estado de ganhos de eficácia e eficiência. No entanto, pontualmente aparecem dificuldades no sentido de fazer essas integrações, até porque os sistemas ainda não estão de todo desenvolvidos como era desejável.*

Como sabemos, ainda não estamos perante um estágio de desenvolvimento pleno do SIG, mas tudo se conjuga para isso. No entanto, o SIG é um instrumento de gestão, não tanto de estratégia. É, sim, um instrumento de gestão que permite apurar resultados, integrar toda a informação de forma a constituir um auxiliar para a nossa gestão e para, posteriormente, apoiar na tomada de decisões. Não vejo o SIG como um grande instrumento na área estratégica, mas sim no âmbito da gestão, da execução, do apuramento de resultados, de fornecer indicadores para facilitar a informação necessária para o tal planeamento e formulação estratégica.

Bloco C: Sistema Integrado de Gestão

7.7. Como caracteriza a importância do SIG durante o processo de planeamento? Considera que o SIG é uma ferramenta essencial na condução do planeamento estratégico?

R: *Neste momento poderei dizer que o SIG não é uma ferramenta essencial na condução do PE, poderá vir a sê-lo mas ainda não é. No Exército, o único módulo no SIG que se encontra em pleno funcionamento é o módulo financeiro. O módulo logístico começa agora a dar os seus primeiros passos, de forma que o Exército possa começar a tirar partido dele. E, por outro lado, o módulo de Recursos Humanos só agora é que começa a dar os primeiros passos em termos de estudo e conceção. De uma forma transversal é este o ponto de situação de todo o universo*

do Ministério da Defesa.

Portanto, sem estas vertentes todas integradas, o SIG não se constituirá, pelo menos por agora, como instrumento credível na condução do PE. Contudo, quando for possível trabalhá-lo na sua plenitude, aí sim será uma excelente ferramenta no apoio à condução do planeamento.

7.8. Que vantagens considera essenciais na utilização do SIG no planeamento, execução e controlo da Gestão do Exército? Considera a existência de algum tipo de desvantagem da sua utilização ou algum tópico em que o SIG não esteja a ser bem utilizado neste âmbito do planeamento, execução e controlo?

R: Desvantagem na utilização do SIG não considero que exista. Todavia, o facto de os vários módulos não estarem a funcionar em pleno e de forma integrada torna-se uma vulnerabilidade do sistema e da nossa gestão, uma vez que estamos a trabalhar com diferentes softwares em simultâneo e, alguns deles, não têm interfaces compatíveis.

No que diz respeito às vantagens, considero que seja importante pois é uma ferramenta que encerra em si elementos cruciais para o apoio à decisão, para o planeamento e para a execução da nossa gestão. Contudo, só será uma ferramenta pronta a apoiar na sua plenitude quando todos os elementos estiverem interligados a produzir informação que deverá integrar a gestão de todos os recursos (financeiros e não financeiros).

Neste momento, ainda há muito caminho a percorrer para isto se tornar um instrumento na área do planeamento estratégico.

7.9. De que forma é que o SIG se torna crucial no apoio a tomada de decisões estratégicas?

R: O SIG será crucial quando integrar todas as áreas para o qual foi concebido, desde a área financeira, orçamental, logística, recursos humanos, entre outras. Quando todos estes assuntos forem tratados de uma forma integrada, ou seja, quando eu tiver a parte dos materiais, do imobilizado, do património do Exército, dos Recursos Humanos (onde estão, como são geridos, quanto se gasta com pessoal, etc), entre outros, permitir-nos-á balancear meios para fazermos o nosso planeamento de forma correta e assertiva. Neste momento, o SIG ainda é uma ferramenta que fica aquém das expectativas, pois tem todos os elementos necessários à parte financeira, tem ainda muito pouco no âmbito da área dos recursos materiais e não tem nada na área dos recursos humanos. Portanto, ainda só temos 1/3 das

capacidades do SIG a funcionar em pleno.

Bloco D: Plano de Atividades e Relatório de Atividades

7.10. Uma vez que se registam desvios significativos entre o planeado e o executado, considera que o Plano de Atividades está a ser elaborado em plena conformidade com a legislação, bem como preza pelo envolvimento do Comandante, Estado-Maior, Chefe da Secção Logística e Adjunto Financeiro das diversas UEO aquando da sua elaboração?

R: Eu penso que têm existido esforços nesse sentido, mas acredito que ainda existe margem para podermos melhorar bastante. Portanto, temos tido progressos bastante significativos nos últimos tempos, com um empenhamento e um envolvimento crescente de todos estes elementos a todos os escalões e patamares de decisão, bem como se tem registado trabalhos de coordenação nesse sentido. Agora, procuramos fazer isto tudo conforme a legislação, no entanto ainda há muitos pontos a reformular, nomeadamente porque nos faltam elementos de apoio que nos permitam fazer este planeamento de uma forma integrada. Aqui, de facto o SIG, poderá ser uma ferramenta crucial quando integrar todos os recursos, ou seja, quando fizer uma gestão integrada de todos os recursos, conseguindo refinar ainda mais as suas informações, uma vez que o SIG assenta em valores reais e em métricas muito consistentes.

O SIG tem um papel muito importante a defender na mudança da mentalidade, no sentido de consciencializar os vários patamares de decisão para as inúmeras potencialidades do SIG e do muito que poderiam ganhar com o desenvolvimento pleno de todas as suas capacidades. Portanto, uma mudança de mentalidade é necessária ser adotada por toda a estrutura organizacional, de forma a incutir a perceção e a sensibilidade de que o SIG é uma ferramenta essencial se soubermos tirar partido de todas as suas valências.

7.11. Com base no novo Módulo de Indicadores de Gestão que está a ser desenvolvido, que vantagens considera que poderá trazer a utilização destes indicadores para o desempenho das funções dos Comandantes/ Diretores ou Chefes?

R: Permitirá dar aos Comandantes/ Diretores/ Chefes um maior feedback das suas ações e das suas decisões, e permite proporcionar a informação que interessa ao respetivo escalão. Portanto, o cuidado que a DFin está a ter, ao trabalhar com o Centro de Dados da Defesa na definição destes indicadores de gestão, é no sentido

de facultar a cada nível de decisão a informação única e exclusivamente necessária e adequada a esse nível. Portanto, no fundo até ajuda a caracterizar as competências e as atribuições de cada nível de decisão.

Em síntese, estes indicadores permitem dar feedbacks mais constantes e em tempo real. No entanto, continuo a dizer que estes indicadores de gestão ainda estão muito focalizados na área financeira. Com o desenvolvimento pleno do SIG, na área dos Recursos Humanos, Materiais, entre outros, estes indicadores terão de ser revistos e redefinidos de acordo com as novas capacidades, fazendo finalmente uma análise integrada das diversas áreas, permitindo assim ao Comandante uma visão alargada daquilo que são os recursos colocados à sua disponibilidade e responsabilidade.

Bloco E – Comandantes/ Diretores/ Chefes

7.12. Considera que os Comandantes/ Diretores/ Chefes das diversas UEO do Exército estão sensibilizados para a importância e exigência da área financeira, bem como para a importância do SIG como uma ferramenta condutora do planeamento estratégico do Exército?

R: Para a importância e exigência da área financeira considero que estão suficientemente sensibilizados, principalmente com o trabalho feito com a reorganização e reestruturação do sistema financeiro do Exército e, até pela conjuntura que foi vivida, bem como pela forma como se trabalhou estas questões em todos os patamares de decisão. Por outro lado, foi também com uma ação muito incisiva da parte da DFin, através de uma ação de autoridade técnica a todo o dispositivo do Exército no âmbito dos recursos financeiros, que fez com que as várias UEO do nosso Exército adotassem uma postura que se coaduna com este cumprimento e preocupação com a área financeira.

Por outro lado, quanto à importância do SIG como ferramenta de gestão e como condutora do PE no Exército, considero que nesta matéria não estão suficientemente sensibilizados, porque a melhor maneira de sensibilizar é implementando o sistema em todas as suas valências e demonstrar a essas entidades que a informação que têm neste momento é muito mais completa e precisa do que aquela que possuíam antes da implementação de determinados módulos. Portanto, o caminho a percorrer é no sentido de procurar implementar e integrar todos os módulos no sentido de poder mudar a mentalidade destas entidades face ao SIG.

Neste momento, só estão sensibilizadas para esta área as pessoas que mais estão

ligadas com o sistema, e na sua maioria apenas para a área financeira. Agora, só quando trabalharmos os recursos materiais e os recursos humanos como são trabalhados os financeiros, permanentemente em ambiente SIG, onde a informação está sempre a ser atualizada, trabalhada e integrada é que se vai conseguir criar consciencialização para a necessidade e importância desta ferramenta ao nível estratégico. A intenção tem de passar por colocar toda a informação existente em sintonia e de forma integrada, quer seja toda em SIG ou em sistemas paralelos com interfaces. Contudo, quando não existe essa ligação entre sistemas (como se verifica como é o caso do GRW), essa consciência que queremos implementar não é possível, principalmente quando temos de migrar dados de um sistema para outro de forma manual potencializando informação não fidedigna e falaciosa.

7.13. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: A única coisa que relevo nesta matéria é que nós temos um instrumento que considero bastante importante que é o sistema integrada de gestão, que quando devidamente utilizado permitirá de facto a gestão de todos os recursos do Exército de uma forma integrada, possibilitando ter informação muito mais completa, com indicadores de gestão muito mais precisos que nos permitirá e facilitará toda a produção, formulação e avaliação do PE e dos PA, bem como a definição de objetivos melhor alinhados e mais consubstanciados.

Apêndice F.8: Entrevista ao Subdiretor da Direção de Finanças

Entrevistado nº: 8

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 8.1. Nome do Entrevistado:** José Manuel Lopes Afonso
- 8.2. Posto/ Função:** Cor ADMIL/ Subdiretor da DFin
- 8.3. Local:** DFin (Lisboa)
- 8.4. Data:** 01/04/2015

GUIÃO

Bloco A: Gestão Estratégica

8.5. Atendendo às fases preconizadas pelo modelo de Gestão Estratégica, que compreende as fases de análise estratégica, formulação da estratégia, planeamento estratégico, execução, análise de resultados e reformulação da estratégia, de que forma é que caracteriza a aplicação deste conceito no Exército?

R: A Gestão Estratégica tem vindo a ser desenvolvida e amplamente aplicada nos últimos anos no seio do Exército. A nossa organização caracteriza-se, em parte, pelo planeamento, o que pressupõe a existência de objetivos a atingir que são definidos pela estrutura superior, embora registem-se algumas indefinições face ao poder político sobre qual é a missão das forças armadas ou até aquilo que se pretende das forças armadas nos dias de hoje. Resultante destas indefinições, nem sempre é possível definir e alinhar corretamente a nossa missão e a estratégia a seguir no longo prazo, uma vez que as entidades superiores que imanam a estratégia e a política para o país estão constantemente a ser substituídas, colocando por vez em risco as estratégias e objetivos definidos pelo seu antecessor em risco. O Exército tem vindo a afincar uma atitude cada vez mais alinhada com os pressupostos da Gestão Estratégica, sendo anteriormente definida anualmente e atualmente está patente em nos seguintes documentos: Conceito Estratégico de Defesa Nacional; Reforma estrutural designada Defesa 2020, Conceito Estratégico Militar, Missões Específicas das Forças Armadas (MIFA), documentos emanados pelo MDN e EMGFA e o Plano de Médio e Longo prazo do Exército, sendo que o atualmente em vigor é o PMLP-Ex 2007-2024, bem como diretivas anuais. Estas diretivas têm como base as Diretiva 20/20; que é um documento estratégico e que visa reformar a estrutura das Forças Armadas até 2020.

Bloco B: Planeamento Estratégico

8.6. De que forma é que a introdução do Planeamento Estratégico, em conjunto com outras reformas operadas na Administração Pública (SIADAP, Regime de Tesouraria do Estado, RAFE, entre outras) pode ser traduzido em ganhos de eficiência e eficácia organizacional?

R: O planeamento estratégico e a grande reforma de administração do estado tem

contribuído para uma melhoria da eficiência das organizações, obrigando-as a reformular organicamente, a melhorar a racionalização dos meios, tanto na vertente económica como nos recursos humanos. Assistindo à conjuntura económico-social que vivemos, é esta racionalização de meios que vem permitir o aumento da eficiência e eficácia organizacional, na medida em que vem delimitar tarefas e procedimentos no sentido de uniformizar e simplificar tudo aquilo que envolve a parte financeira. Paralelamente a isto, o facto de estarmos a tentar sair da crise faz com que tenhamos de lidar com cortes significativos no nosso orçamento, pelo que é aqui que a Gestão Estratégica e o Planeamento Estratégico assumem um papel preponderante face à necessidade de reajustar o planeado ao orçamento disponibilizado. A isto chamamos a capacidade de flexibilidade do planeamento. Por outro lado, não podemos deixar de considerar que a Troika teve um papel muito importante ao nível das reformas que foram colocadas em prática, também com o objetivo de racionalizar meios no sentido de aumentar a eficiência e eficácia, no entanto sem nunca perder a sua principal missão de reestruturar a dívida pública e resgatar Portugal da crise.

Bloco C: Sistema Integrado de Gestão

8.7. Como caracteriza a importância do SIG durante o processo de planeamento?

Considera que o SIG é uma ferramenta essencial na condução do planeamento estratégico?

R: Sem dúvida nenhuma que o SIG tem sido uma ferramenta indispensável, na medida em que permite dar respostas a questões fundamentais. A informação que o Exército tem hoje à sua disposição é de longe mais vasta, oportuna, concisa e verdadeira, permitindo que o Exército, pela mão da Direção de Finanças, consiga prestar as suas contas com a informação mais verdadeira e atual possível, uma vez que essa informação é disponibilizada pelo SIG no momento.

O facto de esta ferramenta permitir um grau de veracidade tão alto, bem como disponibilizar a informação ao minuto, permite que as entidades com altos cargos de chefia possam tomar decisões melhor sustentadas, possibilitando assim uma melhor tomada de decisão. Assim, nesta ótica o SIG pode ser entendido como uma ferramenta de Planeamento Estratégico. Contudo, o simples facto de ainda não termos todos os módulos do SIG integrados e a produzir informação agregada faz com que ainda não se possa afirmar que o SIG é uma ferramenta essencial na

condução desse planeamento, uma vez que só nos apresenta informação financeira e alguns materiais.

8.8. Que vantagens considera essenciais na utilização do SIG no planeamento, execução e controlo da Gestão do Exército? Considera a existência de algum tipo de desvantagem da sua utilização ou algum tópico em que o SIG não esteja a ser bem utilizado neste âmbito do planeamento, execução e controlo?

R: O SIG permite confrontar aquilo que planeamos com o que executamos, possibilitando ver a existência de desvios, bem como já nos permite uma ação de auditoria bastante eficaz sem que necessitemos de sair da Direção de Finanças e ir à UEO, pois os nossos operadores da auditoria conseguem ver ao segundo tudo aquilo que as UEO estão a fazer em SIG. Nesta ótica, sempre que visualizamos alguma UEO que não esteja em sintonia com o seu planeamento e esteja a desviar-se dele, a Direção de Finanças entra logo em contacto no sentido de alinhar novamente o planeamento dessa UEO com a sua execução. O mesmo acontece aquando da submissão dos PA, pois por vezes as UEO fazem os seus PA com base naquilo que vem do antecedente, não equacionando possíveis despesas extraordinárias. Assim, cabe também à Direção de Finanças alertar as várias UEO no sentido de retificarem o seu planeamento.

É neste sentido que o SIG se torna importante, quer na fase do planeamento, na execução e no controlo.

Quanto à existência de desvantagens do SIG não considero haver nenhuma desvantagem propriamente dita. Contudo, o facto de ainda não conseguirmos colocar o SIG em pleno funcionamento e estarmos a tentar fazê-lo desde 2006, isso para mim torna-se numa vulnerabilidade, pois já gastamos muitos recursos, quer financeiros quer humanos, e ainda não conseguimos apresentar aos Cmdts/Dir/Ch informação agregada e integrada que lhes permitirá tomar decisões ao minuto, com base em informação completa e credível. Só assim é que o SIG será, sem dúvida, um instrumento ao dispor do Planeamento Estratégico.

Uma desvantagem, e que também pode ser outra vulnerabilidade do nosso Exército, é a rotatividade dos postos e das funções. Esta dificuldade sente-se essencialmente nesta área do SIG, uma vez que esta ferramenta obriga a uma formação muito profunda, não sendo em um mês ou em dois que se aprende a trabalhar em SIG, quer na Direção de Finanças, quer no SIG das unidades, embora seja mais simples. Agora esta grande rotatividade proporciona a ocorrência de falhas no sistema. E, portanto,

obriga que quem está na Direção de Finanças tenha um trabalho redobrado, na tentativa de dizimar qualquer erro que possa surgir. Por outro lado, esta rotatividade agrava em larga escala quando colocamos pessoas que não são especializadas nestas áreas com funções de Adjuntos Financeiros e, quando estas pessoas formadas em história ou direito por exemplo, atingem um grau de competências aceitáveis neste tipo de funções, são retiradas e são colocados outros elementos que não estão minimamente sensibilizados com o novo cargo.

8.9. De que forma é que o SIG se torna crucial no apoio a tomada de decisões estratégicas?

R: A informação que temos ao dispor altamente é oportuna e completa, permitindo que as decisões dos Cmdts/Dir/Ch sejam cada vez mais sustentadas e apoiadas em informação mais completa, possibilitando uma melhor tomada de decisão. Contudo, a não integração dos diversos módulos do SIG faz com que o SIG apoie apenas a 100% na área financeira. Posto isto, a minha opinião é que o SIG é crucial no apoio à tomada de decisões, no entanto decisões financeiras para já. No futuro, com a integração de todas as áreas no SIG, os Cmdts/Dir/Ch irão perceber a importância e as enormes capacidades desta ferramenta e, aí sim, o SIG será o instrumento de condução do Planeamento Estratégico e o auxiliar na tomada de decisões estratégicas por excelência.

Bloco D: Plano de Atividades e Relatório de Atividades

8.10. Uma vez que se registam desvios significativos entre o planeado e o executado, considera que o Plano de Atividades está a ser elaborado em plena conformidade com a legislação, bem como preza pelo envolvimento do Comandante, Estado-Maior, Chefe da Secção Logística e Adjunto Financeiro das diversas UEO aquando da sua elaboração?

R: Neste momento o PA já cumpre com a legislação, sendo que todos os anos é difundida uma diretiva para auxiliar e definir os modos de elaboração desse planeamento. Como referi à pouco, os Cmdts/Dir/Ch que não tinham uma participação ativa no planeamento, passando essa preocupação apenas para o adjunto financeiro, neste momento os Cmdts/Dir/Ch começam a preocupar-se cada vez mais, procurando saber quais os objetivos definidos pela estrutura superior, se realmente vão de encontro com a sua missão, questionando por vezes a estrutura superior se realmente os objetivos atribuídos à sua UEO são os corretos, propondo

até alterações.

Alguns Cmdts/Dir/Ch começam a pedir para aprender a mexer em SIG, procurando no mínimo poder visualizar determinadas informações que lhes sejam úteis, como informação/ comparação entre o planeado e o executado. O facto de se ter despertado este interesse por parte destas entidades poderá ter duas causas. Em primeiro lugar, o facto do Cmdts/Dir/Ch ser a entidade máxima responsável pelos acontecimentos dentro e fora da sua UEO faz com que se crie uma consciência de responsabilização maior. O facto de estas entidades possuírem determinadas competências e, por sua vez as respetivas responsabilidades, aumenta ainda mais essa consciência. Em segundo lugar, nos últimos anos tem-se vindo a dar formação nestas áreas e em SIG no curso de comandantes no IESM, permitindo que os Cmdts/Dir/Ch queiram ter um papel mais ativo no planeamento, na execução e no controlo da área financeira, porque isso vem implicar algumas alterações na sua maneira de comandar.

8.11. Com base no novo Módulo de Indicadores de Gestão que está a ser desenvolvido, que vantagens considera que poderá trazer a utilização destes indicadores para o desempenho das funções dos Comandantes/ Diretores ou Chefes?

R: Esta ferramenta terá dois intuitos. Permite-nos visualizar qual é o desempenho dos Cmdts/Dir/Ch, quais as suas decisões e se conseguem corrigir os desvios que possam surgir durante o ano. Por outro lado, na ótica dos Cmdts/Dir/Ch esta nova metodologia/ ferramenta vai possibilitar tomar decisão de forma mais simplificada e rápida, assente em informação altamente credível e em tempo real, uma vez que será informação originária do SIG e carregada ao minuto neste Módulo. Assim, irá permitir que os Cmdts/Dir/Ch possam corrigir possíveis erros, permitindo alinhar os seus objetivos no sentido de cumprir a sua missão.

Bloco E – Comandantes/ Diretores/ Chefes

8.12. Considera que os Comandantes/ Diretores/ Chefes das diversas UEO do Exército estão sensibilizados para a importância e exigência da área financeira, bem como para a importância do SIG como uma ferramenta condutora do planeamento estratégico do Exército?

R: No que diz respeito à importância e exigência da área financeira considero que estão suficientemente sensibilizados e cada vez mais a tendência é essa, principalmente com o trabalho feito com a reorganização e reestruturação do

sistema financeiro do Exército e, até pela conjuntura que se vive atualmente. Por outro lado, a DFin teve um papel muito ativo nesta mudança de mentalidade, na medida em que procurou inculcar essa responsabilidade e sensibilidade naqueles que são os primeiros responsáveis – os Cmdts/Dir/Ch.

Contudo, quanto à importância do SIG como ferramenta de gestão e como condutora do PE no Exército, considero que não estão nem podemos obrigar que estejam suficientemente sensibilizados, uma vez que o simples facto de não conseguirmos apresentar informação completa em SIG que permita tomar decisões apenas e só com base na informação do sistema, deita por terra toda a capacidade do SIG se constituir como uma ferramenta essencial na condução do planeamento. O SIG para já apenas é uma ferramenta que apoia, tal como o GRW e posteriormente o EPM. Aquando da integração de todos os módulos no SIG é que podemos afirmar que possuímos uma ferramenta capaz de conduzir o PE no nosso Exército.

8.13. Gostaria de acrescentar alguma coisa à entrevista?

R: Não.

Apêndice G

Análise de conteúdo das entrevistas por questões

Apêndice G.1: Análise de conteúdo da questão nº5

“Atendendo às fases preconizadas pelo modelo de Gestão Estratégica, que compreende as fases de Análise Estratégica, Formulação da Estratégia, Planeamento Estratégico, Execução, Análise de Resultados e Reformulação da Estratégia, de que forma é que caracteriza a aplicação deste conceito no Exército?”

Quadro 3 - Análise de conteúdo da questão nº5.

Entrevistado	Expressões-chave	Ideias-centrais
Nº 1 Cap Ferreira	<i>“Os documentos que melhor expressam a estratégia do Exército são a Defesa 2020, o Conceito Estratégico de Defesa Nacional, Conceito Estratégico Militar, as MIFA, e os documentos que destas decorrem.”</i>	- Documentos de PE: Defesa 2020, CEDN, CEM, MIFA, etc.
Nº 2 Ten Ferreira	<i>“(…) O Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), o Conceito Estratégico Militar (CEM), a Diretiva de Planeamento de Forças (DPF) e a Lei da Programação Militar (LPM) fornecem as orientações estratégicas para o planeamento a médio e longo prazo da Defesa.</i>	- O PMLPEx-2007/2024 é um documento estratégico consubstanciado nos seguintes documentos: CEDN, CEM, DPF e a

<p><i>Com base nesta informação, o Exército, ao nível do Estado-Maior define os objetivos estratégicos e sectoriais, para o período de 18 anos, sempre com o sentido de cumprimento das orientações superiormente definidas. O Exército neste momento tem um Plano de Médio e Longo Prazo do Exército para o período compreendido entre 2007 e 2024, designado por PMLPEx-2007/2024 que é um documento estratégico orientador das ações e prioridades para esse período.</i></p> <p><i>O Estado-Maior anualmente define os plafonds de planeamento aos respetivos Órgãos Centrais de Comando (OCC) / Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD).</i></p> <p><i>As Unidades, Estabelecimento e Órgãos (UEO) iniciam o seu planeamento de acordo com a Diretiva anual de planeamento do Estado-Maior do Exército (EME) e instruções específicas do seu Comando Funcional, onde lhes será atribuído o seu plafond anual para planeamento.</i></p> <p><i>(...) O Planeamento de Atividades, assim como o respetivo Planeamento Orçamental são efetuados no Sistema Integrado de Gestão (SIG) estruturado em objetivos e atividades aos vários escalões. No Exército o planeamento de atividades é estruturado da seguinte forma: objetivos estratégicos planeados pelo EME a 18 anos, atividades planeadas pelos OCC/OCAD a 7 anos, ações e elementos de ação planeadas pelas UEO. As ações são planeadas a 4 anos enquanto que os elementos de ação são definidos anualmente.</i></p> <p><i>No final de cada ano e de acordo com o Decreto-Lei n.º155/92 de 28 de Julho (RAFE) elaboramos o relatório de atividades onde monitorizamos a execução anual das</i></p>	<p>LPM.</p> <p>1) O Estado-Maior define os plafonds de planeamento anualmente aos OCC / OCAD;</p> <p>2) As UEO iniciam o seu planeamento de acordo com a Diretiva anual de planeamento do Estado-Maior do Exército (EME) e instruções específicas do seu Comando Funcional;</p> <p>3) O PA e o PO são efetuados no SIG.</p> <p>- O PA é estruturado da seguinte forma: objetivos estratégicos planeados pelo EME a 18 anos, atividades planeadas pelos OCC/OCAD a 7 anos, ações e elementos de ação planeadas pelas UEO. As ações são planeadas a 4</p>
---	---

	<p><i>atividades, bem como do orçamento. Portanto e de acordo com o referido, o Exército tem planeamento estratégico e efetua análise de resultados e reformulação da estratégia.”</i></p>	<p>anos, enquanto que os elementos de ação são definidos anualmente.</p>
<p>Nº 3 Maj Cano</p>	<p><i>“Este conceito de Gestão Estratégica aplica-se ao Exército e, obviamente, está dimensionado àquilo que é a principal missão e tarefa de uma organização como esta. No entanto, este conceito só se aplica a partir do momento em que é feito um levantamento/ pensamento estratégico, que desencadeará na elaboração planeamento (de médio/ longo prazo), que será posteriormente monitorizado, através duma análise, revisão e avaliação, por forma a corrigir e alinhar toda a execução consoante o planeado, no sentido de atingir aqueles objetivos estratégicos discriminados no planeamento estratégico que incorrem para o cumprimento da missão da organização. (...) a condução daquilo que entendemos por Gestão Estratégica, é materializada pela ligação entre os diversos instrumentos, de onde se destaca o PA em SIG, responsável pela ligação do curto prazo com o médio/ longo prazo, em termos de planeamento e execução. (...) o PA é elaborado com base naquilo que são os objetivos do Exército, ou seja, os objetivos estratégicos da nossa organização, que nascem duma análise elaborada a montante como já referi. Por outro lado, para que esses objetivos sejam definidos é necessário haver uma análise estratégica muito antes da que referimos anteriormente, ou seja, (...) os objetivos do País e das Forças Armadas que serão vertidos (...) nos objetivos do Exército – (...) fase da formulação da estratégia organizacional.</i></p> <p><i>Posteriormente, só com base nesses objetivos estratégicos é que é desenvolvido tudo aquilo que diz respeito ao PA.</i></p>	<p>- O Conceito de GE só faz sentido aplicar após o pensamento estratégico, que desencadeará a elaboração do planeamento de médio/ longo prazo.</p> <p>- A condução Gestão Estratégica aos mais baixos escalões é feita através da ligação do PA em SIG, responsável pela ligação do curto prazo com o médio/ longo prazo, ou seja, com os objetivos estratégicos.</p> <p>- A Formulação Estratégica parte inicialmente de uma análise dos objetivos do País e das Forças Armadas e, só depois, dos objetivos do Exército.</p> <p>- O PA é o documento que verte a análise, a formulação e o planeamento estratégica.</p>

<p><i>(...) O PA é, naturalmente, o documento que verte a análise, a formulação e o planeamento estratégica, ou seja, (...) aquilo que é a estratégia.</i></p> <p><i>(...) Este ano o Estado-Maior do Exército lançou a Diretiva para o Biénio 2015-2016, (...) tem também em vista a aplicação de alguns instrumentos, como é o exemplo do Balance Scorecard (BSC). (...) eu diria que sim, que é uma boa intenção, assim como se toda a informação presente no PA fosse aproveitado ao máximo poderia ser mais outra ferramenta que poderia indicar que o Exército é uma organização que se preocupa e se debruça sobre aquilo que é a avaliação da estratégia/ desempenho, pois se os objetivos do Exército são objetivos estratégicos, então se conseguir implementar e ler aquilo que está planeado e executado (ao nível do SIG), irei conseguir gerir e avaliar aquilo que são os objetivos estratégicos e a condução/ concretização dos mesmos.</i></p> <p><i>Nesta ótica, o BSC vem complementar e melhorar aquilo que é a leitura da nossa GE, ou seja, a leitura daquilo que são os resultados dos nossos objetivos estratégicos. Neste sentido, esta diretiva do General CEME é um primeiro passo no sentido de espoletar este caminho de modernização, demonstrando, assim, a preocupação do Exército nesta área e, que pretende sustentar e implementar a todos os níveis aquilo que é a GE.</i></p> <p><i>(...) No entanto, continuo a defender que o Exército tem à sua disposição uma excelente ferramenta como o PA, integrado com aquilo que é um sistema transversal a todo o Exército, permitindo ligar de forma direta os objetivos estratégicos, traçados pelo Exército, aos resultados finais atingidos por esses objetivos. Contudo, é necessário que, ao nível interno, a nossa organização perceba que se existe um PE, um levantamento</i></p>	<p>- A Diretiva de Planeamento para o Biénio 2015-2016 procura introduzir a metodologia do BSC, através do EPM, procurando complementar e melhorar aquilo que é a leitura da nossa GE, ou seja, a leitura daquilo que são os resultados dos nossos objetivos estratégicos.</p> <p>- Necessidade de uma mudança de mentalidade quanto a importância do PA e do SIG, uma vez que são estas ferramentas que permitem ligar de forma direta os objetivos estratégicos aos resultados finais atingidos.</p>
--	--

	<p>estratégico, uma definição dos objetivos estratégicos que se transportam em objetivos operacionais e atividades, é preciso articular as atividades a desenvolver em prol desses <i>objetivos estratégicos e não de uma forma ad hoc.</i></p> <p><i>Assim, só agora é que começa a haver uma nova mentalidade para esta área, na medida em que até à data a mentalidade ainda não estava vocacionada para este tipo de gestão.”</i></p>	
<p>Nº 4 Maj Reis</p>	<p><i>“No que diz respeito à Análise Estratégica esta resulta de um conjunto de condicionantes que afetam quer o ambiente externo, quer o interno onde o Exército se insere.</i></p> <p><i>(...) A nível internacional, e decorrente da sua condição de membro da ONU, da OTAN e da UE, Portugal participa em toda a gama de intervenções levadas a cabo sob a égide destas organizações e beneficia dos seus apoios, destacando-se a participação na constituição das NRF e FND, pelo que para garantir uma resposta eficaz em termos de equipamentos e interoperabilidade, se torna necessário acompanhar, e mediante os recursos financeiros disponíveis, efetuar os necessários investimentos para que o Exército tenha uma capacidade de resposta eficaz, sendo que para tal o instrumento financeiro mais utilizado é a LPM;</i></p> <p><i>A nível nacional, e sem esquecer a nossa atual conjuntura económica, podemos delimitar o enquadramento financeiro a três grandes áreas, os recursos humanos disponíveis, os recursos financeiros disponíveis, e o desenvolvimento dos principais projetos de reequipamento do Exército, (...). A delimitação a estas três áreas acaba por estar explícita nos recentes documentos legislativos publicados e que condicionam as decisões do Exército, como sejam: o Conceito Estratégico de Defesa Nacional; a reforma estrutural designada Defesa 2020, (...).</i></p>	<p>1) A Análise Estratégica deve ser analisada em duas óticas: ambiente externo (ONU, OTAN e UE) e interno (documentos estratégicos vigentes);</p> <p>2) A Formulação Estratégica segue os seguintes passos:</p> <p>a) Definição do PMLPEx;</p> <p>b) Processo de revisão legislativa – os ciclos de planeamento estratégico militar de 4 em 4 anos (relacionados com a LPM e LPIM);</p> <p>c) Elaboração de uma Diretiva para o Biénio;</p> <p>3) Para a Execução da Estratégia são efetuadas trimestralmente</p>

<p><i>No que concerne à Formulação da Estratégia, a entidade encarregue de efetuar a estratégia a médio e longo prazo é a Divisão de Planeamento de Forças do EME (...).</i></p> <p><i>1. É efetuado um Plano de Médio e Longo prazo do Exército, sendo que o atualmente em vigor é o PMLP-Ex 2007-2024, e que no fundo materializa uma visão a longo prazo a nível de estrutura e equipamentos;</i></p> <p><i>2. Periodicamente, temos os processos de revisão legislativa, os ciclos de planeamento estratégico militar, normalmente quadrienais, e que concorrem diretamente no aspeto financeiro para a revisão da LPM e LPIM, e indiretamente para a definição do que é exigido às FFAA, com as decorrentes implicações na estrutura;</i></p> <p><i>3. Finalmente temos as diretiva de S. Ex^a o CEME, normalmente de 2 a 3 anos e que define de modo estratégico o funcionamento do Exército, e o que se pretende que seja feito. Esta diretiva elenca um conjunto de objetivos orientadores que são resultantes de uma matriz SWOT (Diretiva de planeamento para o biénio 2015-16).</i></p> <p><i>Por outro lado, quanto ao Planeamento Estratégico, a ferramenta de planeamento do Exército a nível financeiro é o Plano de atividades (...).</i></p> <p><i>No âmbito da Execução tenho a referir que trimestralmente são efetuadas reuniões de coordenação, em que os OCC têm de apresentar a execução dos seus objetivos planeados e respetivas atividades. Normalmente verifica-se alguns desfasamentos entre esse planeamento e a execução (...).</i></p> <p><i>Posteriormente, no que diz respeito à Análise de Resultados, nestas reuniões trimestrais é efetuado o balanço destes objetivos em curso, tendo por vezes os OCC que se pronunciar</i></p>	<p>reuniões de coordenação com os OCC para apresentarem a execução dos seus objetivos planeados e respetivas atividades – comparação do planeado com o executado;</p> <p>4) O documento por principal da Análise de Resultados é o Relatório de Resultados onde é apresentado o grau de concretização das atividades, tendo o QUAR como suporte;</p> <p>5) No Plano Financeiro a Reformulação é conduzida aquando da elaboração do PA, em que S.Ex^a o Gen CEME estabelece o que pretende que seja feito no ano subsequente.</p> <p>- Ao nível do PE, e no que diz respeito à sua relação com o SIG, a ferramenta que faz a ponte entre o</p>
---	---

	<p><i>relativamente aos resultados verificados, salientando também que nestas reuniões é apresentado o QUAR do Exército com o ponto de situação das métricas definidas. Atualmente o Documento de excelência da Análise de Resultados é o Relatório de Atividades em que é apresentado o grau de concretização das atividades, tendo o QUAR como suporte, e são descritos os fatores que originaram os desvios no sentido de serem corrigidos. Possivelmente num futuro próximo com a implementação do Enterprise Project Management (EPM), o Exército consiga ter permanentemente em tempo real a visibilidade do grau de execução das métricas definidas.</i></p> <p><i>Relativamente à Reformulação da Estratégia, desejavelmente deverá ser conduzida pela DPF/EME, pretendendo-se recorrer como já referi ao EPM para este efeito. Atualmente e no Plano Financeiro esta reformulação é conduzida aquando da elaboração do Plano de Atividades, em que face à execução do ano anterior S.Ex^a o Gen CEME estabelece o que pretende que seja feito no ano subsequente.”</i></p>	<p>nível financeiro e o PE (em SIG) é o PA.</p> <p>- A introdução do EPM vem possibilitar a visualização em tempo real da execução da estratégia planeado, assente em métricas mais consistentes e precisas.</p>
<p>Nº 5 Maj Rosado</p>	<p><i>“Ao nível do Exército as fases da Gestão Estratégica nem sempre são respeitadas. Aquilo que julgo ser mais importante (...) é a necessidade de existir um alinhamento entre aquilo que são os níveis organizacionais de gestão – nível estratégico, tático e operacional. E este ponto nem sempre acontece, já que por diversas vezes o nível tático ou intermédio e o nível operacional são colocados à parte daquilo que são as decisões que são tomadas, servindo apenas como meros executantes daquilo que é planeado no nível estratégico. Muitas vezes era desejável que estes níveis, sobretudo o nível intermédio, fosse chamado a participar nas decisões que são tomadas (...).”</i></p>	<p>- As fases da GE nem sempre são respeitadas.</p> <p>- É necessário haver um melhor alinhamento entre os diversos níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.</p>

		- Maior intervenção do nível intermédio em assuntos do nível estratégico.
Nº 6 Cap Helga Lopes	<i>“A gestão estratégica no Exército, na minha opinião, permite através das diversas fases delinear quais as estratégias a seguir no longo prazo, a fim de se alcançar os objetivos pretendidos para o Exército. Estes são determinados pelo CEME, tendo em consideração os objetivos determinados pelo CEMGFA, que estão em consonância com os objetivos políticos definidos. É ao mais alto nível do Exército que esta gestão estratégica é efetuada, estabelecendo estratégias para que os mesmos objetivos sejam alcançados com sucesso.”</i>	- A GE é que permite delinear as estratégias de longo prazo, de modo a alcançar os objetivos pretendidos. - Os objetivos estratégicos do Exército são definidos pelo CEME, consubstanciados nos objetivos definidos pelo CEMGFA para as FA e nos objetivos políticos definidos para o País.
Nº 7 MGen Jesus da Silva	<i>“Eu vejo a aplicação deste conceito de uma forma integrada, ou seja, a análise estratégica, a formulação estratégica e o planeamento estratégico são mais trabalhados ao nível do Comando do Exército, nomeadamente Estado-Maior do Exército, estando a execução mais no âmbito dos OCAD/ OCC. Por último, a análise da estratégia e a sua reformulação volta novamente ao Estado-Maior do Exército. (...) Contudo, ainda nesta matéria de GE, a nova Diretiva para o Biénio 2015/ 2016 vem reforçar a adoção de uma nova mentalidade no aumento da preocupação do Exército nesta matéria da GE, permitindo dar vários feedbacks sobre a condução e a execução</i>	- A GE do Exército divide-se em dois níveis principais: a) A análise estratégica, a formulação estratégica e o planeamento estratégico são mais trabalhados ao nível do Comando do Exército, nomeadamente Estado-Maior do Exército;

	<i>daquilo que foi planejado, quer para o curto, médio e longo prazo, consubstanciados num maior número de métricas e em melhores indicadores de gestão.”</i>	b) A execução mais no âmbito dos OCAD/ OCC.
Nº 8 Cor Afonso	<i>“A nossa organização caracteriza-se, em parte, pelo planeamento, o que pressupõe a existência de objetivos a atingir que são definidos pela estrutura superior, embora registem-se algumas indefinições face ao poder político sobre qual é a missão das forças armadas ou até aquilo que se pretende das forças armadas nos dias de hoje. Resultante destas indefinições, nem sempre é possível definir e alinhar corretamente a nossa missão e a estratégica a seguir no longo prazo (...).O Exército tem vindo a afincar uma atitude cada vez mais alinhada com os pressupostos da Gestão Estratégica (...).”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O Exército tem adotado uma atitude alinhada com os pressupostos da GE. - Registam-se indefinições face ao poder político sobre a definição da missão das FA. - Face a indefinições políticas nem sempre é possível definir e alinhar corretamente a missão e estratégia do Exército a longo prazo.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice G.2: Análise de conteúdo da questão nº6

“De que forma é que a introdução do Planeamento Estratégico, em conjunto com outras reformas operadas na Administração Pública (SIADAP, Regime de Tesouraria do Estado, RAFE, entre outras) pode ser traduzido em ganhos de eficiência e eficácia organizacional?”

Quadro 4 - Análise de conteúdo da questão nº6.

Entrevistado	Expressão-chave	Ideias-centrais
Nº 1 Cap Ferreira	<i>“As reformas referidas são de grande relevância para a eficiência e para a eficácia organizacional podendo esta informação ser recolhida no preâmbulo dos diplomas que introduziram as reformas.”</i>	- Todas estas reformas são sinónimo de aumento de eficácia e eficiência organizacional, tanto ao nível dos recursos financeiros, materiais e humanos.
Nº 2 Ten Ferreira	<i>“Todas estas alterações que a Administração Pública (AP) tem vindo a introduzir têm como objetivo a melhoria de processos do Estado. A introdução do planeamento estratégico em conjunto com as várias reformas operadas pela AP traduz-se em ganhos de eficiência e eficácia organizacional. A operacionalização conjunta de todos estes mecanismos e modelos é que se torna a verdadeira dificuldade pois se não houver integração, em vez de existir melhoria de eficiência existe uma redução.”</i>	- O PE em conjunto com as outras reformas da AP traduz-se em enormes ganhos de eficácia e eficiência. - Procurar integrar todas as reformas é que se constitui como o verdadeiro desafio. - A não integração das diversas reformas leva à perda de eficiência e eficácia.

<p>Nº 3 Maj Cano</p>	<p><i>“Todos estes conceitos que aqui são abordados são ferramentas de medição (...) E, portanto, quando temos ferramentas que nos obrigam a medir e a avaliar o nosso desempenho, automaticamente só não temos ganhos de eficiência e eficácia se não os quisermos ter. A introdução, por exemplo do QUAR (...) permite retirar desta ferramenta indicadores que levam a estrutura superior do Exército a apostar em determinado sentido. Nesta ótica, é necessário perceber se determinados levantamentos estratégicos e objetivos inicialmente traçados têm ou não capacidade para atingir os seus desígnios e, isso só é possível através da utilização destas ferramentas. E, portanto, obviamente que quando se consegue perceber, no decurso de um determinado caminho, se esse rumo é o mais adequado a seguir, com base na informação fornecida por estas ferramentas, consegue-se readaptar aquilo que é a nossa estrutura, aquilo que é o nosso planeamento e, podemos, assim, redirecionar o nosso esforço para ganhar aqui a eficiência e eficácia naquilo que é o resultado final das nossas atividades. Assim, sem dúvida nenhuma, que o surgimento deste tipo de instrumentos, como são exemplos a introdução do PE, o surgimento do SIADAP, a introdução do QUAR são excelentes ferramentas de GE.</i></p> <p><i>(...) No entanto, pelo facto de estarmos a adotar única e exclusivamente uma perspetiva economicista destas ferramentas faz com que descuremos a otimização do nosso pessoal, bem como a sua devida avaliação, mérito e recompensas, como pressupõe as normas do SIADAP.</i></p> <p><i>(...) Este tipo de ferramentas traduzem-se, sem sombra de dúvidas, em ganhos de eficiência e eficácia, no entanto há que referir que é preciso analisar e perceber de que</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estas reformas e ferramentas têm por fim medir e avaliar o desempenho, permitindo assim ganhos de eficácia e eficiência. - Permitem determinar se os levantamentos e objetivos iniciais têm capacidade para serem atingidos. - Permitem reformular e readaptar a estrutura, o planeamento, os objetivos, etc. - O facto de ainda termos um vínculo muito preso à vertente financeira (perspetiva economicista), descuremos a otimização dos restantes recursos e, por sua vez, a adoção destas ferramentas a esses recursos. - Necessidade de integrar todos os módulos. - O facto de o Exército estar inserido na AP faz com que seja obrigado a utilizar certas ferramentas que, por
--	--	---

	<i>forma é que elas estão a ser utilizadas. E o Exército, estando integrado na Administração Pública, por vezes é levado a utilizar algumas destas ferramentas no sentido contrário à sua conceção (que é o que muitas vezes acontece). Um exemplo disto é o SIADAP, cujo objetivo final visa avaliar as pessoas e os serviços. (...)”</i>	vezes, não se coadunam tanto com a sua atividade/ missão.
Nº 4 Maj Reis	<i>“O planeamento estratégico, e o controlo associado, são fundamentais para fornecer à cadeia de Comando do Exército informação atempada e fidedigna, permitindo atuar com celeridade sobre os desvios identificados. A metodologia prevista pelo SIADAP para medição das organizações públicas, vem ao nível do controlo, com base no QUAR, mediante a avaliação por métricas e consequentemente efetuar as eventuais correções aos desvios.”</i>	- As reformas traduzem-se em ganhos de eficácia e eficiência. - O SIADAP, nomeadamente o QUAR, permite alinhar o PE com a sua execução através da avaliação e do cumprimento de métricas.
Nº 5 Maj Rosado	<i>“Foi com a entrada do SIG que foi possível o surgimento do planeamento estratégico na sua essência, pelo menos muito mais aferido (...) quem tem o poder de decisão pode tomar as decisões muito mais aferidas, muito mais rigorosas, de acordo com os dados que tem. (...) A própria existência do SIG esteve relacionada com todas estas reformas, bem como com as exigências do Tribunal de Contas. Se temos o SIG e se temos hoje em dia um PE mais eficaz ou mais eficiente, então eu acredito que os ganhos da introdução desse planeamento são nos dois sentidos, ou seja, o PE é eficaz porque continuamos a cumprir a missão e eficiente porque hoje em dia poupamos muito mais recursos do que poupávamos antigamente. (...)”</i>	- Foi com o SIG que foi possível o surgimento do PE na sua essência, mais específico e com mais métricas. - É possível tomar decisões muito mais aferidas e rigorosas. - Com a introdução do SIG, o PE é mais eficaz e eficiente.

<p>Nº 6 Cap Helga Lopes</p>	<p><i>“(…) Embora este planeamento seja efetuado aos escalões mais elevados, deverá ser um planeamento colaborativo nas diversas áreas de atuação do Exército. Assim, se a este planeamento introduzirmos outras reformas da Administração pública, os ganhos em eficiência e eficácia tendem a otimizar esses mesmos resultados, por serem reformas que visam a simplificação e desburocratização, tendo regras bem delimitadas. (…).”</i></p>	<p>- As reformas visam a simplificação e desburocratização, que quando combinadas com um PE colaborativo e integrado traduz em ganhos de eficácia e eficiência.</p>
<p>Nº 7 MGen Jesus da Silva</p>	<p><i>“(…) Se utilizarmos os instrumentos da melhor forma, se tirarmos partido das ferramentas e dos sistemas de informação que temos ao nosso dispor e se soubermos conjugar e integrar toda informação que processamos, naturalmente que o resultado final será esse estado de ganhos de eficácia e eficiência. (...) ainda não estamos perante um estágio de desenvolvimento pleno do SIG, mas tudo se conjuga para isso. No entanto, o SIG é um instrumento de gestão, não tanto de estratégia. É, sim, um instrumento de gestão que permite apurar resultados, integrar toda a informação de forma a constituir um auxiliar para a nossa gestão e para, posteriormente, apoiar na tomada de decisões. Não vejo o SIG como um grande instrumento na área estratégica, mas sim no âmbito da gestão, da execução, do apuramento de resultados, de fornecer indicadores para facilitar a informação necessária para o tal planeamento e formulação estratégica.”</i></p>	<p>- Se utilizar os instrumentos, as ferramentas, os sistemas de informação que dispomos e conjugarmos toda a informação de forma integrada teremos ganhos de eficiência e eficácia.</p> <p>- O SIG é um instrumento de gestão, não tanto de estratégia, mas que apoiará a tomada de decisões estratégicas e o PE e quando implementado.</p>

<p>Nº 8 Cor Afonso</p>	<p><i>“O planeamento estratégico e a grande reforma de administração do estado tem contribuído para uma melhoria da eficiência das organizações, obrigando-as a reformular organicamente, a melhorar a racionalização dos meios, tanto na vertente económica como nos recursos humanos (...). é esta racionalização de meios que vem permitir o aumento da eficiência e eficácia organizacional, na medida em que vem delimitar tarefas e procedimentos no sentido de uniformizar e simplificar tudo aquilo que envolve a parte financeira.(...) o facto de estarmos a tentar sair da crise faz com que tenhamos de lidar com cortes significativos no nosso orçamento, pelo que é aqui que a Gestão Estratégica e o Planeamento Estratégico assumem um papel preponderante face à necessidade de reajustar o planeado ao orçamento disponibilizado. (...).”</i></p>	<p>- O PE e a RAPE contribuem para a melhoria da eficiência e eficácia, obrigando a organização a reformular organicamente, a melhorar a racionalização dos meios, etc.</p> <p>- É a racionalização que permite o aumento da eficiência e eficácia, delimitando tarefas e procedimentos no sentido da uniformização e simplificação da área financeira, RH e materiais.</p> <p>- A GE e o PE assumem um papel crucial na atual conjuntura.</p>
--	--	--

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice G.3: Análise de conteúdo da questão nº7

“Como caracteriza a importância do SIG durante o processo de planejamento? Considera que o SIG é uma ferramenta essencial na condução do Planejamento Estratégico?”

Quadro 5 - Análise de conteúdo da questão nº7.

Entrevistado	Expressão-chave	Ideias-centrais
Nº 1 Cap Ferreira	<i>“Atualmente o SIG tem uma limitação muito importante, que faz com que o comando do Exército não o utilize como a ferramenta de planejamento estratégico por excelência: a incapacidade de facultar informação não financeira. O SIG está implementado de forma essencialmente unidimensional pelo que a informação que expõe está incompleta.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de integrar todos os módulos do SIG. - Não é utilizado como ferramenta principal do PE.
Nº 2 Ten Ferreira	<i>“O SIG é extremamente importante pois uniformiza, concentra e integra todo o planejamento do Ministério da Defesa Nacional. O Ministério da Defesa Nacional (MDN) através do SIG tem beneficiado da sua utilização pelo incremento das possibilidades de controlo sobre os processos de planejamento e organização e pelo acesso à informação de qualidade em tempo real para a tomada de decisões oportunas, permitindo, assim, melhorias durante o processo de planejamento.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O SIG uniformiza, concentra e integra todo o planejamento do MDN. - Permite o acesso a informação de qualidade e em tempo real para a tomada de decisões oportunas.
Nº 3 Maj Cano	<i>“O SIG será sem dúvida uma ferramenta crucial na condução do PE. (...).No entanto, aquilo que está a faltar é uma mudança de mentalidade na organização no sentido de perceber que é necessário tirar partido dessas capacidades do sistema, começando a ler, perceber e a utilizar toda a informação que o sistema nos fornece, de forma a completar todo o ciclo de gestão estratégica, pois é o sistema que nos permite analisar e comparar</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O é uma ferramenta essencial na condução do PE. - É necessário uma mudança de mentalidade e a implementação de

	<p><i>o planeado e o executado, dando posteriormente origem às correções e reformulações da estratégia traçada e dos objetivos estratégicos.</i></p> <p><i>(...) O Planeamento não está em perfeita sintonia com aquilo que diz respeito à execução. E, assim, deveria haver aqui, ao longo do tempo (ano económico), alguém que fosse colocando um entrave quando se registassem desvios ao planeado, ou seja, a informação que está a ser produzida no sistema financeiro não está na linha de ação daquilo que inicialmente estava previsto e aprovado (...).</i></p> <p><i>Em suma, sem sombra de dúvida que o SIG é uma potencialidade que está à nossa disponibilidade e temos de tirar partido dela, sem descurar um assunto muito importante: o problema não está relacionado com o sistema financeiro, mas sim relacionado com as estruturas de Estado-Maior, pois neste ciclo o sistema financeiro apenas serve de “conselheiro” e ajuda técnica às entidades responsáveis pelo planeamento.”</i></p>	<p>todos os módulos do SIG para ser uma ferramenta crucial de PE.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O planeamento não está em sintonia com a execução. - O problema não é do SIG mas das estruturas de EM. - O sistema financeiro serve apenas como conselheiro e ajuda técnica aos responsáveis pelo PE.
<p>Nº 4 Maj Reis</p>	<p><i>“Atualmente o SIG já deveria ter mais módulos implementados e explorados, permitindo uma maior consciencialização e conhecimento das suas potencialidades no fornecimento de dados com relevância para as tomadas de decisão.</i></p> <p><i>No plano financeiro, o BW revela-se fundamental para de forma integrada, inserir todas as atividades que o Exército pretende fazer e que envolvam recursos financeiros, quer sejam financiadas ou não financiadas por ausência de verbas para esse efeito, mas que permite caso seja necessário ter uma indicação dos custos associados a essas atividades.</i></p> <p><i>(...) Saliento também que a introdução do EPM vai permitir que seja efetuado um planeamento consentâneo com esta diretiva de S.Exª o Gen CEME, a três ou mais anos,</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O SIG já deveria ter todos módulos implementados, pois só assim é que seria possível que as altas entidades percebessem a sua importância. - O SIG permite informações credíveis no plano financeiro sobre as atividades, através do BW. - O EPM vai permitir efetuar o PE em sintonia com a Diretiva de S. Exª

	<i>encontrando-se previsto também que esta ferramenta se ligue com o BW para nos parâmetros financeiros os dados serem automaticamente atualizados.”</i>	o Gen CEME (a 3 anos), estando ligado com o SIG.
Nº 5 Maj Rosado	<i>“Eu considero que o SIG é uma ferramenta muito importante e, sobretudo, considero importante naquilo que são as decisões que não são estruturadas. Existem dois tipos de decisões que um Comandante, Chefe ou Líder pode tomar numa organização: as decisões que são estruturadas e as que não são estruturadas. As decisões estruturadas são aquelas que são decisões de rotina, (...). Contudo, (...) as não estruturadas, são decisões que têm de ser tomadas de forma inopinada, ou seja, é necessário que o Comandante se possa suportar de dados que sejam fidedignos porque na emergência de tomar uma decisão (...) imediata, quanto mais dados ele tiver compilados, sucintos, concisos para tomar a decisão, melhor (...). Assim, considero que isso é uma das grandes vantagens do SIG e daí que possa ser uma ferramenta essencial na condução do PE.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Existem dois tipos de decisões: estruturadas e não estruturadas. - O SIG é uma ferramenta muito importante, principalmente no apoio às decisões que não são estruturadas. - O SIG pode ser uma ferramenta essencial na condução do PE, desde que integrando toda a informação: financeira e não financeira.
Nº 6 Cap Helga Lopes	<i>“Durante o processo de planeamento, o SIG revela ser uma ferramenta essencial, pois esta permite reunir uma série de dados “Layouts” com informação histórica que permite ao gestor estudar e analisar, de que forma e com que meios, se consegue efetuar o planeamento da estratégia definida.”</i>	- O SIG é uma ferramenta crucial pois reúne uma série de informação histórica que permite efetuar a gestão consoante o PE definido.
Nº 7 MGen Jesus da Silva	<i>“Neste momento poderei dizer que o SIG não é uma ferramenta essencial na condução do PE, poderá vir a sê-lo mas ainda não é. No Exército, o único módulo no SIG que se encontra em pleno funcionamento é o módulo financeiro. O módulo logístico começa agora a dar os seus primeiros passos, de forma que o Exército possa começar a tirar partido dele. E, por outro lado, o módulo de Recursos Humanos só agora é que começa a</i>	- O SIG poderá ser uma ferramenta crucial no apoio à condução do PE quando integrar toda a informação financeira e não financeira nos diversos módulos.

	<p><i>dar os primeiros passos em termos de estudo e conceção. De uma forma transversal é este o ponto de situação de todo o universo do Ministério da Defesa.”</i></p> <p><i>(...) Contudo, quando for possível trabalhá-lo na sua plenitude, aí sim será uma excelente ferramenta no apoio à condução do planeamento.”</i></p>	<p>- O SIG ainda só funciona com o módulo financeiro em pleno.</p>
<p>Nº 8 Cor Afonso</p>	<p><i>“A informação que o Exército tem hoje à sua disposição é de longe mais vasta, oportuna, concisa e verdadeira, permitindo que o Exército, pela mão da Direção de Finanças, consiga prestar as suas contas com a informação mais verdadeira e atual possível (...). (...)</i> permite que as entidades com altos cargos de chefia possam tomar decisões melhor sustentadas. (...) Contudo, o simples facto de ainda não termos todos os módulos do SIG integrados e a produzir informação agregada faz com que ainda não se possa afirmar que o SIG é uma ferramenta essencial na condução desse planeamento (...).”</p>	<p>- A informação que o Exército dispõe é mais vasta, oportuna, concisa e verdadeira.</p> <p>- Permite a tomada de decisões mais sustentadas.</p> <p>- A não integração de todos os módulos impossibilita o SIG de ser considerado uma ferramenta essencial de PE.</p>

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice G.4: Análise de conteúdo da questão nº8

“Que vantagens considera essenciais na utilização do SIG no planeamento, execução e controlo da gestão do Exército? Considera a existência de algum tipo de desvantagem da sua utilização ou algum tópico em que o SIG não esteja a ser bem utilizado neste âmbito do planeamento, execução e controlo?”

Quadro 6 - Análise de conteúdo da questão nº8.

Entrevistado	Expressão-chave	Ideias-centrais
Nº 1 Cap Ferreira	<i>“Penso que a resposta anterior responde a esta questão, no entanto acrescento que são evidentes os esforços em usar o SIG como ferramenta auxiliar de planeamento estratégico.”</i>	- Evidenciam-se enormes esforços no sentido de adotar o SIG como ferramenta auxiliar do PE.
Nº 2 Ten Ferreira	<i>“(…) permitiu a uniformização do MDN, que nele concentra todo o planeamento e execução dos recursos financeiros. Em termos gerais, o SIG permite uma redução dos custos e dos prazos dos processos fundamentais, acelera o levantamento de informações em toda a organização, potencializa uma melhoria na administração financeira e promove a integração de todas as áreas. O SIG tem auxiliado os decisores do Exército a efetuar uma gestão inteligente dos recursos financeiros. (...) Tem vindo a ser implementada a gestão dos recursos materiais encontrando-se ainda numa fase de transição pois neste momento o SIG ainda não é uma ferramenta que ajuda na tomada de decisão plena relativa à gestão dos recursos materiais. Prevê-se ainda que a curto prazo o SIG apoie essa tomada de decisão no âmbito dos recursos materiais e também ao nível dos recursos humanos, pois está prevista para 2016 a gestão dos recursos humanos</i>	- O SIG permite a uniformização do MDN, concentrando em si todo o planeamento e execução dos recursos financeiros. - O SIG permitiu a redução dos custos e dos prazos dos processos, acelera o levantamento de informações e potencializa uma melhoria na administração financeira.

	<p><i>através do SIG. Quando os recursos financeiros, materiais e humanos estiverem a ser geridos por um único sistema de informação podemos afirmar que estamos presente um Enterprise Resource Planning (ERP) a funcionar em pleno. Posso afirmar que neste momento o MDN em geral e o Exército em particular não estão a utilizar todas as potencialidades que um ERP pode fornecer.”</i></p>	<p>- Com os módulos todos integrados, poder-se-á afirmar que estamos perante um ERP e o SIG será a ferramenta essencial na condução do PE.</p>
<p>Nº 3 Maj Cano</p>	<p><i>“De todo que não existe qualquer desvantagem na utilização do SIG (...). Portanto, em primeiro lugar, uma das vantagens surge com o facto de já existirem processos definidos, ou seja, processos já desenvolvidos, testados e amplamente estudados a montante da implementação do sistema (...).</i></p> <p><i>Neste sentido, deparamo-nos com outra vantagem que se relaciona com a de termos a capacidade de ler e analisar aquilo que inicialmente foi proposto (planeamento).</i></p> <p><i>(...) Eu só vejo vantagens na utilização do SIG. Para além de que, este sistema veio retirar tudo aquilo que era processos paralelos e microprocessos, (...). E, neste aspeto, o SIG permitiu acabar com essa ambiguidade de análises, regendo-se pela uniformização de processos para todo o Exército e, por inerência, para todos os Ramos.</i></p> <p><i>Contudo, o único senão, mas que não é problema direto do sistema, é que o que é necessário é a mudança de mentalidades, com vista a ir ao encontro de aproveitar todas as capacidades desta ferramenta e de transportá-las para a realidade da organização.</i></p> <p><i>Face à nova Diretiva para o Biénio 2015-2016, existe uma pequena nuance que temos de considerar: o surgimento duma nova ferramenta, o Enterprise Project Management (EPM). (...) Este programa terá sentido de ser se for aplicado com base naquilo que</i></p>	<p>- Não existem desvantagens no SIG.</p> <p>- Vantagens: uniformização, processos já definidos e testados, capacidade de ler e analisar o planeamento e a execução, produção de informação credível e verdadeira, etc.</p> <p>- Possibilitou substituir processos paralelos e microprocessos, acabando com a ambiguidade de informação dentro das FA.</p> <p>- Necessidade de mudança de mentalidades para aproveitar todas as valências do SIG, iniciando pela integração de todos os módulos.</p>

	<p><i>denominados de interfaces entre aplicações. Se o EPM for utilizado através duma ligação direta ao SIG, então parece-me uma boa ferramenta. Por outro lado, se me perguntassem se é viável a sua implementação e utilização, então a minha resposta iria no sentido de que não me parece que seja necessário estar a gastar mais recursos ao nível de aquisição do softwares e de posteriormente dar formação, quando temos à nossa disposição (...) o SIG. Completando esta ideia, se o SIG tem um Módulo de Gestão de Projetos, porque não investir no seu desenvolvimento (...). Assim, neste aspeto o SIG sobrepõe-se uma vez que toda a informação que contem é toda verdadeira, sendo que é essa informação que passa para a DGO e para o Coordenador de Programa. Nesta ótica, se a informação que for colocada nesse software não for informação oficial, então todo o trabalho e esforço cai por terra.”</i></p>	<p>- A utilização do EPM só será uma mais-valia se tiver interfaces com o SIG.</p> <p>- Em vez da implementação do EPM dever-se-ia desenvolver o Módulo de Gestão de Projetos, evitando dispêndio de recursos.</p>
<p>Nº 4 Maj Reis</p>	<p><i>“Se toda a estrutura inserir de modo correto os dados em SIG, a grande vantagem é, em tempo real, poder-se extrair o ponto de situação de execução das atividades e consequentemente auxiliar e informar a Cadeia Superior do Exército, na identificação dos desvios e quais as melhores ações corretivas a adotar.</i></p> <p><i>Permite também aconselhar em eventuais necessidades de balanceamento de recursos entre atividades em curso, nomeadamente entre défices e excessos que se verifiquem na execução (...).</i></p>	<p>- O SIG permite analisar em tempo real a execução das atividades, comparando com o planeado.</p> <p>- Permite que a Cadeia Superior do Exército faça o balanceamento dos recursos entre as atividades, consoante a ocorrência de desvios.</p>
<p>Nº 5 Maj Rosado</p>	<p><i>“(…) Em primeiro lugar, o facto do SIG “exigir” que os Comandantes/ Diretores/ Chefes cumpram a lei, bem como seus operacionais, (...). Neste caso, considero que é uma das grandes vantagens que existem no SIG – o cumprimento/ obrigatoriedade de se regerem</i></p>	<p>- O SIG permite/ obriga os Cmdt/ Dir/ Ch a cumprirem a lei.</p>

<p><i>única e exclusivamente pelos trâmites legais.</i></p> <p><i>Por outro lado, podemos evidenciar uma outra vantagem associada à anterior, ou seja, regendo-nos pela uniformização e legalidade de processos conseguimos melhorar em grande escala o nosso desempenho ao nível orçamental, financeiro e analítico.</i></p> <p><i>Contudo, no que diz respeito às desvantagens, considero que a grande desvantagem, não do sistema em si, está associada à gestão dos recursos humanos do próprio Exército, na medida em que deveríamos ter muito mais gente qualificada nestas áreas tão delicadas do que as que temos. O que acontece atualmente é que deparamo-nos com escassos recursos humanos que estão habilitados tecnicamente a mexer com este tipo de ferramentas informáticas, não só ao nível do SIG, mas também na capacidade contabilística de interpretar os dados originados do SIG. E, na minha opinião, julgo que deveríamos ter muito mais gente formada nestas áreas, ao nível da contabilidade e ao nível do SIG.</i></p> <p><i>Por outro lado, e completando a ideia anterior, julgo que a rotatividade dos recursos humanos do Exército é uma das suas vulnerabilidades. Na minha opinião, julgo que deveria haver um período mais longo das pessoas nas suas funções, (...). Assim, julgo que as pessoas deveriam ficar nos lugares onde estão a desempenhar funções durante mais tempo, de forma que quando chega a fase em que podem devolver à instituição um pouco daquilo que foram aprendendo, (...). Neste sentido, creio que é aqui que o Exército também perde bastante ao nível de uma vantagem competitiva, que poderia ter com esses recursos humanos.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O SIG permitiu, através da uniformização e da legalidade, melhorar o desempenho orçamental, financeiro e analítico. - A grande desvantagem relaciona-se com a gestão dos RH. - Deveria haver mais RH qualificados na área do SIG e contabilidade. - Apostar na redução da rotatividade dos RH em áreas técnicas como esta.
---	---

<p>Nº 6 Cap Helga Lopes</p>	<p><i>“O SIG é uma ferramenta que permite otimizar a informação disponível, (...), uma vez que permite a introdução de dados financeiros, logísticos, de pessoal, (...). Permite aos gestores de topo, acompanhar a execução de todo o planeamento que foi previamente aprovado, e caso seja necessário é possível a sua intervenção introduzindo alterações ao mesmo planeamento. Relativamente a desvantagens, (...), considero que esta ferramenta é excelente se e só se o utilizador cumprir todas as regras emanadas pelo seu órgão técnico (DFin). Derivado ao elevado número de UEO no Exército, por vezes os seus utilizadores têm falta de formação, introduzindo informação em SIG que não coincide com a realidade (...).”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O SIG permite otimizar a informação disponível. - O SIG permite acompanhar a execução de todo o planeamento, possibilitando se necessário efetuar alterações. - A falta de formação de alguns operadores constitui-se uma desvantagem.
<p>Nº 7 MGen Jesus da Silva</p>	<p><i>“Desvantagem na utilização do SIG não considero que exista. Todavia, o facto dos vários módulos não estarem a funcionar em pleno e de forma integrada torna-se uma vulnerabilidade do sistema e da nossa gestão, uma vez que estamos a trabalhar com diferentes softwares em simultâneo e, alguns deles, não têm interfaces compatíveis. No que diz respeito às vantagens, considero que seja importante pois é uma ferramenta que encerra em si elementos cruciais para o apoio à decisão, para o planeamento e para a execução da nossa gestão. Contudo, só será uma ferramenta pronta a apoiar na sua plenitude quando todos os elementos estiverem interligados a produzir informação que deverá integrar a gestão de todos os recursos (financeiros e não financeiros) (...).”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - A não integração dos vários módulos do SIG e a utilização de softwares paralelos constituem-se como desvantagens do sistema. - O SIG é crucial no apoio à decisão, no planeamento e na execução da nossa gestão.
<p>Nº 8 Cor Afonso</p>	<p><i>“O SIG permite confrontar aquilo que planeamos com o que executamos, possibilitando ver a existência de desvios, bem como já nos permite uma ação de auditoria bastante eficaz (...) Nesta ótica, sempre que visualizamos alguma UEO que não esteja em sintonia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O SIG permite confrontar o planeado e o executado.

	<p><i>com o seu planeamento e esteja a desviar-se dele, a Direção de Finanças entra logo em contacto no sentido de alinhar novamente o planeamento dessa UEO com a sua execução. O mesmo acontece aquando da submissão dos PA, pois por vezes as UEO fazem os seus PA com base naquilo que vem do antecedente, não equacionando possíveis despesas extraordinárias. Assim, cabe também à Direção de Finanças alertar as várias UEO no sentido de retificarem o seu planeamento. (...) Quanto à existência de desvantagens do SIG não considero haver nenhuma desvantagem propriamente dita. Contudo, o facto de ainda não conseguirmos colocar o SIG em pleno funcionamento (...) isso para mim torna-se numa vulnerabilidade (...) e ainda não conseguimos apresentar aos Cmdts/Dir/Ch informação agregada e integrada que lhes permitirá tomar decisões ao minuto, com base em informação completa e credível Uma desvantagem, e que também pode ser outra vulnerabilidade do nosso Exército, é a rotatividade dos postos e das funções. (...) Esta dificuldade sente-se essencialmente nesta área do SIG, uma vez que esta ferramenta obriga a uma formação muito profunda (...) esta rotatividade agrava em larga escala quando colocamos pessoas que não são especializadas nestas áreas com funções de Adjuntos Financeiros (...).”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permite analisar desvios e fazer auditorias mais eficazes. - DFin entra de imediato em contacto com a UEO que esteja em incumprimento. - A DFin também apoia as UEO no PA, fazendo a monitorização dos mesmo de forma a corrigir falhas. - Os PA por vezes são cópias de anos anteriores. - As desvantagens são o facto do SIG ainda não estar em pleno funcionamento (vulnerabilidade), impedindo o fornecimento de informação integrada para o apoio à tomada de decisões, e por outro lado o facto da elevada rotatividade de postos e funções, principalmente não se coadunando com a área financeira.
--	---	--

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice G.5: Análise de conteúdo da questão nº9

“De que forma é que o SIG se torna crucial no apoio à tomada de decisões estratégicas?”

Quadro 7 - Análise de conteúdo da questão nº9.

Entrevistado	Expressão-chave	Ideias-centrais
Nº 1 Cap Ferreira	<i>“Mais uma vez reforço que apenas na perspectiva financeira e cada vez mais na perspectiva logística com a implementação do módulo MM e com a gestão patrimonial ser realizada exclusivamente pelo SIG, em detrimento da utilização em simultâneo do GRW e do SIG.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O SIG apoia a tomada de decisão plena apenas na gestão dos recursos financeiros e alguns logísticos. - Para apoiar plenamente a tomada de decisão falta a integração de todos os módulos.
Nº 2 Ten Ferreira	<i>“(...) O SIG atualmente apoia a tomada de decisão plena na gestão dos recursos financeiros e apoia na gestão de alguns recursos materiais. Prevê-se que a curto prazo possa apoiar em pleno na gestão de recursos materiais e em 2016 apoie a tomada de decisões na gestão dos recursos humanos.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O SIG apoia a tomada de decisão plena apenas na gestão dos recursos financeiros e alguns logísticos. - Para apoiar plenamente a tomada de decisão falta a integração de todos os módulos.
Nº 3 Maj Cano	<i>“Na produção de informação credível. Um sistema transversal, com processos uniformes, que trabalha da mesma maneira desde as bases até ao topo, torna-se um processo num sistema totalmente credível, pois os mecanismos e a forma de capacitar a produção de informação é de certeza igual em todos as vertentes. E, portanto, aquilo que se produz é de</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Informação em tempo real e credível. - Trabalha de forma uniforme desde a base até ao topo.

	<i>forma credível e real, para além de capacitar os órgãos de decisão de informação em tempo real, o que não acontecia de outra forma.”</i>	- Capacita os órgãos de decisão de informação em tempo e real.
Nº 4 Maj Reis	<i>“No nosso âmbito, da Repartição de recursos Financeiros do EME, sempre que seja necessário balanceamentos de recursos financeiros, recorre-se ao SIG para fundamentar as informações a propor, deduzo que ao nível da DFin seja utilizado um procedimento similar (...).</i>	- É o SIG que permite fazer alterações financeiras/ orçamentais aquando da tomada de decisões.
Nº 5 Maj Rosado	<i>“Toda a informação que o SIG tem e disponibiliza é credível, verdadeira e real. Nesta ótica, sempre que é necessário tomar decisões, quer sejam estruturadas ou não, o SIG é a ferramenta, por excelência, capaz de fornecer a informação e os dados necessários para o processo decisivo. No entanto, neste momento estas decisões são consubstanciadas em grande parte apenas em dados financeiros, uma vez que ainda não existe a integração dos vários módulos do SIG. Assim, só com a integração plena dos módulos é que podemos dizer que o SIG é capaz de fornecer todas as informações necessárias ao apoio da tomada de decisão.”</i>	- A informação do SIG é credível, verdadeira e real. - O SIG é capaz de fornecer informações para o apoio ao processo de tomada de decisão. - O SIG apenas apoio de forma plena em informações financeiras. - Só será capaz de se tornar na única ferramenta de apoio quando integrar todas as áreas.
Nº 6 Cap Helga Lopes	<i>“(…), se há a possibilidade de introduzir alterações ao planeamento, o SIG é sem dúvida, uma ferramenta crucial no apoio à tomada de decisões estratégicas, uma vez que é possível acompanhar a execução do planeamento efetuado. No caso do Exército, o VCEME acompanha toda a situação através das informações prestadas pela DFin e Divisão de Recursos/EME, e trimestralmente é realizada uma reunião dirigida pelo VCEME e MGEN</i>	- O SIG apoia a tomada de decisões, uma vez que permite acompanhar a execução do planeamento efetuado. - São feitas reuniões trimestrais de forma a avaliar a execução do

	<i>DFin, estando presentes representantes de cada um dos OCAD (...), com o objetivo de avaliar a execução orçamental do trimestre, e reorientar todos os Comandos para a sua missão, por forma a convergir para a gestão estratégica superiormente definida.”</i>	trimestre e reorientar os OCC/OCAD para a sua missão, a partir dos dados fornecidos pelo SIG.
Nº 7 MGen Jesus da Silva	<i>“O SIG será crucial quando integrar todas as áreas para o qual foi concebido, desde a área financeira, orçamental, logística, recursos humanos, entre outras. Quando todos estes assuntos forem tratados de uma forma integrada, (...) permitir-nos-á balancear meios para fazermos o nosso planeamento de forma correta e assertiva. Neste momento, o SIG ainda é uma ferramenta que fica aquém das expectativas, pois tem todos os elementos necessários à parte financeira, tem ainda muito pouco no âmbito da área dos recursos materiais e não tem nada na área dos recursos humanos. Portanto, ainda só temos 1/3 das capacidades do SIG a funcionar em pleno.”</i>	- O SIG será crucial no apoio à tomada de decisão quando fornecer informação integrada. - O SIG está a 1/3 das suas capacidades.
Nº 8 Cor Afonso	<i>“A informação que temos ao dispor é altamente oportuna e completa, permitindo que as decisões dos Cmdts/Dir/Ch sejam cada vez mais sustentadas e apoiadas em informação mais completa, possibilitando uma melhor tomada de decisão. Contudo, a não integração dos diversos módulos do SIG faz com que o SIG apoie apenas a 100% na área financeira. Posto isto, a minha opinião é que o SIG é crucial no apoio à tomada de decisões, no entanto decisões financeiras para já. No futuro, com a integração de todas as áreas no SIG, os Cmdts/Dir/Ch irão perceber a importância e as enormes capacidades desta ferramenta e, aí sim, o SIG será o instrumento de condução do Planeamento Estratégico e o auxiliar na tomada de decisões estratégicas por excelência.”</i>	- Informação altamente oportuna e completa, permitindo a tomada de decisões cada vez mais sustentadas e apoiadas; - A não integração dos vários módulos faz com que o SIG não consiga apoiar a 100% a tomada de decisões, apenas auxiliando a 100%

		assuntos relacionados com a área financeira.
--	--	--

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice G.6: Análise de conteúdo da questão nº10

“Uma vez que se registam desvios significativos entre o planeado e o executado, considera que o Plano de Atividades está a ser elaborado em plena conformidade com a legislação, bem como preza pelo envolvimento do Comandante, Estado-Maior, Chefe da Secção Logística e Adjunto Financeiro das diversas UEO aquando da sua elaboração?”

Quadro 8 - Análise de conteúdo da questão nº10.

Entrevistado	Expressão-chave	Ideias-centrais
Nº 1 Cap Ferreira	<i>“O planeamento deverá estar em constante mutação e adaptação aos ensinamentos da execução. Esclareço que na minha opinião o planeamento a curto prazo como é o caso do PA pode e deve ser alterado várias vezes durante o ano embora as UEO não o façam formalmente. O envolvimento é variável de UEO para UEO (...). Refiro no entanto que o planeamento deverá envolver toda a organização.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O planeamento deve ser adaptável consoante a execução. - O PA deve ser alterado quando necessário. - O planeamento deverá envolver toda a organização.
Nº 2 Ten Ferreira	<i>“Penso que o Plano de Atividades está a ser efetuado de uma forma rigorosa e em conformidade com a legislação em vigor pelo Exército aos vários níveis de gestão,</i>	- O PA está a ser elaborado em conformidade com a legislação.

	<p><i>estratégica, intermédia e operacional (...). O Plano de Atividades incorpora um Plano Orçamental, que corresponde à atribuição dos recursos financeiros/plafonds aos vários objetivos, atividades, ações e elementos de ação. O Plano de Atividades estará consolidado e pronto a incorporar na proposta de orçamento do MDN para o ano N+1. Penso que nas UEO é necessário o envolvimento de todo o Estado-Maior na elaboração do Plano de Atividades. Em muitas UEO o Planeamento de Atividades é “empurrado” para as secções logísticas desvirtuando o planeamento da responsabilidade do Estado-Maior. O resultado é que ao longo do ano se efetuam muitas alterações ao planeamento o que corresponde a desvios significativos entre o que é planeado e o que é executado. Outro fator para existirem desvios entre o executado e o planeado e isso se efetuar ano após ano é a pouca interligação entre o executado e o planeado. Atualmente essa ligação é efetuada a partir do número de processo de despesa onde é necessário a inserção do elemento de ação planeado para se poderem efetuar as despesas, no entanto, não existem implicações e condicionamentos em termos de elementos de ação. Os condicionamentos que existem são em termos de classificação económica. Por não haver condicionamentos é que continuam a existir desvios entre os recursos financeiros planeados para as atividades e o realmente executado nessa atividade.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O PA incorpora o PO, com as atribuições de <i>plafonds</i> aos vários objetivos, atividades, ações e elementos de ação. - Para a elaboração do PA é necessário o envolvimento de todo o EM. - Verifica-se o não envolvimento dos EM das UEO no planeamento, ficando à responsabilidade das SecLog. - O não envolvimento dos EM leva à ocorrência de desvios, pois surgem necessidades que não foram planeadas. - O facto de não haver condicionamentos na utilização indevida de EA, permite que ocorram desvios entre os recursos financeiros planeados e
--	--	--

		os executados para uma determinada atividade.
<p>Nº 3 Maj Cano</p>	<p><i>“O processo do PA não está a ser bem executado de todo. (...) inserida na Administração Pública, não poderia ser de outra maneira do que a via legal. Contudo, o processo arranque logo mal quando ao início se elabora um PA com plafons atribuídos. Portanto, o PA para ser bem feito deveria ser elaborado na ótica precisamente contrária, isto é, atribuir-se a missão e as tarefas às UEO, referindo quais são os objetivos estratégicos do Exército; depois cada objetivo estratégico deve ter os seus objetivos operacionais e atividades; e posteriormente, dentro destas atividades a missão de determinada UEO é “X”. Assim, para desempenharmos esta missão, para atingirmos os objetivos da UEO, então vamos fazer o planeamento com base nestes pressupostos. Assim, a UEO planeava e no final, resultado desse planeamento, iria chegar a um determinado montante necessário para cumprir a sua missão. Depois de recolhida a informação necessária para calcular esse montante, a UEO faria o seu PA. No final, todos os PA eram convertidos num PA central, que é o PA do Exército, que como sabemos irá servir de proposta para o OE. (...) Posto isto, as UEO fariam chegar uma informação, discriminando tudo aquilo que conseguissem fazer com a verba colocada à sua disposição e, só depois, é que a entidade responsável é que decidia com base nas suas prioridades (Estado-Maior do Exército).</i></p> <p><i>Agora, a partir do momento em que se está a atribuir um valor inicial para posteriormente ser elaborado o PA com base nesse plafond inicial, estamos a condicionar o processo logo à partida. Por outro lado, surge uma questão relacionada com a não integração do</i></p>	<p>- O PA não está a ser bem executado.</p> <p>- O PA cumpre os trâmites legais.</p> <p>- O PA está a ser elaborado numa ótica contrária – <i>top down</i>.</p> <p>- O ciclo de planeamento seria: definição da missão e tarefas das UEO; definição dos objetivos e atividades das UEO; cada UEO definiria um montante necessário; caso no OE não fosse correspondente, então cada EM decidiria onde cortar consoante as prioridades e não de forma <i>ad hoc</i>.</p> <p>- A atribuição de um <i>plafond</i> inicial condiciona o PA.</p>

	<p><i>planeamento, ou seja, um planeamento numa organização deve ser integrado desde as bases até ao topo e, o planeamento deve ser um só. Aquilo que temos vindo a assistir é exatamente o contrário. Na minha ótica, o circuito mais correto seria o seguinte: numa primeira fase integrar todo o planeamento; posteriormente planear tudo aquilo que tem de ser planeado; e por último, efetuar os cortes (no caso de existirem reduções nos plafons que foram solicitados) de forma consciente e não de forma ad hoc pela UEO, procurando assim integrar este planeamento no conceito real de gestão estratégica.</i></p> <p><i>E, portanto, eu não diria que ainda temos um longo caminho a percorrer, mas que há uma longa “luta” a favor da mudança de mentalidade.”</i></p>	<p>- Necessidade de mudança de mentalidade na condução do PA.</p>
<p>Nº 4 Maj Reis</p>	<p><i>“No que engloba as atribuições da RRF/EME, as diretrizes emanadas são consentâneas com a legislação em vigor. (...) Relevo no entanto, que aquando do planeamento existe um grande esforço para que toda a estrutura planeie com exatidão o que preveem fazer, o que por vezes origina atividades planeadas com verbas muito reduzidas, o que faz com que ao nível da execução seja difícil colocar as despesas constantes das faturas nessas atividades planeadas. Como referi anteriormente eventualmente esta situação poderia ser ultrapassada com a adoção de uma contabilidade analítica.”</i></p>	<p>- As diretrizes emanadas pelo EME são no sentido da integração dos EM das UEO.</p> <p>- Tem-se assistido a um grande esforço de toda a estrutura em planear todas as atividades, no entanto por vezes o planeamento é feito com verbas reduzidas dando origem a desvios.</p> <p>- Necessidade da adoção de uma contabilidade analítica – módulo do SIG.</p>

<p>Nº 5 Maj Rosado</p>	<p><i>“(…) nem sequer vou partir do pressuposto de que o PA esteja a ser elaborado fora do que está conforme a legislação, não conseguindo ver isto de outra forma. Agora, quanto àquilo que é o envolvimento do Comandante, o seu Estado-Maior, o Chefe da Seção Logística e o Adjunto Financeiro aquando da elaboração do PA, parece-me, dada a experiência que tive ao nível financeiro, que isto muito raramente acontece, ou seja, haver uma sintonia e um envolvimento de todas as pessoas a elaborar o PA raramente acontece. O que normalmente se regista é haver duas ou três pessoas que estão mais ligadas com este tipo de trabalho, que seguindo uma tradição dos anos anteriores, elaboram um PA de acordo com aquilo que é histórico. Agora, se é o que está correto, não.</i></p> <p><i>O PA deveria ser elaborado com alguma providência em ordem a calendarizar, de acordo com aquilo que se pretende fazer para o ano que virá, as atividades de forma a alocar todos os recursos da forma mais conveniente e, isso como se sabe, nem sempre acontece. (...) Por outro lado, é importante nunca cair na ingenuidade de que vamos satisfazer toda a gente – o PA é como a política, não podemos satisfazer toda a gente, é necessário tomar prioridades.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O PA está a ser elaborado com base na legislação vigente. - O envolvimento do Cmdt, do seu EM, do Chefe da SecLog e do Adjunto Financeiro na elaboração do PA nem sempre acontece. - Quando não há este envolvimento, o PA pode ser feito com base no que é histórico. - O PA deve calendarizar todas as atividades de forma a alocar da melhor forma todos os recursos – só se atinge este estágio com o envolvimento de todos. - O PA deve ser efetuado atendendo às prioridades.
<p>Nº 6 Cap Helga Lopes</p>	<p><i>“(…) Tal como o próprio nome indica trata-se de um planeamento, logo é passível de introdução de alterações, o que não implica estar a “ferir” a legislação. O que acontece na realidade é que se cumprem os requisitos na medida em que o Plano de Atividades é efetuado,</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O PA cumpre com a legislação.

	<p><i>mas depois, resultante da atividade diária de cada uma das UEO, à medida que vão sendo efetuadas alterações orçamentais, o respetivo planeamento não é reajustado, e consequentemente os desvios são significativos. Seria importante efetuar o cruzamento das duas plataformas (SEM/ BW e ERP), de forma a introdução de alterações orçamentais obrigasse à alteração do Plano de Atividades, enquanto não o fizesse, não poderia executar essas mesmas alterações orçamentais. Só assim conseguíamos definir uma linha de execução a par do planeamento.</i></p> <p><i>O envolvimento de todos os elementos no planeamento é importante, principalmente o Comandante e o seu Estado-Maior que terão de definir a forma como pretendem cumprir a missão da sua UEO, com vista aos objetivos definidos pelo CEME. Poderão eventualmente ter o apoio do Chefe da Logística e Chefe da Subsecção Financeira, para apoio na mensuração de cada uma das atividades e respetivos elementos de ação.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - O PA não é reajustado à medida que surgem as alterações orçamentais. - Necessidade de cruzar os dados das duas plataformas – SEM/ BW e ERP. - É crucial a integração de todos os elementos na elaboração do PA.
<p>Nº 7 MGen Jesus da Silva</p>	<p><i>“(…) Portanto, temos tido progressos bastante significativos nos últimos tempos, com um empenhamento e um envolvimento crescente de todos estes elementos a todos os escalões e patamares de decisão, (...). Agora, procuramos fazer isto tudo conforme a legislação, (...). Aqui, de facto o SIG, poderá ser uma ferramenta crucial quando integrar todos os recursos, ou seja, quando fizer uma gestão integrada de todos os recursos, conseguindo refinar ainda mais as suas informações, uma vez que o SIG assenta em valores reais e em métricas muito consistentes.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Regista-se progressos significativos no envolvimento de todos os patamares de decisão, em matéria de planeamento. - O PA cumpre com a legislação. - O processo de elaboração do PA melhora com a integração de todos os módulos do SIG;

	<i>(...) Portanto, uma mudança de mentalidade é necessária ser adotada por toda a estrutura organizacional, de forma a incutir a percepção e a sensibilidade de que o SIG é uma ferramenta essencial se soubermos tirar partido de todas as suas valências.”</i>	
Nº 8 Cor Afonso	<i>“Neste momento o PA já cumpre com a legislação (...).neste momento os Cmdts/Dir/Ch começam a preocupar-se cada vez mais, procurando saber quais os objetivos definidos pela estrutura superior (...).Alguns Cmdts/Dir/Ch começam a pedir para aprender a mexer em SIG, procurando no mínimo poder visualizar determinadas informações que lhes sejam uteis (...).(…) o facto do Cmdt/Dir/Ch ser a entidade máxima responsável pelos acontecimentos dentro e fora da sua UEO faz com que se crie uma consciência de responsabilização maior. O facto de estas entidades possuírem determinadas competências (...) aumenta ainda mais essa consciência. (...) nos últimos anos tem-se vindo a dar formação nestas áreas e em SIG no curso de comandantes no IESM, permitindo que os Cmdts/Dir/Ch tenham um papel mais ativo no planeamento, na execução e no controlo da área financeira, porque isso vem implicar algumas alterações na sua maneira de comandar.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O PA cumpre com a legislação. - Os Cmdts/Dir/Ch começam a ter uma maior preocupação com o planeamento, bem como procuram aprender a mexer no SIG. - Esta consciencialização aumenta com a percepção das competências que estas entidades possuem. - Curso do IESM de comandantes permite o início à sensibilização para esta área.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice G.7: Análise de conteúdo da questão nº11

“Com base no novo módulo de indicadores de gestão que está a ser desenvolvido, que vantagens considera que poderá trazer a utilização destes indicadores para o desempenho das funções dos Comandantes/ Diretores ou Chefes?”

Quadro 9 - Análise de conteúdo da questão nº11.

Entrevistado	Expressão-chave	Ideias-centrais
Nº 1 Cap Ferreira	<i>“Penso que o BO está plenamente implementado e embora nunca o tenha utilizado é uma ferramenta útil que no entanto sofre das mesmas limitações do SIG.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Os Indicadores de Gestão são uma excelente ferramenta. - Esta ferramenta carece do mesmo problema do SIG: falta de integração dos módulos para espelharem toda a informação.
Nº 2 Ten Ferreira	<i>“(…) Os indicadores são indispensáveis para medir tanto resultados financeiros como os resultados de qualidade, de recursos materiais, de produtividade do pessoal, entre outros. Devem existir indicadores de resultados que medem o grau de realização dos objetivos e os indicadores de meios que avaliam os níveis de utilização de recursos à disposição do gestor. Atualmente os indicadores financeiros são ferramentas incompletas na medição e avaliação do desempenho, daí que as organizações têm vindo a adotar indicadores não financeiros. Neste momento não sei qual será o modelo de indicadores de gestão que está a ser desenvolvido, mas terá de ter indicadores financeiros e não financeiros. Considero que o desenvolvimento de indicadores no Exército irá trazer benefícios e que os mesmos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Devem existir Indicadores para medir o grau de realização dos objetivos e avaliar os níveis de utilização dos recursos. - Atualmente ainda só existem Indicadores Financeiros, pelo que são incompletos na medição e avaliação do desempenho.

	<p><i>serão importantes na tomada de decisão dos Comandantes, Diretores e Chefes das diversas UEO do Exército.”</i></p>	<p>- Esta ferramenta traduzir-se-á em enormes benefícios e será importante para a tomada de decisão.</p>
<p>Nº 3 Maj Cano</p>	<p><i>“Eu diria que as vantagens são enormes. A partir do momento em que temos um quadro à nossa frente que, depois de definir as áreas, os pontos que queremos salientar na ótica da nossa gestão e, portanto, estando à frente duma organização os nossos objetivos estão ligados a indicadores que duma forma automática nos aparecem à frente, atualizados em tempo real, ou seja, termos a informação em tempo real e que nos permite tomar decisões. É a leitura que estes indicadores permitem aos Comandantes/ Diretores/ Chefes torna possível tomar decisões de forma mais sustentada e concreta, com base sempre em informação real e em tempo, baseada em dados do SIG (dados oficiais).</i></p> <p><i>Estes indicadores de gestão, como o próprio nome indica, dizem-nos qual é o melhor caminho a seguir, uma vez que fazem uma análise comparativa entre aquilo que é planeado e aquilo que é executado. Portanto, estas ferramentas de apoio à gestão estratégica têm na sua base tudo aquilo que é planeamento, execução, controlo e avaliação dos nossos objetivos.”</i></p>	<p>- Permite o acesso automático a informação credível e em tempo real, onde quer que o gestor esteja.</p> <p>- Essencial para a tomada de decisão.</p> <p>- Permite tomar decisões de forma mais sustentada e concreta, com base em dados do SIG, e sem grande dificuldade de leitura – <i>user friendly</i>.</p> <p>- Esta ferramenta combina tudo aquilo que é planeamento, execução, controlo e avaliação dos objetivos.</p>

<p>Nº 4 Maj Reis</p>	<p><i>“Considero de extrema relevância, hoje em dia a informação é muita, e a adoção de uma ferramenta que através, de um ambiente de trabalho amigável, de gráficos, de alertas por cores, consiga rapidamente transmitir a informação torna-se extremamente útil para a identificação de desvios e para a tomada de decisão.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Essencial para a tomada de decisões e identificação de desvios. - Permite sintetizar a informação.
<p>Nº 5 Maj Rosado</p>	<p><i>“Se o que estivermos aqui a abordar for um género de BSC ou de TB, então é de todo importante uma ferramenta deste género. (...) Se o que aqui estamos a abordar for uma coisa do mesmo género, onde tem informação sintetizada e essencial, aquela informação que é oportuna, concisa e que possibilita a um Comandante/ Diretor/ Chefe tomar decisões melhor fundamentadas, então sou completamente de acordo com a adoção duma ferramenta deste género como apoio à tomada de decisões, sabendo ainda que esses dados têm origem no SIG, estando também alinhados com o que é planeado e executado. (...)”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente ferramenta pois sintetiza informação essencial, oportuna, concisa, que possibilita tomar decisões melhor fundamentadas. - Ligação direta com o SIG, permitindo o alinhamento entre o planeado e o executado.
<p>Nº 6 Cap Helga Lopes</p>	<p><i>“A aplicação deste módulo é extremamente importante na minha opinião, em virtude de possibilitar o apoio na tomada de decisão do gestor, permitindo selecionar indicadores que fornecerão informação consistente nas áreas selecionadas. O seu objetivo é prestar informação mais credível e estruturada, num curto espaço de tempo, respondendo às exigências de informação que permitem definir e redefinir estratégias de conduta, ou até mesmo para avaliar a performance de uma UEO, ou mesmo do Exército.</i></p> <p><i>Cada vez mais “o tempo” é um bem precioso, e face às exigências externas, há necessidade de realizar estudos, cruzar informação diversa, e a aplicação de indicadores de gestão permitiria que tal acontecesse, tornando-se esta ferramenta profícua, permitindo avaliar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Apoia a tomada de decisão. - Proporciona informação mais credível e estruturada, num curto espaço de tempo e em qualquer lugar. - Permite comparar o passado e o presente através do cruzamento de dados, no sentido de adotar

	<p><i>o passado e o presente, por forma a tomar medidas preventivas para o futuro.</i></p> <p><i>Outra das grandes vantagens é o acesso à informação de forma simplificada, de fácil interpretação, monitorizada por gráficos, tabelas de simples leitura, por forma a concretizar a velha citação “keep it short and simple”.”</i></p>	<p>medidas preventivas para o futuro.</p> <p>- Informação simplificada e de fácil interpretação – <i>keep it short and simple.</i></p>
<p>Nº 7 MGen Jesus da Silva</p>	<p><i>“Permitirá dar aos Comandantes/ Diretores/ Chefes um maior feedback das suas ações e das suas decisões, e permite proporcionar a informação que interessa ao respetivo escalão. (...) facultar a cada nível de decisão a informação única e exclusivamente necessária e adequada a esse nível. Portanto, no fundo até ajuda a caracterizar as competências e as atribuições de cada nível de decisão. (...) No entanto, continuo a dizer que estes indicadores de gestão ainda estão muito focalizados na área financeira. Com o desenvolvimento pleno do SIG, na área dos Recursos Humanos, Materiais, entre outros, estes indicadores terão de ser revistos e redefinidos de acordo com as novas capacidades, fazendo finalmente uma análise integrada das diversas áreas, permitindo assim ao Comandante uma visão alargada daquilo que são os recursos colocados à sua disponibilidade e responsabilidade.”</i></p>	<p>- Permite maior <i>feedback</i> das ações e decisões dos Cmdts/Dir/Ch.</p> <p>- Faculta a informação única e exclusivamente necessária ao respetivo patamar de decisão.</p> <p>- Os Indicadores ainda estão muito focalizados apenas na área financeira.</p> <p>- Necessidade de integrar os outros módulos do SIG para esta ferramenta operar em pleno.</p>
<p>Nº 8 Cor Afonso</p>	<p><i>“Permite-nos visualizar qual é o desempenho dos Cmdts/Dir/Ch, quais as suas decisões e se conseguem corrigir os desvios que possam surgir durante o ano. Por outro lado, na ótica dos Cmdts/Dir/Ch esta nova metodologia/ ferramenta vai possibilitar tomar decisão de forma mais simplificada e rápida, assente em informação altamente credível e em tempo</i></p>	<p>- Permite ver o desempenho da ação de Comando do Cmdt/Dir/Ch.</p>

	<i>real (...). Assim, irá permitir que os Cmdts/Dir/Ch possam corrigir possíveis erros, permitindo alinhar os seus objetivos no sentido de cumprir a sua missão.”</i>	- Possibilita tomar decisões de forma mais simples e rápida, assente em informação credível e em tempo real.
--	---	--

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice G.8: Análise de conteúdo da questão nº12

“Considera que os Comandantes/ Diretores/ Chefes das diversas UEO do Exército estão sensibilizados para a importância e exigência da área financeira, bem como para a importância do SIG como uma ferramenta condutora do Planeamento Estratégico do Exército?”

Quadro 10 - Análise de conteúdo da questão nº12.

Entrevistado	Expressão-chave	Ideias-centrais
<p>Nº 1 Cap Ferreira</p>	<p><i>“Os Cmdts do Exército estão certamente sensibilizados para questões de carácter financeiro e legal. Continuo a afirmar que o SIG ainda não permite a elaboração de um planeamento estratégico embora tenha essa capacidade.”</i></p>	<p>- Os Cmdts/Dir/Ch estão cada vez mais sensibilizados com as questões financeiras e legais.</p>
<p>Nº 2 Ten Ferreira</p>	<p><i>“Atualmente penso que a maioria dos Comandantes, Diretores e Chefes das diversas UEO do Exército estão sensibilizados para a importância e exigência da área financeira, bem como para a importância do SIG como uma ferramenta condutora do planeamento estratégico do Exército. Os recursos financeiros, por serem escassos, têm afetado a vida</i></p>	<p>- Os Cmdts/Dir/Ch estão cada vez mais sensibilizados com as questões financeiras e legais.</p>

	<i>das organizações e como tal todos os envolvidos diretamente na área financeira se ainda não estavam sensibilizados no momento de assumirem as funções e tomarem decisões, após isso ficam sensibilizados. (...)”</i>	- Cada vez mais existe a percepção de que o SIG é uma ferramenta importante para o cargo/ funções que ocupam/ desempenham.
Nº 3 Maj Cano	<i>“Na minha opinião, de uma forma geral, os Comandantes/ Diretores/ Chefes estão sensibilizados. (...) face à reorganização do sistema financeiro, o Exército deveria apostar em medidas que visassem retirar de cima dos Comandantes/ Diretores/ Chefes a preocupação relacionada com assuntos da área financeira. E, portanto, isso consegue-se com a implementação do Módulo Logístico (MM), do Módulo SD, do Módulo Analítico (CO), dos indicadores, entre outros, bem como a sua articulação e integração. Só no final de termos estes produtos todos a trabalhar numa ótica de integração, onde o SIG é a ferramenta capaz de interligar estes módulos todos, é que será possível retirar todas as preocupações dos Comandantes/ Diretores/ Chefes, uma vez que finalmente perceberão a excelente ferramenta que têm à sua frente, e que lhes permite a qualquer momento saber qualquer tipo de informação que queira, desde orçamental, financeira, logística, etc. (...) Assim, os Comandantes/ Diretores/ Chefes (...). Apenas devem estar cientes das suas competências e, quando acharem que têm necessidade de fazer uso delas então, cabe aos Adjuntos Financeiros o apoio em termos de garantir a informação necessária, quer seja através dos indicadores de gestão, da execução do PA, do RA, etc. No final, o nosso papel (pessoal de Administração) é confrontar o Comandante/ Diretor/ Chefe com os dados resultantes das decisões que tomou. (...)”</i>	- Os Cmdts/Dir/Ch estão cada vez mais sensibilizados com as questões financeiras e legais. - Os Cmdts/Dir/Ch não deveriam estar preocupados com questões financeiras, para isso é que existe o Adjunto Financeiro. - A preocupação dos Cmdts/Dir/Ch com a área financeira tira-se com a integração dos vários modelos do SIG. - Os Cmdts/Dir/Ch apenas devem ter ciente quais são as suas competências, cabendo ao Adjunto Financeiro o apoio

		aquando da intenção do uso dessas competências.
Nº 4 Maj Reis	<i>“Penso que sim, esta temática é abordada no curso de comandantes, e recorrentemente em reuniões do Exército é alertado para a importância de planejar os recursos necessários.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Os Cmdts/Dir/Ch estão cada vez mais sensibilizados com as questões financeiras e legais. - É uma temática abordada no curso de Comandantes.
Nº 5 Maj Rosado	<p><i>“Eu julgo que os Comandantes/ Diretores/ Chefes na grande parte dos casos estão sensibilizados, infelizmente falta-lhes a formação necessária, sobretudo ao nível financeiro (...). E isto porque, na minha opinião, não me parece que a formação que é dada, designadamente no IESM, seja suficiente para abarcar todas as potencialidades como são as de um Sistema Integrado de Gestão. Neste sentido, eu acho que todos os oficiais que estivessem em vias de comandar uma Unidade, (...), deveriam começar a ter uma preparação nesta área, para que quando chegasse o ano de ir comandar a Unidade, (...) poderem ter uma ação de auditoria às contas que vão sendo feitas e para que aquela ação de ligação que existe com o Chefe da Seção Financeira e com o Adjunto Financeiro fosse uma coisa muito mais profícua do que às vezes é.</i></p> <p><i>Assim, o grande problema é acreditar-se que uma formação tão curta irá preparar estas entidades para algo que é complexo, como é consultar e trabalhar no SIG. Nesta ótica, é necessário que haja uma formação específica para que as pessoas estejam preparadas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Os Cmdts/Dir/Ch estão cada vez mais sensibilizados com as questões financeiras e legais. - Necessidade de melhor formação ao nível financeiro, nomeadamente no curso de Comandantes no IESM (aumentar o tempo do curso para 2 anos). - Uma melhor formação permite uma melhor relação de entendimento com o Adjunto Financeiro e assuntos relacionados;

	<i>para trabalhar com este sistema, pelo menos aprenderem a saber consultá-lo e perceber os dados e as informações que ele apresenta.”</i>	
Nº 6 Cap Helga Lopes	<i>“Sim, considero que cada vez mais os Comandantes estão sensibilizados e preocupados com as questões relacionadas com a área financeira, (...). A ferramenta SIG é uma questão incontornável, de difícil aceitação por muitos Comandantes aquando a sua implementação, mas passados quase nove anos, sinto que esta já é aceite e utilizada pelos mesmos para os mais diversos fins, nomeadamente para controlo da sua execução orçamental. Julgo que pelo facto do SIG ser uma ferramenta condutora do planeamento estratégico no ponto de vista de qualquer Cmdt/Dir/Ch é congruente. Um dos aspetos que, na minha opinião abonou a favor desta questão, foi o facto de existir um Curso para Comandantes ministrado no IESM, que antecede o seu Comando, onde estes são sensibilizados também para estas áreas, e o seu impacto no seu Comando.”</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Os Cmdts/Dir/Ch estão cada vez mais sensibilizados com as questões financeiras e legais. - Após uma fase de aceitação, o SIG já começa a ser utilizado por alguns Cmdts/Dir/Ch para controlo da execução. - O curso de Comandantes do IESM possibilitou uma maior aceitação destas entidades.
Nº 7 MGen Jesus da Silva	<i>“Para a importância e exigência da área financeira considero que estão suficientemente sensibilizados, principalmente com o trabalho feito com a reorganização e reestruturação do sistema financeiro do Exército e, até pela conjuntura que foi vivida, bem como pela forma como se trabalhou estas questões em todos os patamares de decisão. Por outro lado, foi também com uma ação muito incisiva da parte da DFin, através de uma ação de autoridade técnica a todo o dispositivo do Exército no âmbito dos recursos financeiros, que fez com que as várias UEO do nosso Exército adotassem uma postura que se coaduna com este cumprimento e preocupação com a área financeira. Por outro lado, quanto à importância do SIG como ferramenta de gestão e como condutora</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Os Cmdts/Dir/Ch estão cada vez mais sensibilizados com as questões financeiras e legais. - A importância da reestruturação e da reorganização do sistema financeiro, bem como a conjuntura vivida, permitiram uma mudança de mentalidade.

	<p><i>do PE no Exército, considero que nesta matéria não estão suficientemente sensibilizados, (...). Agora, só quando trabalharmos os recursos materiais e os recursos humanos como são trabalhados os financeiros, permanentemente em ambiente SIG, onde a informação está sempre a ser atualizada, trabalhada e integrada é que se vai conseguir criar consciencialização para a necessidade e importância desta ferramenta ao nível estratégico. A intenção tem de passar por colocar toda a informação existente em sintonia e de forma integrada, quer seja toda em SIG ou em sistemas paralelos com interfaces. Contudo, quando não existe essa ligação entre sistemas (como se verifica como é o caso do GRW), essa consciência que queremos implementar não é possível, principalmente quando temos de migrar dados de um sistema para outro de forma manual potencializando informação não fidedigna e falaciosa.”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - As altas chefias não estão sensibilizadas para a importância do SIG como ferramenta de apoio ao PE. - Os Cmdts/Dir/Ch estarão sensibilizados quando podermos demonstrar todas as valências do SIG, após a integração das várias áreas. - Toda a informação deverá ser agregada e integrada no SIG ou em sistemas paralelos com interfaces com o SIG.
<p>Nº 8 Cor Afonso</p>	<p><i>“No que diz respeito à importância e exigência da área financeira considero que estão suficientemente sensibilizados (...). Por outro lado, a DFin teve um papel muito ativo nesta mudança de mentalidade, na medida em que procurou inculcar essa responsabilidade e sensibilidade naqueles que são os primeiros responsáveis – os Cmdts/Dir/Ch (...). (...) quanto à importância do SIG como ferramenta de gestão e como condutora do PE no Exército, considero que não estão nem podemos obrigar que estejam suficientemente sensibilizados, uma vez que o simples facto de não conseguirmos apresentar informação completa em SIG que permita tomar decisões apenas e só com base na informação do</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Os Cmdts/Dir/Ch estão cada vez mais sensibilizados com as questões financeiras e legais. - A DFin teve um papel importante na mudança de mentalidade destas entidades. - O facto do SIG ainda não estar a funcionar em plena devida por

	<p><i>sistema, deita por terra toda a capacidade do SIG se constituir como uma ferramenta essencial na condução do planeamento. O SIG para já apenas é uma ferramenta que apoia, tal como o GRW e posteriormente o EPM. Aquando da integração de todos os módulos no SIG é que podemos afirmar que possuímos uma ferramenta capaz de conduzir o PE no nosso Exército.”</i></p>	<p>terra a capacidade de se constituir como uma ferramenta essencial na condução do PE. - O SIG é apenas uma ferramenta de apoio, tal como é o GRW e posteriormente o EPM.</p>
--	--	--

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice H

Inquérito por Questionário

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO



ACADEMIA MILITAR

Mestrado em Administração Militar

O presente questionário enquadra-se no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Administração Militar, subordinado ao tema: *“Planeamento e afetação de recursos. O SIG como ferramenta estratégica ao nível da gestão do Exército”*.

Todos os dados recolhidos são confidenciais e toda a informação utilizada será anónima. Não existem respostas certas nem respostas erradas, pelo que pedimos que responda a todas as questões com rigor e sinceridade, pois as suas respostas são deveras importantes.

Para responder a este questionário prevê-se que as respostas lhe tomem apenas 15 minutos, encontrando-se para tal estruturado em 4 partes de forma a encadear um raciocínio lógico, culminando com 3 perguntas abertas de opinião pessoal.

Grato pela sua disponibilidade e colaboração,

Filipe Amorim

Asp Al ADMIL

PARTE I – CARATERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

1. Género:

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino

2. Idade:

<input type="checkbox"/>	20 – 30 anos
<input type="checkbox"/>	30 – 40 anos
<input type="checkbox"/>	> 40 anos

3. Posto:

<input type="checkbox"/>	Aspirante
<input type="checkbox"/>	Alferes
<input type="checkbox"/>	Tenente
<input type="checkbox"/>	Capitão

4. Regime de Contrato:

<input type="checkbox"/>	QP
<input type="checkbox"/>	RC/ RV

5. Arma ou Serviço:

<input type="checkbox"/>	Infantaria
<input type="checkbox"/>	Cavalaria
<input type="checkbox"/>	Artilharia

<input type="checkbox"/>	Engenharia
<input type="checkbox"/>	Transmissões
<input type="checkbox"/>	Administração Militar
<input type="checkbox"/>	Serviço Material
<input type="checkbox"/>	Serviço de Saúde Militar
<input type="checkbox"/>	Outro

6. Habilitações Literárias:

<input type="checkbox"/>	Licenciatura
<input type="checkbox"/>	Mestrado
<input type="checkbox"/>	Doutoramento
<input type="checkbox"/>	Outra de natureza técnica (ex: cursos INA ou equivalente):.....

7. Tempo de desempenho na atual função:

<input type="checkbox"/>	< 1 ano
<input type="checkbox"/>	1 – 2 anos
<input type="checkbox"/>	2 – 3 anos
<input type="checkbox"/>	3 – 4 anos
<input type="checkbox"/>	> 4 anos

PARTE II – CARATERIZAÇÃO DA SUBSECÇÃO FINANCEIRA

8. Tipo de U/E/O:

<input type="checkbox"/>	Comando do Exército
<input type="checkbox"/>	Direções
<input type="checkbox"/>	Zonas Militares
<input type="checkbox"/>	Brigadas
<input type="checkbox"/>	Regimentos
<input type="checkbox"/>	Órgãos
<input type="checkbox"/>	Tropas Especiais
<input type="checkbox"/>	Estabelecimentos de Ensino

- Unidade com dependências administrativas
 Outra

9. Indique em qual das seguintes áreas tem formação:

- Administração Pública
 Finanças
 Gestão
 Economia
 Contabilidade
 Contratação Pública
 Fiscalidade
 Auditoria
 Administração Militar
 Curso de Chefe de SSF
 Outra:

10. Tem formação em SIG:

- Sim
 Não

11. Frequenta ou frequentou cursos de formação/ atualização em SIG:

- Sim
 Alguns
 Não

12. O Quadro Orgânico da Subsecção Financeira tem formação em SIG:

- Sim
 Não

13. Consulta com frequência todos os documentos disponibilizados pela Direção de Finanças no seu portal, bem como dá a conhecer o seu conteúdo a toda a secção:

- Sim
 Algumas vezes

<input type="checkbox"/>	Só quando preciso
<input type="checkbox"/>	Nunca

14. Considera que os documentos da Direção de Finanças são perceptíveis e suficientes para o desempenho da função de Adjunto Financeiro:

<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente
<input type="checkbox"/>	Discordo
<input type="checkbox"/>	Não Concordo nem Discordo
<input type="checkbox"/>	Concordo
<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

PARTE III – IMPORTÂNCIA DO SIG COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Para responder às próximas afirmações deverá avaliar em que medida concorda com as mesmas, de acordo com a seguinte escala:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Não Concordo nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

15. O SIG é uma excelente ferramenta de Gestão.					
16. O SIG é uma ferramenta de Gestão Estratégica do Exército.					
17. O SIG assume um papel crucial para a implementação do Planeamento Estratégico.					
18. O SIG assegura a partilha de informação necessária para a condução do planeamento.					
19. O SIG é essencial para o apoio à tomada de decisão do Comandante/ Diretor/ Chefe.					
20. O SIG ajuda no controlo e avaliação de resultados da organização, dos seus colaboradores e dos seus processos.					

21. O SIG pode ser entendido como um motor de desenvolvimento e aprendizagem organizacional.					
22. O SIG pode ser considerado um pilar essencial no apoio à implementação e manutenção de uma orientação estratégica a médio/ longo prazo para a organização.					
23. O SIG está devidamente enquadrado e articulado com todos os elementos do QUAR do Exército (missão, objetivos, indicadores, meios disponíveis, grau de realização dos objetivos, identificação dos objetivos e avaliação final), contribuindo, assim, com informações e dados para a elaboração do mesmo.					
24. Considero que cada vez mais os Comandantes/ Diretores/ Chefes estão sensibilizados para a delicadeza da área financeira, conseguindo assim perceber a importância e a influência do SIG como ferramenta fundamental na condução dos objetivos e atividades superiormente definidas.					

PARTE IV – PLANO DE ATIVIDADES E RELATÓRIO DE ATIVIDADES

A quarta parte do questionário encontra-se dividida em dois grupos: o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades e Controlo da Execução Orçamental.

Para responder às próximas afirmações deverá avaliar em que medida concorda com as mesmas, de acordo com a seguinte escala:

1 – Discordo Totalmente

2 – Discordo

3 – Não Concordo nem Discordo

4 – Concordo

5 – Concordo Totalmente

GRUPO I – PLANO DE ATIVIDADES

25. A informação disponibilizada, relativa a dotações, fontes de financiamento e circulares, pela Direção de Finanças, pelo Estado-Maior do Exército e pelos OCC, é suficiente para a elaboração do Plano de Atividades.					
--	--	--	--	--	--

26. O Plano de Atividades é enquadrado nos objetivos e atividades superiormente definidos, sendo planeadas ações e elementos de ação, tendo em vista as intenções do Comandante e do seu Estado-Maior no que pretende desenvolver para o ano seguinte pela sua UEO.					
27. Os meus superiores hierárquicos mantêm um papel ativo no que diz respeito à condução do planeamento.					
28. Na fase da elaboração do Plano de Atividades, entidades como o Comandante, o seu Estado-Maior, Chefe da Secção Logística e Adjunto Financeiro da UEO reúnem-se para planear todas as ações e elementos de ação para o ano seguinte.					
29. O meu Comandante/ Diretor/ Chefe confronta regularmente a execução com o planeamento efetuado.					
30. O meu Comandante/ Diretor/ Chefe solicita-me, pelo menos mensalmente, informações sobre a relação entre o planeado e a execução orçamental até à data.					
31. Para disponibilizar essa informação utilizo o Bloco 1.2. SEM/ BW (Strategic Enterprise Management/ Business Information Warehouse), em SIG.					
32. Considero que os mapas em SEM/ BW são de fácil compreensão e utilização.					
33. A substituição dos mapas em SEM/ BW por Indicadores de Gestão automáticos, que materializam toda a informação do SIG em gráficos, percentagens, comparações anuais, semáforos que alertam para determinadas situações, entre outros, seria uma mais-valia para as minhas funções.					
34. Tenho necessidade de recorrer com frequência a Alterações Orçamentais ao longo do ano.					
35. Grande parte das Alterações Orçamentais que faço são fruto da falta de informação aquando da elaboração do planeamento.					
36. Considero que após uma Alteração Orçamental deveria ser efetuado de seguida o respetivo ajuste ao Plano de Atividades, no sentido da informação ser o mais fidedigna possível.					
37. Uma vez que o modelo do Plano de Atividades é definido por lei para toda a Administração Pública, considero que estão a ser					

cumpridos todos os seus requisitos, não havendo registo de nenhuma falha ou lacuna durante o seu desenvolvimento.					
---	--	--	--	--	--

GRUPO II – RELATÓRIO DE ATIVIDADES E CONTROLO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTAL

38. O Relatório de Atividades é uma ferramenta de controlo e análise que permite detetar a existência ou não de divergências, possibilitando, assim, o alinhamento com os objetivos estratégicos.					
39. O Relatório de Atividades é a melhor ferramenta para analisar e avaliar a execução orçamental com base no que foi planeado.					
40. O Relatório de Atividades espelha toda a informação sobre a execução orçamental sem nenhum tipo de lacunas ou erros.					
41. As conclusões do Relatório de Atividades fazem-se chegar a quem de direito para se proceder às devidas correções e alinhamentos.					
42. Para o cálculo dos desvios apresentados no Relatório de Atividades são tidas em conta todas as Alterações Orçamentais, de modo a não deturpar a comparação entre o Plano de Atividades e a Execução Orçamental.					
43. É com base no Relatório de Atividades e nas intenções do Comandante para o ano seguinte que são colocadas em prática as linhas orientadoras para preparar o próximo Plano de Atividades, de acordo com os objetivos e as atividades superiormente determinados.					
44. Disponho de um sistema de controlo de gestão que me permite identificar os desvios e as suas causas, bem como os elementos que estiveram na sua origem, possibilitando efetuar ações corretivas.					
45. Com base na informação extraída do SIG, cujo fim seja produzir o Relatório de Atividades, considero que a introdução de um Módulo de Indicadores de Gestão para os Adjuntos Financeiros seria uma mais-valia.					

CONSIDERAÇÕES FINAIS

46. O SIG é a ferramenta capaz de fazer a ligação entre o planeamento estratégico do Exército (objetivos e atividades estratégicas no médio/ longo prazo) e o QUAR (curto prazo), através de instrumentos como o PA e o RA. Comente a afirmação.
47. O RA visa fazer o balanço de todo o percurso da atividade anual, salientar os desvios relativamente a todas as atividades programadas no início do ciclo de gestão e avaliar, qualitativa e quantitativamente, os resultados atingidos face ao proposto no Plano de Atividades e, estruturar informações relevantes para o futuro próximo.
Na sua perspetiva, considera a existência de algum tipo de falhas ou lacunas no modelo do RA adotado ao nível das UEO?
48. Como caracteriza atualmente a participação dos Comandantes/ Diretores/ Chefes na área financeira, nomeadamente em termos de planeamento e execução orçamental?

Apêndice I

Resposta aos inquiridos por questionário pelos Adjuntos Financeiros

Apêndice I.1: Tabelas da caracterização dos inquiridos

Tabela 4 - Distribuição do género.

Q1		
Género	Fa	%
Masculino	40	78,43
Feminino	11	21,57
Total	51	100,00

Fonte: SPSS.

Tabela 5 - Distribuição da idade.

Q2		
Idade	Fa	%
20-30 anos	36	70,59
30-40 anos	15	29,41
>40 anos	0	0,00
Total	51	100,00

Fonte: SPSS.

Tabela 6 - Distribuição do posto.

Q3		
Posto	Fa	%
Aspirante	1	1,96
Alferes	21	41,18
Tenente	23	45,10
Capitão	6	11,76
Total	51	100,00

Fonte: SPSS.

Tabela 7 - Distribuição do regime de contrato.

Q4		
Regime contrato	Fa	%
Masculino	40	78,43
Feminino	11	21,57
Total	51	100,00

Fonte: SPSS.

Tabela 8 - Distribuição da arma/ serviço.

Q5		
Arma/ Serviço	Fa	%
Infantaria	9	17,65
Cavalaria	4	7,84
Artilharia	6	11,76
Engenharia	0	0,00
Transmissões	1	1,96
Administração Militar	25	49,02
Serviço Material	2	3,92
Serviço de Saúde Militar	0	0,00
Outro	4	7,85
Total	51	100,00

Fonte: SPSS.

Tabela 9 - Distribuição das habilitações literárias.

Q6		
Habilitações Literárias	Fa	%
Licenciatura	22	43,14
Mestrado	29	56,86
Doutoramento	0	0,00
Outra	0	0,00
Total	51	100,00

Fonte: SPSS.

Tabela 10 - Distribuição do tempo na função.

Q7		
Tempo na Função	Fa	%
<1 ano	11	21,57
1-2 anos	20	39,22
2-3 anos	12	23,53
3-4 anos	3	5,88
>4 anos	5	9,80
Total	51	100,00

Fonte: SPSS.

Tabela 11 - Distribuição do tipo de UEO.

Q8		
Tipo de UEO	Fa	%
Comando do Exército	2	3,92
Direções	3	5,88
Zonas Militares	1	1,96
Brigadas	2	3,92
Regimentos	22	43,13
Órgãos	1	1,96
Tropas Especiais	2	3,92
Estabelecimentos de Ensino	7	13,73
Unidade com dependências Administrativas	7	13,73
Outra	4	7,85
Total	51	100,00

Fonte: SPSS.

Tabela 12 - Distribuição da área de formação.

Q9		
Área de Formação	Fa	%
Administração Pública	10	8,20
Finanças	6	4,92
Gestão	15	12,30
Economia	10	8,20
Contabilidade	11	9,02
Contratação Pública	9	7,38
Fiscalidade	6	4,92
Auditoria	4	3,28
Administração Militar	20	16,39
Curso de Chefe de SSF	13	10,65
Outra	18	14,74
Total	122	100,00

Fonte: SPSS.

Tabela 13 - Distribuição da formação em SIG.

Q10		
Formação em SIG	Fa	%
Sim	46	90,20
Não	5	9,80
Total	51	100,00

Fonte: SPSS.

Tabela 14 - Distribuição de cursos de formação/ atualização em SIG.

Q11		
Cursos formação em SIG	Fa	%
Sim	18	35,29
Alguns	20	39,22
Não	13	25,49
Total	51	100,00

Fonte: SPSS.

Tabela 15 - Distribuição da SSF com formação em SIG.

Q12		
SSF tem formação em SIG	Fa	%
Sim	32	62,75
Não	19	37,25
Total	51	100,00

Fonte: SPSS.

Tabela 16 - Distribuição da frequência de consulta dos documentos da DFin.

Q13		
Frequência de consulta dos documentos da DFin	Fa	%
Sim	27	52,95
Algumas vezes	19	37,25
Só quando preciso	5	9,80
Nunca	0	0,00
Total	51	100,00

Fonte: SPSS.

Tabela 17 - Distribuição da percepção dos documentos da DFin.

Q14		
Documentos da Dfin são perceptíveis e simples	Fa	%
Discordo Totalmente	0	0,00
Discordo	1	1,96
Não Concordo nem Discordo	3	5,88
Concordo	41	80,40
Concordo Totalmente	6	11,76
Total	51	100,00

Fonte: SPSS.

Apêndice I.2: Tabela com medidas de tendência central e dispersão da Parte III e IV (Grupo I e II) do questionário

Tabela 18 - Tabela com medidas de tendência central e dispersão da Parte III e IV (Grupo I e II) do questionário.

Síntese da Questão	Média	DP	Moda	Mín	Máx
Parte III					
Q15. Papel do SIG na Gestão.	4,69	0,51	5	2	5
Q16. SIG e o PE.	4,27	0,67	4	1	5
Q17. SIG na implementação do PE.	4,29	0,58	4	1	5
Q18. SIG na condução do planeamento.	4,10	0,55	4	1	5
Q19. SIG e a tomada de decisão.	4,39	0,67	5	3	5
Q20. SIG e controlo/ avaliação.	2,27	0,76	2	1	4
Q21. SIG como desenvolvimento e aprendizagem.	4,02	0,56	4	3	5
Q22. SIG como pilar estratégico de médio/ longo prazo.	4,06	0,48	4	3	5
Q23. Enquadramento do SIG nos objetivos.	3,94	0,63	4	2	5
Q24. Sensibilidade dos Cmdts na área financeira.	3,94	0,83	4	2	5
Parte IV					
Grupo I					
Q25. Informação disponibilizada para PA.	3,84	0,85	4	2	5
Q26. Enquadramento do PA.	4,04	0,74	4	2	5
Q27. Papel dos superiores hierárquicos no planeamento.	3,37	1,04	4	2	5
Q28. Entidades participantes na elaboração do PA.	3,22	1,10	4	2	5
Q29. Regularidade com que o Cmdt verifica o planeado/ executado.	2,86	1,00	2	2	5
Q30. Frequência da informação solicitada.	2,57	0,98	2	1	4
Q31. Ferramenta utilizada para dispor a informação.	3,82	0,81	4	2	5
Q32. Grau de facilidade de utilização do SEM/ BW.	2,43	0,94	2	1	4
Q33. Substituição do SEM/ BW por Indicadores de Gestão.	4,71	0,46	5	4	5
Q34. Recurso a AO.	4,35	0,48	4	4	5
Q35. Razão das AO.	3,92	0,70	4	2	5
Q36. Reajuste do planeamento depois de uma AO.	4,14	0,35	4	4	5
Q37. Grau de cumprimento/ satisfação do PA.	2,51	0,62	2	2	5
Grupo II					
Q38. RA permite controlo, análise e alinhamento dos objetivos.	4,12	0,44	4	3	5
Q39. RA é a melhor ferramenta para analisar e avaliar a execução.	3,73	0,91	4	2	5
Q40. RA espelha toda a informação sobre a execução.	2,57	0,89	2	2	4
Q41. As conclusões do RA fazem-se chegar às chefias.	2,57	0,94	2	2	5
Q42. Para o cálculo dos desvios, no RA são tidas em conta todas as AO.	3,55	0,91	4	2	5
Q43. Com base nas intenções do Cmdt e no RA prepara-se o próximo PA.	4,06	0,24	4	4	5
Q44. Disponho de um sistema de controlo de gestão para os desvios.	3,94	0,97	4	2	5
Q45. Indicadores de Gestão facilitarão a produção do RA	4,73	0,45	5	4	5

Fonte: SPSS.

Apêndice I.3: Gráficos das respostas aos inquéritos por questionário pelos Adjuntos Financeiros – Parte I e II

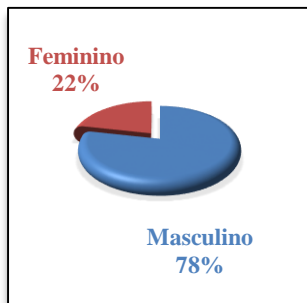


Gráfico 1 - Género dos inquiridos.

Fonte: Elaboração própria.

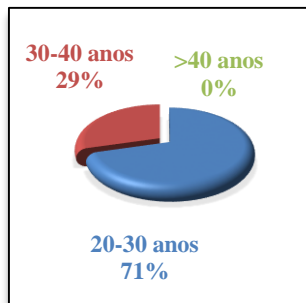


Gráfico 2 - Idade dos inquiridos.

Fonte: Elaboração própria.

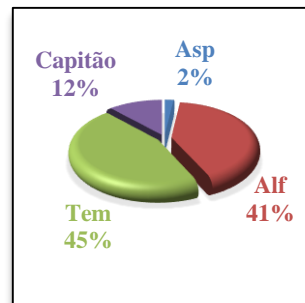


Gráfico 3 - Posto dos inquiridos.

Fonte: Elaboração própria.

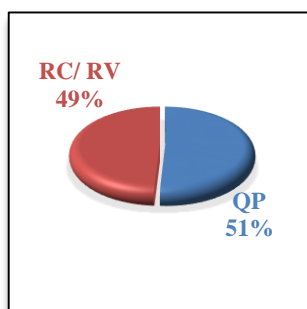


Gráfico 4 - Tipo de contrato dos inquiridos.

Fonte: Elaboração própria.

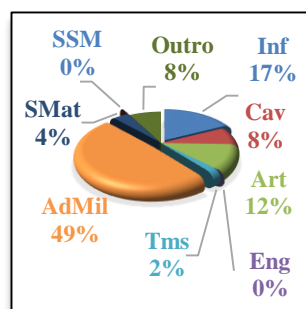


Gráfico 5 - Arma ou Serviço dos inquiridos.

Fonte: Elaboração própria.

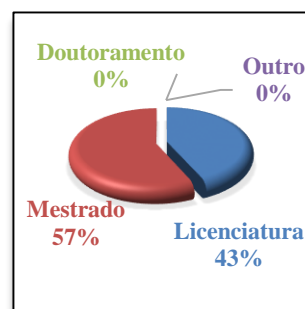


Gráfico 6 - Habilitações literárias dos inquiridos.

Fonte: Elaboração própria.

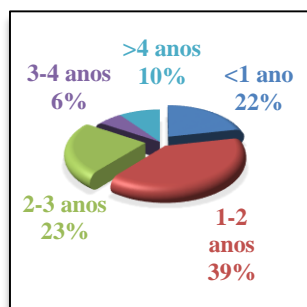


Gráfico 7 - Tempo de desempenho na atual função dos inquiridos.

Fonte: Elaboração própria.

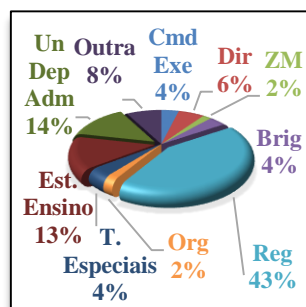


Gráfico 8 - Tipo de UEO dos inquiridos.

Fonte: Elaboração própria.

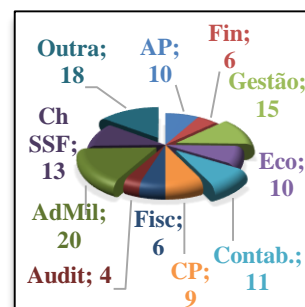


Gráfico 9 - Áreas de formação dos inquiridos.

Fonte: Elaboração própria.



Gráfico 10 - Formação em SIG dos inquiridos.

Fonte: Elaboração própria.

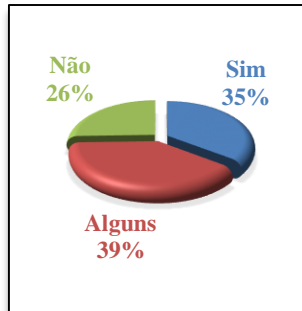


Gráfico 11 - Frequência de cursos de formação/ atualização em SIG dos inquiridos.

Fonte: Elaboração própria.

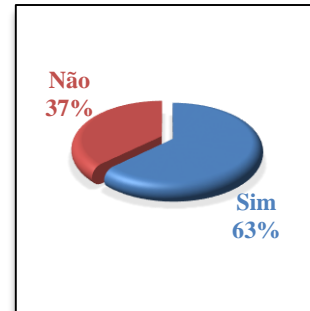


Gráfico 12 - O QO da SSF dos inquiridos tem formação em SIG.

Fonte: Elaboração própria.

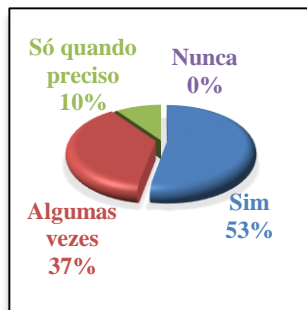


Gráfico 13 - Os inquiridos consultam e dão a conhecer com frequência os documentos da DFin.

Fonte: Elaboração própria.

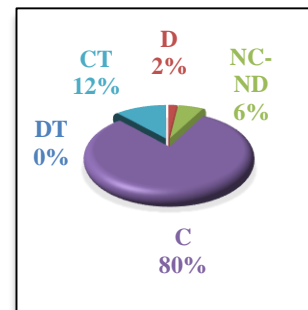


Gráfico 14 - Grau de percepção e suficiência dos documentos da DFin para o desempenho da função dos inquiridos.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.4: Gráficos das respostas aos inquéritos por questionário pelos Adjuntos Financeiros – Parte III e IV

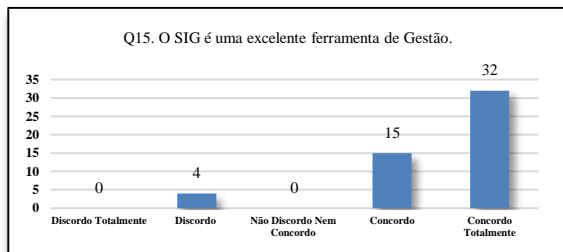


Gráfico 15 - Resultados obtidos na questão 15.

Fonte: Elaboração própria.

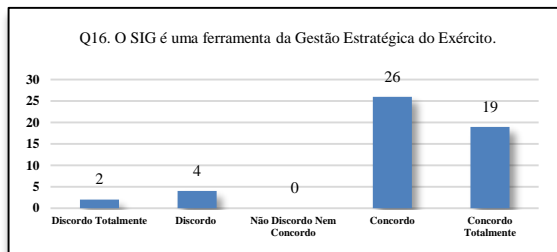


Gráfico 16 - Resultados obtidos na questão 16.

Fonte: Elaboração própria.

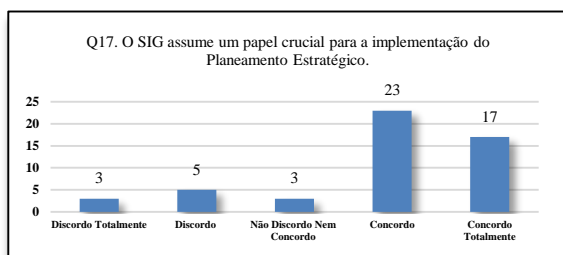


Gráfico 17 - Resultados obtidos na questão 17.

Fonte: Elaboração própria.

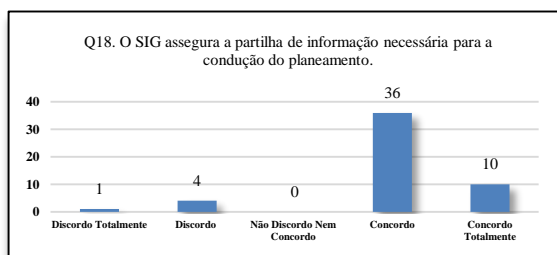


Gráfico 18 - Resultados obtidos na questão 18.

Fonte: Elaboração própria.

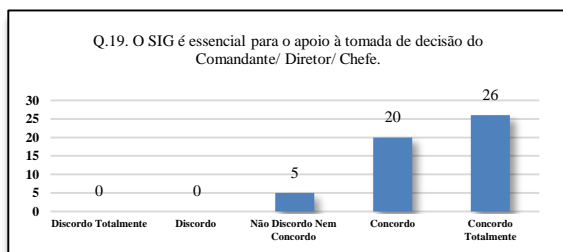


Gráfico 19 - Resultados obtidos na questão 19.

Fonte: Elaboração própria.

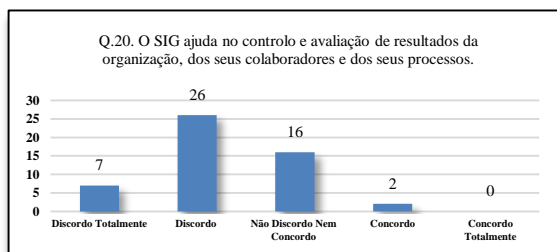


Gráfico 20 - Resultados obtidos na questão 20.

Fonte: Elaboração própria.

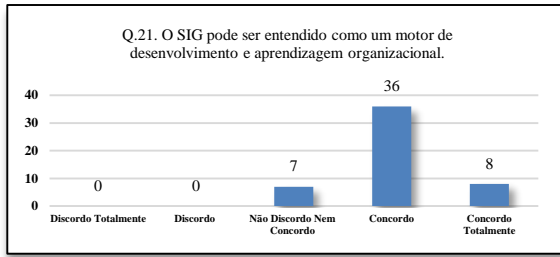


Gráfico 21 - Resultados obtidos na questão 21.

Fonte: Elaboração própria.

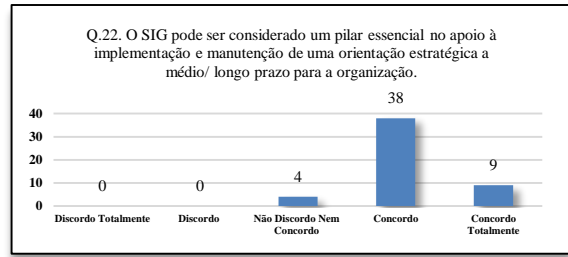


Gráfico 22 - Resultados obtidos na questão 22.

Fonte: Elaboração própria.

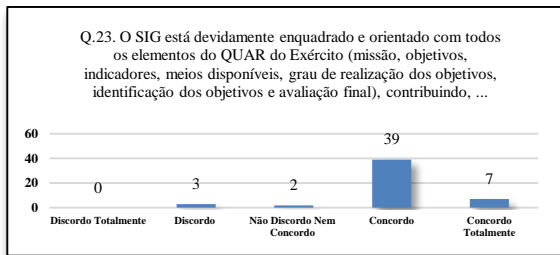


Gráfico 23 - Resultados obtidos na questão 23.

Fonte: Elaboração própria.

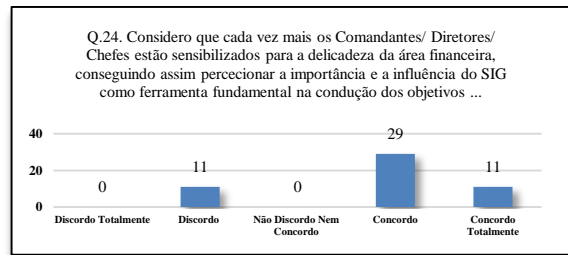


Gráfico 24 - Resultados obtidos na questão 24.

Fonte: Elaboração própria.

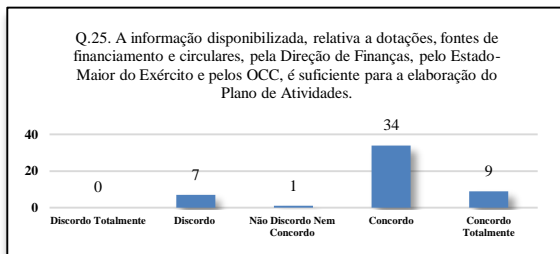


Gráfico 25 - Resultados obtidos na questão 25.

Fonte: Elaboração própria.

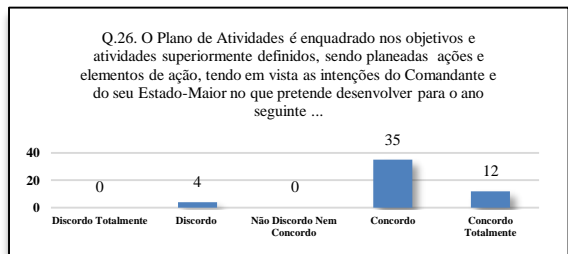


Gráfico 26 - Resultados obtidos na questão 26.

Fonte: Elaboração própria.

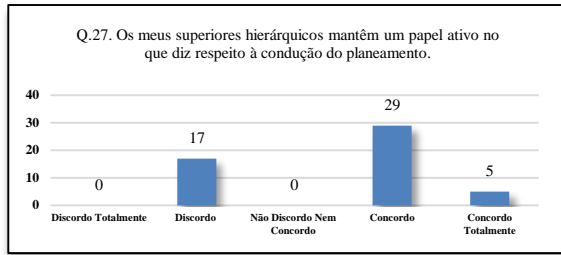


Gráfico 27 - Resultados obtidos na questão 27.

Fonte: Elaboração própria.

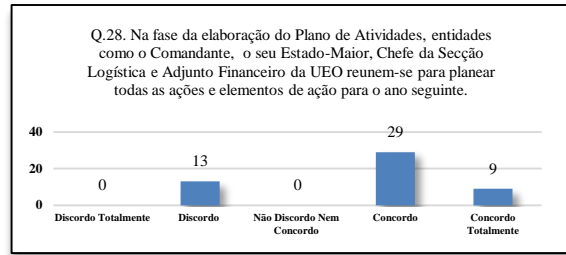


Gráfico 28 - Resultados obtidos na questão 28.

Fonte: Elaboração própria.

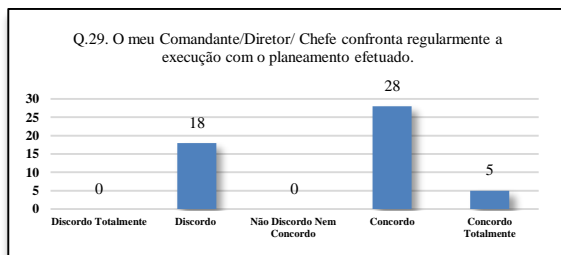


Gráfico 29 - Resultados obtidos na questão 29.

Fonte: Elaboração própria.

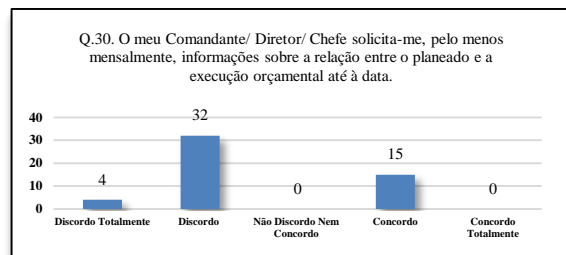


Gráfico 30 - Resultados obtidos na questão 30.

Fonte: Elaboração própria.

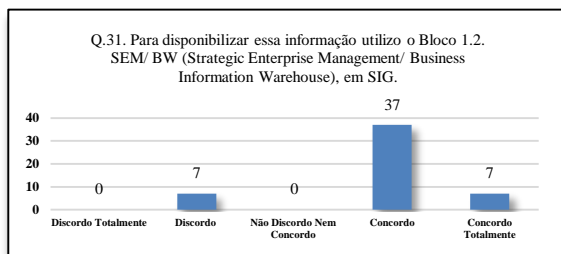


Gráfico 31 - Resultados obtidos na questão 31.

Fonte: Elaboração própria.

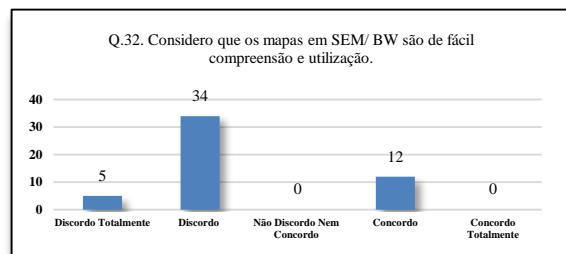


Gráfico 32 - Resultados obtidos na questão 32.

Fonte: Elaboração própria.

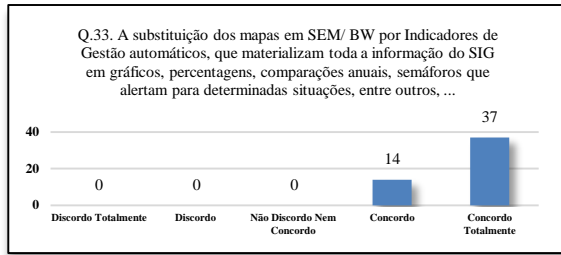


Gráfico 33 - Resultados obtidos na questão 33.

Fonte: Elaboração própria.

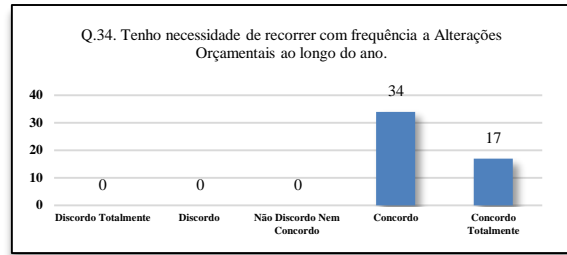


Gráfico 34 - Resultados obtidos na questão 34.

Fonte: Elaboração própria.

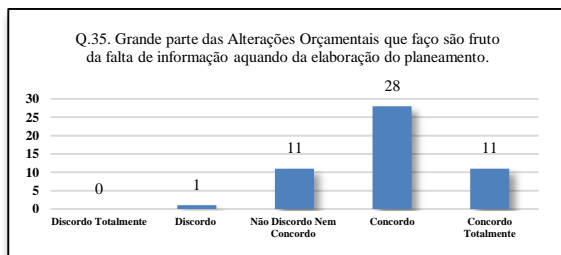


Gráfico 35 - Resultados obtidos na questão 35.

Fonte: Elaboração própria.

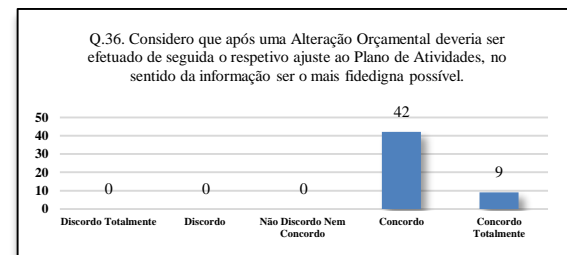


Gráfico 36 - Resultados obtidos na questão 36.

Fonte: Elaboração própria.

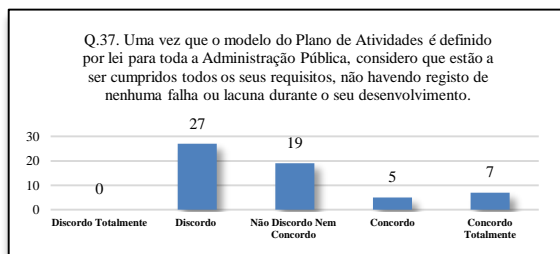


Gráfico 37 - Resultados obtidos na questão 37.

Fonte: Elaboração própria.

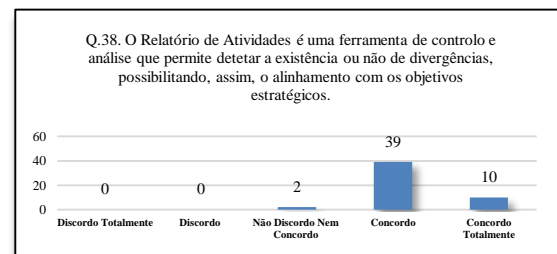


Gráfico 38 - Resultados obtidos na questão 38.

Fonte: Elaboração própria.

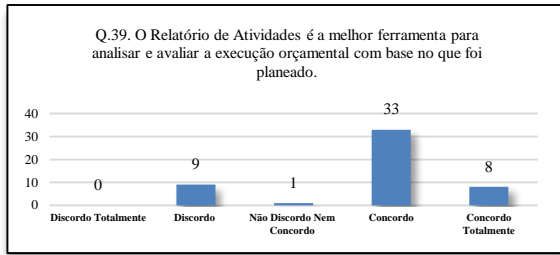


Gráfico 39 - Resultados obtidos na questão 39.

Fonte: Elaboração própria.

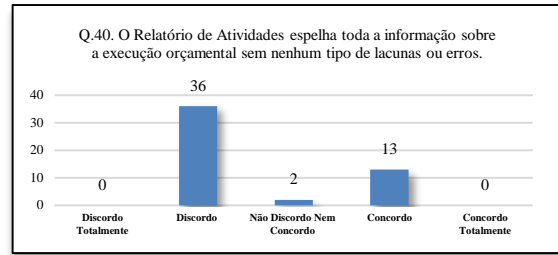


Gráfico 40 - Resultados obtidos na questão 40.

Fonte: Elaboração própria.

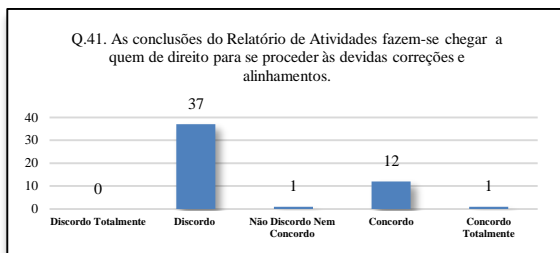


Gráfico 41 - Resultados obtidos na questão 41.

Fonte: Elaboração própria.

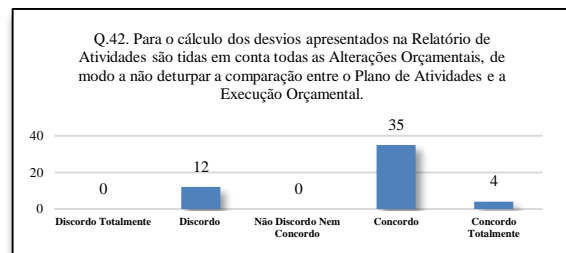


Gráfico 42 - Resultados obtidos na questão 42.

Fonte: Elaboração própria.

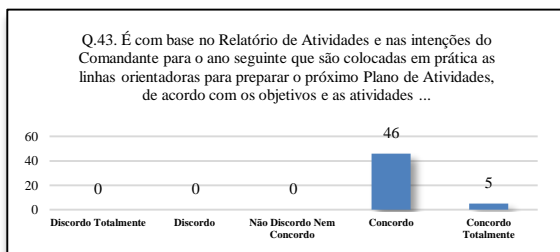


Gráfico 43 - Resultados obtidos na questão 43.

Fonte: Elaboração própria.

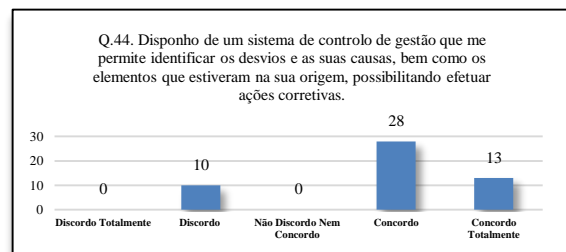


Gráfico 44 - Resultados obtidos na questão 44.

Fonte: Elaboração própria.

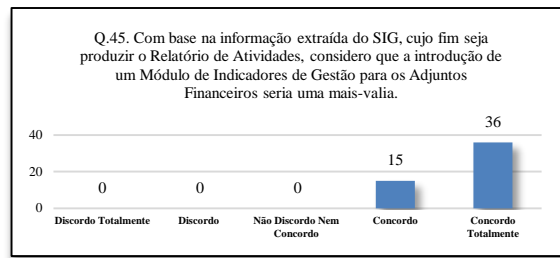


Gráfico 45 - Resultados obtidos na questão 45.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice I.5: Gráficos das respostas aos inquéritos por questionário pelos Adjuntos Financeiros – Considerações Finais

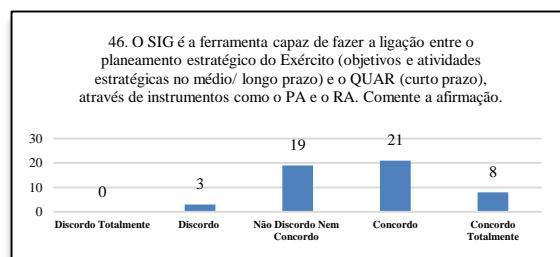


Gráfico 46 - Resultados obtidos na questão 46.

Fonte: Elaboração própria.

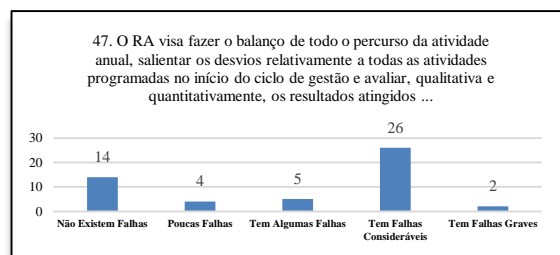


Gráfico 47 - Resultados obtidos na questão 47.

Fonte: Elaboração própria.

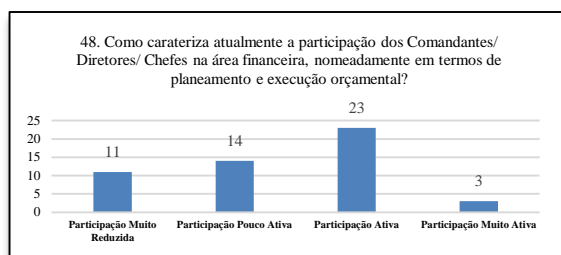


Gráfico 48 - Resultados obtidos na questão 48.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice J

Análise SWOT

Quadro 11 - Matriz SWOT.

Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - O SIG confere valor acrescentado à instituição. - O SIG apoia o PE. - Permite racionalização de recursos. - Simplificação e uniformização de toda a informação. - Maior preocupação dos Cmdts/Dir/Ch. - Informação cada vez mais precisa, atempada e incorruptível. - Indicadores de gestão (<i>dashboards</i>) apoiam a tomada de decisão. - Tomada de decisão cada vez mais consubstanciada e apoiada em informação credível e em tempo real. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de integração de todos os módulos em SIG. - Utilização de <i>softwares</i> paralelos. - Fase do planeamento algo menosprezada. - Método de planeamento <i>top-down</i>. - Planeamento condicionado pelo estabelecimento de um <i>plafond</i>. - Falta ligação entre o SEM/ BW e o EPR, aquando da execução de AO. - Elevado custo de manutenção/ implementação. - Formação curta, quer no curso de Comandantes, quer no de Adjuntos Financeiros. - Os <i>layouts</i> não são <i>user friendly</i>. - Adjuntos Financeiros sem formação na área.
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Credibilização da instituição como organismo público. - <i>Know how</i> de outros Ramos e entidades privados com sistemas SAP. - Melhor qualidade na informação prestada com a integração de todos os módulos. - Cursos/ especializações em entidades externas. - Maior confiança das entidades externas e dos superiores hierárquicos, ao nível interno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instabilidade económico-financeira. - Mudança constante do poder político, bem como estratégias e objetivos. - Alteração das estratégias e objetivos das FFAA, face às alterações do poder político. - Alterações da legislação e normativos em vigor. - Dependência de organismos externos. - Recursos financeiros limitados. - Falta de recursos humanos qualificados. - Elevada rotatividade dos recursos humanos.

Fonte: Elaboração própria.

Apêndice K

Dados do SPSS

Apêndice K. 1: Alfa de Cronbach

Tabela 19 - Alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	Número de Itens
0,893	51

Fonte: SPSS.

Apêndice K. 2: Dados considerados na análise dos questionários

Tabela 20 - Dados considerados na análise dos questionários.

Dados	N	%
Validos	51	94,44%
Excluídos	3	5,56%
Total	54	100%

Fonte: SPSS.

Anexos

Anexo A

Diferenças entre modelos de Administração/ Gestão Pública

Quadro 12 - Diferenças entre modelos de administração/ gestão pública.

Parâmetros	Adm. Pública Tradicional	NPM New Public Management	Gestão do Valor Público
Objetivos Centrais	<ul style="list-style-type: none"> - Autorização política dos meios (OE); - Controlo jurídico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiência, eficácia e responsabilização face aos eleitores; - Atenção ao utente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenção de valor para a sociedade e parceiros; - Melhorar sistemas e maximizar outputs por cada €.
Interesse Público	<ul style="list-style-type: none"> - Definido por políticos ou técnicos; - Não associado a resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Agregação de preferências individuais (eleitor mediano, inquéritos, grupos de pressão). 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtidas por processos de interação e consulta (<i>stakeholders</i>).
Papel dos Gestores	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar cumprimento da lei e regulamentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumprir metas, indicadores e avaliar desempenho; - Prestar contas, reportar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir networks para decidir e controlar provisão de serviços; - Cooperação institucional.
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Formal, burocracia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transformacional; - Transaccional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informal – Pelos valores/ pelo exemplo; - Transaccional (agências).
Papel Estado na provisão de serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Monopólio de serviços públicos; - Zela pelo interesse público. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produção pública é ineficiente; - Introdução de concorrência; - Parcerias com privados; - <i>Outsourcing</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminação do monopólio de serviços – criação de agências; - Valores e serviços partilhados.
Democratização das decisões	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurada pelo sistema político do estado de direito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo dos políticos/ eleitores sobre burocracia e grupos de pressão; - Cumprimento dos objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo negocial, partilha de informações; - Avaliação e <i>report</i> de resultados.

Fonte: Bravo, 2015, p. 8.

Anexo B

Dimensões da Nova Gestão Pública

Dimensões da Nova Gestão Pública:

- a) Carácter estratégico ou orientado por resultados do processo decisório;
- b) Descentralização;
- c) Flexibilidade;
- d) Desempenho crescente e pagamento por desempenho/ produtividade;
- e) Competitividade interna e externa;
- f) Direccionamento estratégico;
- g) Transparência e cobrança de resultados (*accountability*);
- h) Padrões diferenciados de delegação e discricionariedade decisória;
- i) Separação da política da sua gestão;
- j) Desenvolvimento de habilidades gerenciais;
- k) Terceirização;
- l) Limitação da estabilidade de servidores e regimes temporários de emprego; e
- m) Estruturas diferenciadas (Teixeira, 2012, p. 32).

Anexo C

Dimensões da Qualidade

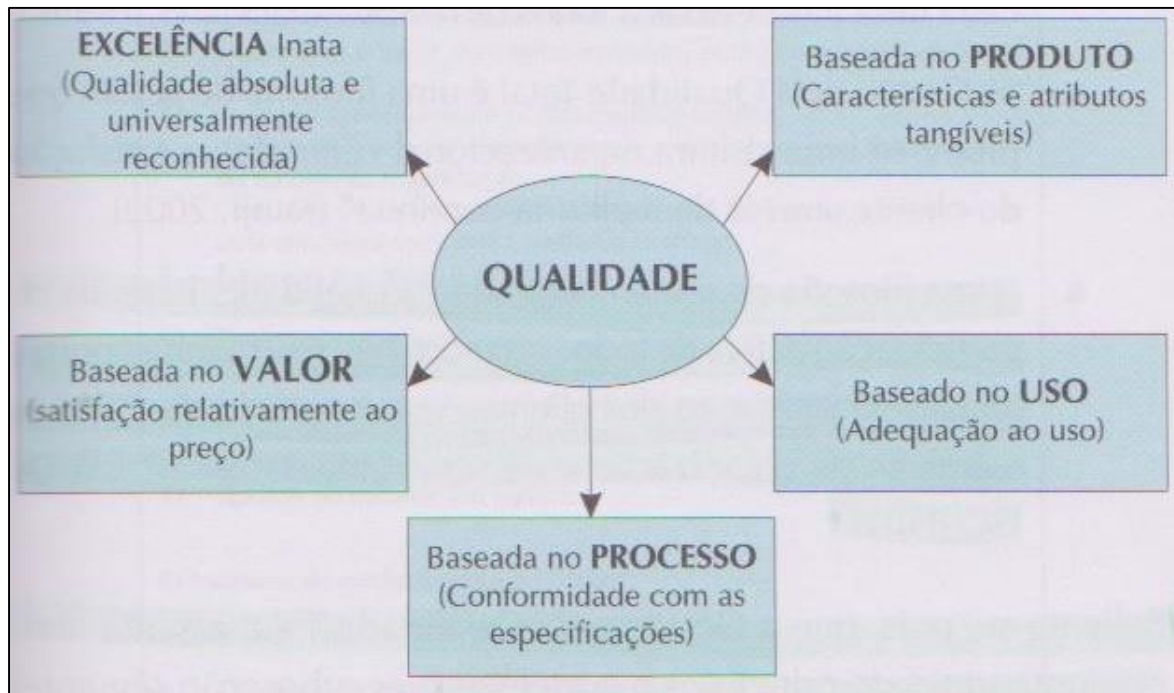


Figura 3 - Dimensões da Qualidade.

Fonte: Lisboa et al., 2011, p. 105.

Anexo D
Componentes-chave dos Sistemas de Gestão



Figura 4 - Componentes-chave dos sistemas de gestão.

Fonte: Bravo, 2015, p. 9.

Anexo E

Modelo de Excelência da EFQM

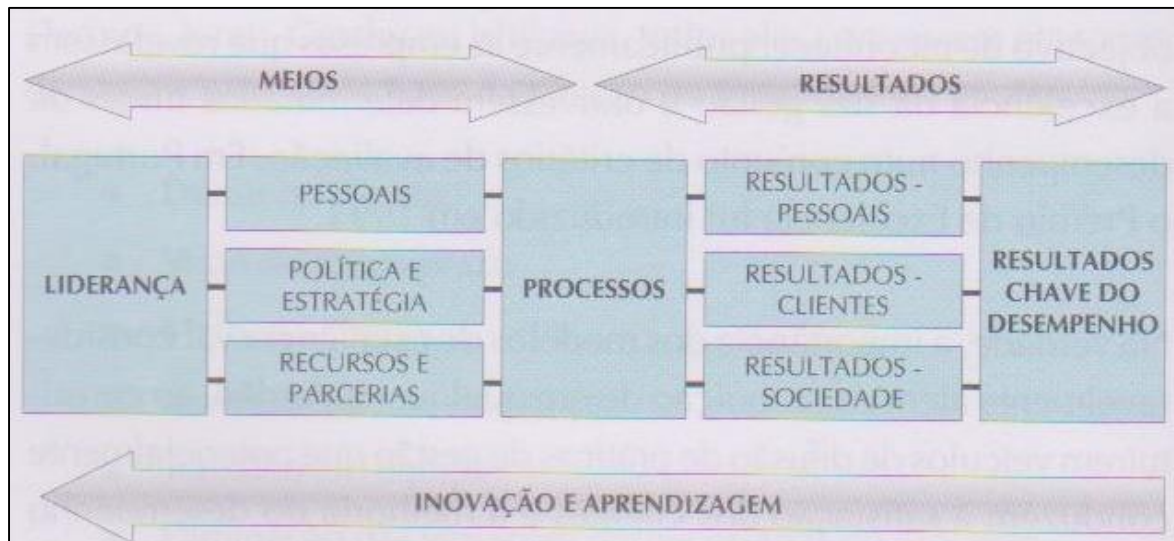


Figura 5 - Modelo de Excelência da EFQM.

Fonte: Lisboa et al, 2011, p. 110.

Anexo F

Modelo CAF

O que é?

A Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework - CAF*) é um modelo de autoavaliação do desempenho organizacional, especificamente desenvolvido para ajudar as organizações do sector público dos países europeus a aplicar as técnicas da Gestão da Qualidade Total, melhorando o seu nível de desempenho e de prestação de serviços.

A sua criação foi inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management* ou EFQM) e no modelo da Universidade Alemã de Ciências Administrativas, em *Speyer*.

Objetivos

A CAF tem 4 objetivos principais:

- a) Introduzir na Administração Pública os princípios da TQM e orientá-la progressivamente, através da autoavaliação, da atual sequência de atividades “Planear-Fazer” para um ciclo completo e desenvolvido “PDCA” – Planear (fase de projeto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da ação, adaptação e correção);
- b) Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e um plano de ações de melhoria;
- c) Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade;
- d) Facilitar o *bench learning* entre organizações do sector público.

Destinatários

Todos os sectores da Administração Pública. Pode ser aplicada em organizações públicas da administração central, regional e local. Pode também ser utilizada em diversas circunstâncias, como por exemplo como parte de um programa de reforma sistemático ou como forma de alcançar melhorias num serviço público específico. Em alguns casos, e especialmente em grandes organizações, a autoavaliação pode também ser realizada numa

parte da organização, como por exemplo numa determinada divisão ou departamento selecionado para o efeito.

Vantagens da CAF

- a) Avaliação baseada em evidências através de um conjunto de critérios amplamente aceites no sector público na Europa;
- b) Oportunidade para identificar o progresso e os níveis de realização alcançados;
- c) Um meio para alcançar consistência de direção e consenso no que é necessário ser feito para melhorar a organização;
- d) Uma ligação entre os diferentes resultados a serem alcançados e as práticas ou meios que os suportam;
- e) Um meio para criar entusiasmo entre colaboradores através do envolvimento destes no processo de melhoria;
- f) Oportunidade para promover e partilhar boas práticas entre diferentes sectores de uma organização e com outras organizações;
- g) Um meio para integrar nos processos normais de trabalho as diversas iniciativas para a qualidade;
- h) Um meio de medição do progresso ao longo do tempo através de autoavaliações periódicas.

Condições de sucesso para implementar a CAF

A implementação da CAF numa organização implica a existência de algumas condições de sucesso, designadamente:

- a) Vontade de melhorar a organização, utilizando para o efeito uma ferramenta de autoavaliação de desempenho organizacional;
- b) Empenho do gestor de topo no processo de autoavaliação e implementação das melhorias;
- c) Transparência dos objetivos que se perseguem e dos resultados que se pretendem alcançar com o processo de autoavaliação;
- d) Envolvimento dos colaboradores e gestores intermédios no processo de autoavaliação;
- e) Rigor e honestidade das pessoas envolvidas no exercício (Equipa de autoavaliação);
- f) Compreensão do modelo;

- g) Ampla divulgação, na organização, dos objetivos e resultados da autoavaliação¹⁰².

¹⁰² Cfr. <http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=692ACB00-22DC-416C-8D26-5152973076E4>, consultado em 3 de março de 2015, às 10h10min.

Anexo G

Passos da Autoavaliação no modelo CAF

Quadro 13 - Passos da autoavaliação no modelo CAF.

PASSOS	TAREFAS
1º Passo	Organizar e planear a autoavaliação
2ª Passo	Divulgar o processo de autoavaliação internamente
3º Passo	Criar a equipa de autoavaliação
4º Passo	Formar e sensibilizar as pessoas envolvidas
5º Passo	Realizar a autoavaliação
6º Passo	Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliação
7º Passo	Elaborar o plano de melhorias com base no relatório de AA
8º Passo	Divulgar o plano de melhorias
9º Passo	Implementar o plano de melhorias
10º Passo	Planear a autoavaliação seguinte

Fonte: Bravo, 2015, p. 16

Anexo H

Ciclo de gestão anual previsto no SIADAP

O ciclo de gestão anual integra:

- 1) Fixação dos objetivos do serviço para o ano seguinte, tendo por base a missão, atribuições, objetivos estratégicos plurianuais, carta de missão, disponibilidades orçamentais;
- 2) Aprovação tanto do orçamento como do mapa de pessoal;
- 3) Elaboração e aprovação do plano de atividades, com inclusão dos objetivos, atividades e indicadores de desempenho de cada serviço;
- 4) Monitorização e possível revisão dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica;
- 5) Produção do relatório de atividades, com a devida demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados atingidos¹⁰³.

¹⁰³ Cfr. http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1898&tabela=leis, consultado em 24 de fevereiro de 2015, às 11h10min.

Anexo I

Razões para o planeamento falhar

Razões	Aspetos específicos
Falhas da gestão de topo	<ul style="list-style-type: none">• Não acredita no planeamento mas tem um responsável pelo planeamento porque lhe parece ser a coisa certa a fazer.• A falta de apoio da gestão de topo leva a que os gestores intermédios subestimem a importância do planeamento.• Dá instruções ao responsável pelo planeamento para não prestarem atenção às atividades atuais nem perturbarem os gestores operacionais.• Dá ao responsável pelo planeamento um estatuto demasiado baixo para permitir as discussões com os gestores de igual para igual.• Cria um comité de planeamento em vez de atribuir a tarefa a um só indivíduo.• Permite a alguns gestores manterem-se fora do sistema.• Gasta muito pouco tempo com o planeamento.
Falhas do responsável pelo planeamento	<ul style="list-style-type: none">• Tenta fazer pessoalmente todo o planeamento.• Tem fraca qualidade.• O planeamento é para si apenas um part-time e gasta muito tempo noutras atividades.• Não inclui no sistema mecanismos de controlo ou outros procedimentos para converter os planos em ações.• É um especialista incapaz de compreender a amplitude da tarefa e vê o planeamento apenas como a sua área de especialidade.• Falta de atenção a um ou mais dos passos básicos.
Falhas da organização	<ul style="list-style-type: none">• A organização como um todo não compreende o processo de planeamento.• Os gestores são julgados apenas pelos resultados atuais sem ter em atenção os seus planos futuros.• A organização tenta avançar para uma área avançada de gestão sem estar preparada.

Figura 6 - Razões para o planeamento falhar.

Fonte: Carapeto & Fonseca, 2014, p. 159.

Anexo J

Processo de Gestão Estratégica

Processo global de gestão estratégica			
Fase de formulação da estratégia		Fase de implementação	Fase de controlo e reorientação
Análise e planeamento	Organização e operacionalização da estratégia	Direção ou animação	Controlo
<ul style="list-style-type: none"> • Constrangimentos legais sobre a escolha dos objetivos. • Constrangimentos dos atores externos. • Constrangimentos ligados à racionalidade política dos decisores. • Falta de liberdade de escolha estratégica. • Pressões externas, objetivos mutáveis e múltiplos. • Privilegia o curto prazo, com objetivos fluidos e pouco envolventes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constrangimentos do quadro legal sobre utilização de recursos. • Constrangimentos da racionalidade política. • Rigidez na afetação racional de recursos humanos e financeiros. • Dificuldade de traduzir os objetivos estratégicos vagos em objetivos operacionais e quantitativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constrangimentos do quadro legal sobre os sistemas de recompensas, de remuneração e de sanção. • Dificuldade em orientar e motivar os indivíduos para atingir objetivos organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constrangimentos ligados à noção de desempenho ou de impacto social da ação pública. • Constrangimentos ligados à ausência de um sistema de medição dos custos. • Dificuldades em estabelecer critérios de desempenho ou eficácia. • Dificuldades em estabelecer critérios de medição da eficiência. • Dificuldade em julgar a realização de objetivos estratégicos.

Figura 7 - Processo de gestão estratégica.

Fonte: Teixeira, 2011, p. 18.

Anexo K

Limites à Gestão Estratégica no sector público

Processo global de gestão estratégica			
Fase de formulação da estratégia		Fase de implementação	Fase de controlo e reorientação
Análise e planeamento	Organização e operacionalização da estratégia	Direção ou animação	Controlo
<ul style="list-style-type: none"> • Constrangimentos legais sobre a escolha dos objetivos. • Constrangimentos dos atores externos. • Constrangimentos ligados à racionalidade política dos decisores. • Falta de liberdade de escolha estratégica. • Pressões externas, objetivos mutáveis e múltiplos. • Privilegia o curto prazo, com objetivos fluidos e pouco envolventes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constrangimentos do quadro legal sobre utilização de recursos. • Constrangimentos da racionalidade política. • Rigidez na afetação racional de recursos humanos e financeiros. • Dificuldade de traduzir os objetivos estratégicos vagos em objetivos operacionais e quantitativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constrangimentos do quadro legal sobre os sistemas de recompensas, de remuneração e de sanção. • Dificuldade em orientar e motivar os indivíduos para atingir objetivos organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constrangimentos ligados à noção de desempenho ou de impacto social da ação pública. • Constrangimentos ligados à ausência de um sistema de medição dos custos. • Dificuldades em estabelecer critérios de desempenho ou eficácia. • Dificuldades em estabelecer critérios de medição da eficiência. • Dificuldade em julgar a realização de objetivos estratégicos.

Figura 8 - Limites à gestão estratégica no sector público.

Fonte: Carapeto e Fonseca, 2014, p. 163.

Anexo L

Quadro normativo da atividade e funcionamento do Exército

- Constituição da República Portuguesa;
- Documento de Estratégia Orçamental;
- Plano de Redução e Melhoria da Administração Central;
- Lei de Defesa Nacional (LDN) – Lei Orgânica N.º 1-B/2009, de 7 de julho (em revisão);
- Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA) – Lei Orgânica N.º 1-A/2009, de 7 de julho (em revisão);
- Resolução do Conselho de Ministros N.º 26/2013, de 11 de abril;
- DL da Organização do Exército – DL N.º 231/09, de 15 de setembro;
- CEDN – aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros N.º 19/2013, de 5 de abril;
- Conceito Estratégico Militar (CEM) (em revisão);
- Diretiva Ministerial de Defesa Militar;
- Diretiva Ministerial para o Planeamento Militar (Despacho N.º 125/MDN/2000);
- Missões Específicas das Forças Armadas (MIFA) (em revisão);
- SFN/ Componente Operacional;
- SFN/ Componente Fixa;
- Níveis de Autoridade no Exército – Diretiva N.º 103/CEME/06;
- Plano de Médio e Longo Prazo (PMLP) do Exército 07-24;
- Plano Diretor Integrado de Implementação das Novas Componentes Operacional e Fixa do SFN – Exército (SFN-Ex);
- Diretiva para Forças de Reação – Diretiva N.º 05/CEMGFA/01;
- Diretiva de Prontidão e Sustentação – Diretiva N.º 21/CEMGFA/01;
- Diretiva 48/CEME/12 e 70/CEME/13;
- Normas para a Execução da Autoridade Técnica dos Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD) (EME, 2015).

Anexo M

Funções de suporte do SIG

GRUPOS	BLOCOS E FUNCIONALIDADES	SOLUÇÕES ERP SAP
Grupo 1	Bloco 1.1 - POCP + Gestão de Activos + Compras <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidade geral POCP • Contas a pagar • Contas a receber • Funções básicas de tesouraria • Centros de custo • Gestão da execução orçamental • Gestão de contratos • Activos Fixos • Gestão de Compras 	<ul style="list-style-type: none"> • FI - <i>Financials</i> • EAPS - <i>Enterprise Add-on - Public Sector</i> • TR (funções básicas) - <i>Treasury</i> • CO (centros de custo) - <i>Controlling</i> • PS (gestão de contratos) - <i>Project System</i> • AA (activos fixos) - <i>Asset Accounting</i> • MM (compras) - <i>Materials Management</i>
	Bloco 1.2 - Planeamento e Controlo do Orçamento <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento e correcções orçamentais • Controlo da execução orçamental 	<ul style="list-style-type: none"> • SEM-BPS - <i>Strategic Enterprise Management - Business Planning and Simulation</i>
	Bloco 1.3 - Vencimentos <ul style="list-style-type: none"> • Processamento de vencimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • HR-PA - <i>Human Resources - Personnel Administration</i>
Grupo 2	Bloco 2.1 - Complemento à Área Financeira <ul style="list-style-type: none"> • Tesouraria • Gestão de Aplicações Financeiras • Consolidação de contas • Contabilidade analítica 	<ul style="list-style-type: none"> • TR - <i>Treasury</i> • CFM - <i>Corporate Finance Management</i> • CO - <i>Controlling</i> • SEM-BCS - <i>Strategic Enterprise Management - Business Consolidation</i>
	Bloco 2.2 - Logística <p>Sub Bloco 2.2.1 - Logística (sem manutenção sistemas de armas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão de materiais • Gestão de vendas • Gestão da manutenção • Gestão de infra-estruturas • Gestão de transportes <p>Sub Bloco 2.2.2 - Stocks e facturação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mestre de materiais • Administração de depósitos • Processo de inventário simples • Processo de devolução e subcontratação • Implementação de uma tabela de preços de produtos e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> • MM - <i>Materials Management</i> • SD - <i>Sales and Distribution</i> • PM - <i>Plant Maintenance</i> • PS - <i>Project System</i> • RE - <i>Real Estate</i> • QM - <i>Quality Management</i> • Fleet Management
	Bloco 2.3 - Gestão de RH <ul style="list-style-type: none"> • Planeamento de necessidades e custos com pessoal • Recrutamento e selecção de pessoal • Gestão da formação • Gestão de carreiras • Gestão justiça disciplinar • Gerir cuidados de saúde, higiene e segurança no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • HR-PD - <i>Human Resources - Personnel Development</i> • EH&S - <i>Environment, Health and Safety</i>
Grupo 3	Bloco 3.1 - Auditoria e Indicadores de Gestão <ul style="list-style-type: none"> • Auditoria • Indicadores de Gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • AIS - <i>Audit Information System</i> • SEM-BSC - <i>Strategic Enterprise Management - Business Score Card</i> • BW - <i>Business Warehouse</i>

Figura 9 - Funções de Suporte do SIG.

Fonte: Barnabé, 2007, p. 67.

Anexo N

Despesas planeadas no PA 15

Todo o planeamento tem vindo a ser efetuado em conformidade com o classificador económico das despesas públicas, de onde sobressaem as seguintes Fontes de Financiamento:

- (1) *“Orçamento do Ministério da Defesa Nacional Exército (OMDN-Ex) – Verbas para despesas de funcionamento estrito cujo planeamento cabe às UEO, (...);*
- (2) *LPM e Lei de Programação de Infraestruturas Militares (LPIM) – Verbas cujo planeamento cabe ao Estado-Maior do Exército (EME);*
- (3) *Investimento do Plano, antigo Programa de Investimento e Desenvolvimento da Administração Central (PIDDAC) – Verbas cujo planeamento cabe ao EME;*
- (4) *Dotação do Ministério da Defesa Nacional para FND – Verbas cujo planeamento cabe ao Estado-Maior do Exército, em coordenação com o Comando da Logística e o CFT (...);*
- (5) *Despesas com Compensação em Receitas (DCCR) – Verbas que as UEO do Exército estimam vir a arrecadar (...)*” (EME, 2015, p. 11).

Anexo O

Indicadores, métricas e instrumentos de gestão

“Os resultados a obter podem ser quantificados tendo por base Indicadores de Gestão, que, como representações quantitativas e qualitativas da realidade que refletem o funcionamento das UEO, permitem traduzir a eficiência na aplicação dos recursos, a eficácia na concretização dos objetivos e a qualidade na prestação dos serviços por parte do Exército.

De modo a poder analisar e medir o desempenho organizacional é também elaborado o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)¹⁰⁴ do Exército, através do qual se pretende monitorizar e aferir a concretização do PA durante o ano de 2015 de modo a introduzir atempadamente as medidas corretivas que permitam alterar trajetórias indesejáveis.

O PA como instrumento dinâmico, carece de permanente atualização em função da despesa realizada e de eventuais necessidades inopinadas, pelo que deverá ser revisto continuamente durante a execução orçamental, de modo a abrir caminho à elaboração de um Relatório de Atividades verdadeiramente demonstrativo das atividades efetivamente realizadas e dos motivos que impediram a realização das que, tendo sido planeadas, não puderam ser concretizadas e ainda das que, não estando planeadas, foi imperioso realizar.

Este PA será utilizado na sua componente orçamental para elaborar a proposta de orçamento do Exército para 2015, respondendo assim, em tempo oportuno, à exigência estabelecida pelo Decreto-lei N.º 183/96, de 27 de setembro.” (EME, 2015, p. 12).

¹⁰⁴ *“O Quadro de Avaliação e Responsabilização é um quadro referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão” (EME, 2015, p. 12).*

Anexo P

Fases do processo de investigação

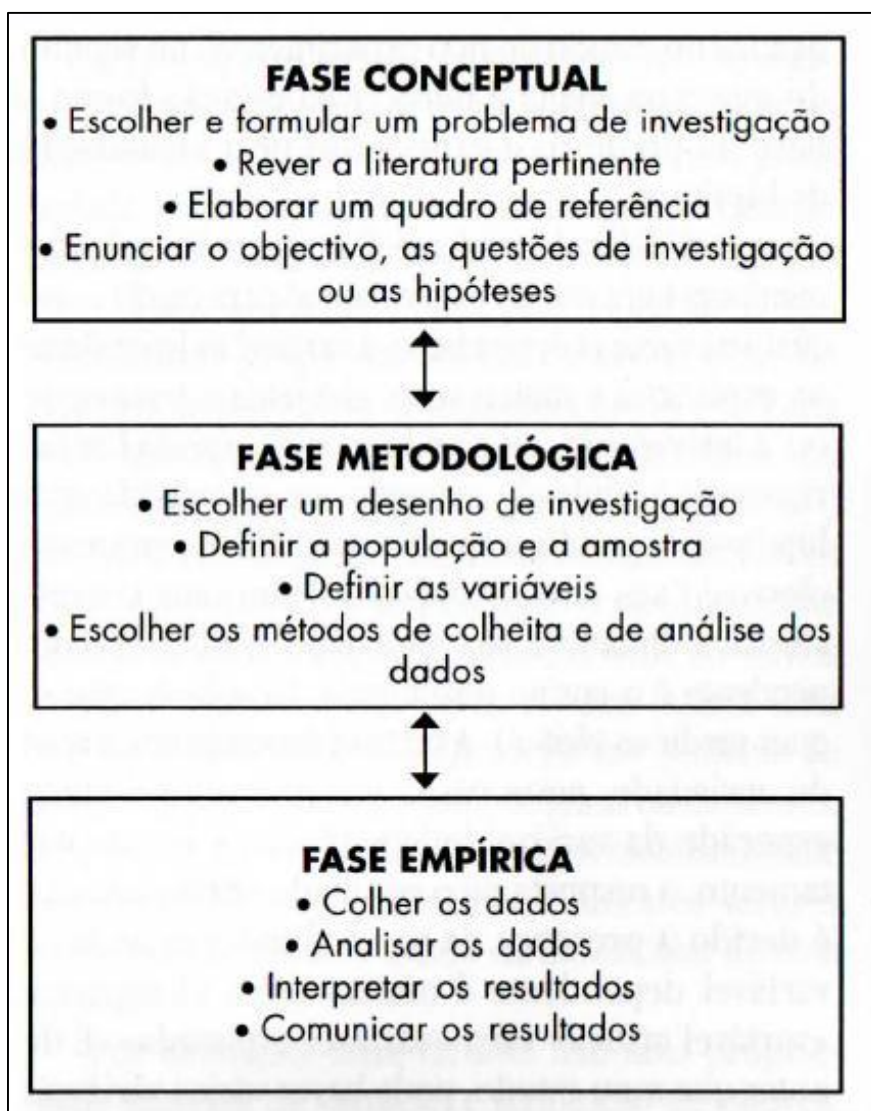


Figura 10 - Etapas do processo de investigação.

Fonte: Fortin (2009, p. 38).