

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR DA FORÇA AÉREA

2007/2008



TII

O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO NO IESM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

**O PROCESSO DE PREPARAÇÃO
ORÇAMENTAL, APÓS IMPLEMENTAÇÃO DO
SIG**

PAULO JORGE FERREIRA MOUTINHO
CAP/ADMAER



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**O PROCESSO DE PREPARAÇÃO ORÇAMENTAL, APÓS
IMPLEMENTAÇÃO DO SIG**

CAP/ADMAER Paulo Jorge Ferreira Moutinho

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2007/2008

Pedrouços, 2008



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

**O PROCESSO DE PREPARAÇÃO ORÇAMENTAL, APÓS
IMPLEMENTAÇÃO DO SIG**

CAP/ADMAER Paulo Jorge Ferreira Moutinho

Trabalho de Investigação Individual do CPOS/FA 2007/2008

Orientador: MAJ/ADMAER Vítor Branco

Pedrouços, 2008



Agradecimentos

Para não correr o conflagrador risco de alguém ficar esquecido, quero desde já agradecer a todos aqueles a que no âmbito deste trabalho recorri e que, com o seu contributo e o seu saber, me deram um importante auxílio para a concretização do mesmo.

Ao meu Orientador, Maj/AdmAer Vítor Branco agradeço a disponibilidade e apoio demonstrados ao longo do trabalho.

À minha esposa, Sandra, e ao meu filho Gonçalo, agradeço a compreensão e que a redução de disponibilidade a que vos sujeitei não tenha sido em vão. Obrigado por tudo e por fazerem parte da minha vida.



Índice

Introdução.....	1
1. O Processo de Planeamento Orçamental: a necessidade de mudança.....	4
a. Enquadramento legislativo	4
b. Condicionalismos internos	5
c. A importância do processo de planeamento orçamental	7
2. A caracterização do novo sistema	8
a. A implementação de um Enterprise Resource Planning.....	9
b. Descrição e Estrutura do Plano de Actividades.....	10
c. Desenvolvimentos futuros do Plano de Actividades	13
3. As repercussões da introdução do novo sistema	14
a. Análise dos inquéritos.....	15
b. Interpretação de resultados e teste de Hipóteses	17
Conclusões.....	20
Bibliografia.....	25
Anexos.....	A-1 a X-1



Resumo

A atribuição de recursos por via do Orçamento de Estado é essencial para que a Força Aérea cumpra a missão que lhe foi atribuída por lei. Contudo, o Estado sente uma pressão enorme na gestão dos recursos que tem ao seu dispor, pressão essa que aumentou com o cumprimento dos compromissos assumidos pela adesão à União Europeia. Neste contexto, assiste-se a um conjunto de sucessivas alterações legislativas, obrigando os serviços e organismos a ter um cuidado acrescido na justificação das verbas solicitadas à tutela, para assim garantirem o financiamento essencial ao seu funcionamento. Uma dessas alterações legislativas foi a obrigatoriedade dos serviços e organismos da administração pública central elaborarem um Plano de Actividades onde, além de reflectir quais os objectivos a atingir e quais os recursos a utilizar, servirá de base à elaboração da proposta orçamental dessa Entidade.

No caso da FAP, desde a década de noventa, a justificação da proposta orçamental, bem como a posterior gestão orçamental baseava-se no SIPPO – Sistema de Informação de Planeamento, Programação e Orçamento. No entanto, este sistema começou a apresentar sinais de obsolescência, quer pelo impacto das exigências introduzidas pelas sucessivas alterações legislativas atrás referidas, quer pela plataforma informática em si, o que obrigou à introdução de soluções, que apesar do seu carácter avulso, permitiam contornar alguns dos constrangimentos surgidos.

Em 2002, o Ministro da Defesa Nacional determinou a implementação de um sistema de informação, que para além de reflectir a adesão à Reforma da Administração Financeira do Estado e ao Plano Oficial de Contabilidade Pública, impusesse procedimentos normalizados a todos os Organismos dependentes da sua tutela. Consequentemente, o Sistema Integrado de Gestão – SIG entra em funcionamento em 2006, reflectindo duas novas realidades: uma nova plataforma informática e a introdução de novos conceitos e filosofia de gestão. Apesar da abrangência deste sistema, o âmbito deste trabalho cinge-se à área de planeamento e controlo orçamental.

A introdução de um Sistema de Informação desta envergadura alterou radicalmente o trabalho quotidiano dos utilizadores finais, pelo que foi elaborado um inquérito com o intuito de avaliar de que forma esta modificação foi aceite e ao mesmo tempo compreender se esta ferramenta efectivamente auxilia a Gestão na Força Aérea.



Abstract

The attribution of resources through the Budget of State is essential so that the Air Force fulfils the mission that was attributed to it by law. However, the State feels an enormous pressure in the management of the resources that has to its to make use, pressure this that increased with the compliments of the commitments assumed for the adhesion to the European Union. In this context, a set of successive legislative alterations is attended to it, compelling the agencies and services to have an increased care in the justification of the requested mounts of money to the guardianship, thus to guarantee the essential financing to its functioning. One of these legislative alterations was the obligation of the agencies and services in the dependence of the State to elaborate a Plan of Activities where, besides reflects which the targets to reach and which the resources to use, will serve of base to the elaboration of the proposal budgetary of this Entity.

On the case of the Air Force, since the Nineties, the justification of the proposal budgetary, as well as the posterior budgetary management it was based on the SIPPO. However, this system started to present obsolescence signals, wants for the impact of the requirements introduced for the successive legislative alterations behind related, wants for the platform computer science itself, what it compelled to the introduction of solutions that, despite its separated character, allowed skirting some of the appeared constraints.

In 2002, the Minister of the National Defense determined the implementation of an information system, that besides reflects the adhesion to the Reformation of the Financial Administration of the State (RAFE) and to the Official Plan of Public Accounting (POCP), imposed normalized procedures to all the dependent Organisms of its guardianship. Later, the SIG enters in functioning in 2006, reflecting two new realities: a new platform computer science and the introduction of new concepts and philosophy of management. It's important to relate that the scope of this work only says respect to the planning and budgetary control area.

The introduction of a System of Information of this spread radically modified the daily work of the final users, for whom an inquiry was elaborated to evaluate how this modification was accepted and at the same time to understand if this tool effectively assists the Management in the Air Force.



Palavras-chave

Mudança;

Orçamento;

Planeamento;

Plano de actividades;

Processo de preparação orçamental;

Sistema Integrado de Gestão.



Lista de abreviaturas

CEMFA – Chefe do Estado-Maior da força Aérea

CLAFA – Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea

COFA – Comando Operacional da Força Aérea

CPESFA – Comando de Pessoal da Força Aérea

CRP – Constituição da República Portuguesa

DF – Direcção de Finanças (*antecessora da DFFA*)

DFFA – Direcção de Finanças da Força Aérea

DGO – Direcção-Geral de Orçamento

DL – Decreto-Lei

DT/RT – Direcções Técnicas/Repartições Técnicas

EMGFA – Estado-Maior da Força Aérea

EMGFA – Estado-Maior General das Forças Armadas

ERIGORE – Equipa de Projectos RIGORE

ERP – Enterprise Resource Planning

FAP – Força Aérea Portuguesa

FFAA – Forças Armadas

MAPPER – Maintaining Preparing and Processing Executive Reports

MDN – Ministério da Defesa Nacional

MF – Ministério das Finanças

OE – Orçamento de Estado

PA – Plano de Actividades

PIDDAC – Programa de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central

PLC – Pedido de Libertação de Créditos

PO – Proposta Orçamental

POCP – Plano Oficial de Contabilidade Pública

PROT – Programação Orçamental Temática

(a) RAFE – Reforma da Administração Financeira do Estado



(o) RAFE – Regime da Administração Financeira do Estado

RIGORE – Rede Integrada de Gestão Orçamental e dos Recursos do Estado

SI – Sistema de Informação

SICOR – Sistema de Informação e Controlo Orçamental

SIC – Sistema de Informação Contabilística

SIG – Sistema Integrado de Gestão

SIGO – Sistema de Informação para a Gestão Orçamental

SIPPO – Sistema de Informação de Planeamento, Programação e Orçamento



Introdução

O ano de 2006, em especial na área financeira do Ministério da Defesa Nacional (MDN), foi marcado pela mudança. A entrada em funcionamento do Sistema Integrado de Gestão (SIG), para além de ser uma nova plataforma informática, reflectia igualmente duas novas realidades na Força Aérea (FAP): a adesão ao Regime de Administração Financeira do Estado (RAFE) e a adopção do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), com implicações directas no processo de planeamento orçamental do Ramo. O produto final deste processo será a Proposta de Orçamento, que deverá justificar inquestionavelmente o valor nela inscrito, pelo que a ferramenta de apoio a esta área terá um papel preponderante na sua elaboração. A escolha do tema insere-se neste contexto, com o propósito de analisar o que mudou nesta área de importância vital no garante do financiamento necessário à prossecução das missões atribuídas por lei à FAP.

Este trabalho ambiciona ser uma observação crítica ao que o SIG trouxe de novo na área de Planeamento e Controlo Orçamental, materializada no Bloco 1.2, compreendendo e analisando as suas potencialidades. Mais do que o resultado de uma imposição ministerial, deseja-se perceber até que ponto o novo sistema, que trouxe consigo uma nova filosofia de planeamento orçamental, veio trazer valências e instrumentos de apoio úteis a esta área. Contudo, as repercussões no quotidiano dos utilizadores não podem ser esquecidas, pois são estes que com o seu trabalho “alimentam” o sistema, desejando-se que esta informação tenha o máximo valor, pelo que é importante conhecer a sua motivação e ou sensibilidade e qual é o valor percebido do sistema. Com a análise efectuada pretende-se contribuir para que esta ferramenta seja efectivamente útil no dia-a-dia de quem a opera.

Esta investigação pretende mostrar quais as implicações a nível de planeamento e controlo orçamental que houve para a FAP, com a introdução de um sistema imposto pelo MDN a todos os seus Serviços e Organismos. É pretendido perceber se a FAP soube adaptar-se a esta imposição e viu aqui uma oportunidade de trazer mais-valias à Instituição.

Previamente definiu-se a seguinte pergunta de partida, que constitui o fio condutor deste trabalho de investigação:

“As funcionalidades na área de Planeamento e Controlo Orçamental que o SIG apresenta têm permitido que este se torne uma efectiva ferramenta de apoio à Gestão na FAP?”

Da pergunta de partida resultam as seguintes perguntas derivadas:



“Estão os Órgãos e Serviços da FAP com responsabilidades na área de planeamento e controlo orçamental de facto sensibilizados para as alterações na filosofia de planeamento?”;

“Como plataforma informática imposta pelo MDN, o SIG consegue dar resposta às necessidades de informação da FAP, na área de planeamento e controlo orçamental?”.

Foram formuladas as seguintes hipóteses, cuja validação permite responder à pergunta de partida:

H1: Os Órgãos e Serviços da FAP estão motivados para a utilização e exploração desta ferramenta, considerando-a útil no desempenho das suas funções.

H2: As capacidades actuais do sistema, na área de planeamento e controlo orçamental, apoiam efectivamente a gestão de recursos financeiros na FAP.

Esta investigação teve como referência o método de investigação em Ciências Sociais proposto por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, a qual se iniciou com uma pesquisa bibliográfica, permitindo um enquadramento na temática. Foram também realizadas entrevistas às entidades abaixo indicadas:

Estado-Maior da Força Aérea (EMFA) – Divisão de Planeamento: Cor/PilAv Luís Ruivo;

Projecto SIG – Coordenador Área Financeira: Cor/AdmAer João Mata.

Projecto SIG – Consultor interno do Bloco 1.2: TCor/TInf Orlando Colaço.

Direcção de Finanças da Força Aérea (DFFA) – 1ª Repartição: Maj/AdmAer Jorge Pimentel.

Posteriormente, elaborou-se um inquérito cujo universo de análise foi constituído por Órgãos e Serviços da FAP que cumulativamente tenham dotações orçamentais atribuídas e neles haja uma entidade responsável pelo lançamento e manutenção dos dados do Plano de Actividades (PA), a fim de conhecer a sensibilidade e ou motivação dos utilizadores, bem como a utilidade percebida que têm do sistema. Após tratamento e análise dos inquéritos, procedeu-se à validação das hipóteses, com base nos resultados obtidos, para possibilitar a resposta à pergunta de partida. De salientar que este trabalho de investigação teve como base teórica o corpo de conceitos constante do Anexo A.

A organização deste trabalho divide-se em três capítulos. No primeiro capítulo é feito o enquadramento do momento anterior à implementação do SIG, onde é dada relevância ao impacto das exigências introduzidas pelas sucessivas alterações legislativas,



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

que entretanto ocorreram. Estas exigências, entre outras, pretendiam impor um maior rigor na justificação das Propostas Orçamentais, donde advieram implicações directas para o Sistema de Informação (SI) de apoio ao planeamento e controlo orçamental da FAP. No segundo capítulo, é feita uma caracterização do sistema e são dadas a conhecer as potencialidades do SIG na área de planeamento e controlo orçamental. O terceiro capítulo reflecte a análise do inquérito realizado, com o qual se pretendeu avaliar o impacto do novo sistema nos seus utilizadores e perceber qual a motivação destes. Procurou-se igualmente, com a análise referida, validar as hipóteses formuladas e dar resposta à pergunta de partida. Posteriormente é feita uma retrospectiva que sintetiza o percurso deste trabalho, terminando com a apresentação de recomendações de ordem prática que permitirão trazer melhorias à área de planeamento e controlo orçamental.



1. O Processo de Planeamento Orçamental: a necessidade de mudança

Com a implementação do SIG, 2006 foi um ano de viragem e “revolução” na FAP. Ainda que na área de preparação e controlo orçamental houvesse a percepção de que os seus sistemas de apoio estavam desactualizados, e não forneciam as respostas desejáveis, acabou por ser “a força da lei” a precipitar a mudança. Na prática esta iniciou-se com o Despacho do Ministro da Defesa Nacional n.º 18885/2002, na medida em que a montante existiam diversos diplomas que enquadravam e impunham alterações de procedimento e filosofia de acção que até à data não se tinham concretizado ou cuja concretização ficou aquém do esperado. Neste capítulo será feito um enquadramento do processo de preparação orçamental, seus antecedentes, suporte legislativo e a forma como a mudança se processou.

a. Enquadramento legislativo

Para um enquadramento adequado, é necessário retroceder até ao final da década de oitenta, momento em que se pode observar o início da Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE)¹, encontrando-se no Anexo C uma súpula dos diplomas mais relevantes. Resumindo, estes diplomas alteraram o sistema contabilístico vigente, deram maior autonomia aos Serviços e Organismos do Estado com a criação do Regime de Administração Financeira do Estado (RAFE), a verificação de critérios de economia, eficiência e eficácia passa a ser considerada na realização de despesas públicas, a estrutura do Orçamento de Estado (OE), seus princípios e métodos de gestão orçamental, são modificados, culminando este processo com a adopção do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP). Outra transformação verificada, com especial interesse para este trabalho, foi a obrigatoriedade de elaboração por parte dos Serviços e Organismos da Administração Pública (AP) de um “*plano anual de actividades, com uma clara discriminação dos objectivos a atingir e recursos a utilizar, (...) programas a realizar (...) e servirá de base à proposta de orçamento a apresentar, quando da preparação do Orçamento de Estado*”, estatuída pelo Decreto-Lei n.º 155/92 e reforçada pelo Decreto-Lei n.º 183/96.

Pese embora a pertinência destas reformas, verifica-se que a sua adopção e implementação por parte do MDN teimava em concretizar-se de forma plena. Porém,

¹ Para evitar eventuais confusões, e por ser comum a utilização da mesma sigla com sentidos diferentes, quando se menciona a RAFE, fala-se da Reforma da Administração Financeira do Estado, enquanto que o RAFE significa Regime de Administração Financeira do Estado (publicado pelo Decreto-Lei n.º 155/92).



visando alterar esta conjuntura e compelindo à operacionalização da RAFE, é emanado o Despacho n.º 18885/2002, de 7 de Agosto, do Ministro da Defesa Nacional, que marca o início da mudança. Este documento tinha como objectivo racionalizar a aplicação dos recursos financeiros do Ministério, concretizar a adesão do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e Ramos ao RAFE e ao POCP, ao mesmo tempo que dotava “*todo o MDN de um sistema de informação com incidência financeira constituindo uma plataforma comum que imponha procedimentos normalizados*” (alínea a) do n.º 5 deste Despacho).

Neste contexto surge o Despacho conjunto n.º 148/2005, de 27 de Dezembro de 2004, do MDN e do Ministério das Finanças (MF), com o objectivo de garantir que o sistema integrado de gestão a implementar no MDN, além de cumprir escrupulosamente as exigências legais na área de abrangência do sistema, seja compatível com a solução única que o MF pretende implementar na AP.

b. Condicionismos internos

De forma a perceber a conjuntura interna que conduziu à implementação do SIG, torna-se pertinente recuar até 1987, ano em que a FAP, num esforço de modernização ímpar, implementa o Sistema de Informação de Planeamento, Programação e Orçamento (SIPPO) que “*constituiu um salto qualitativo indiscutível relativamente ao orçamento tradicional*” (Silva, 1996: 3-1). O objectivo principal deste sistema era “*a utilização de conceitos e linguagens comuns ao nível do EMGFA e dos Ramos no planeamento, programação e orçamentação, de molde a possibilitar simultaneamente uma visão integrada do Orçamento da Defesa e o controlo de gestão no EMGFA e nos três Ramos*” (Sousa, 1997: 3-1). Apesar de ser objectivo inicial a sua implementação no EMGFA e Ramos, esta só ocorreu na FAP, o que acabou por se revelar uma limitação, uma vez que a informação disponibilizada pelo sistema, apesar da sua riqueza, apenas se destinaria a “*consumo interno*” (Silva, 1996: 3-3). Refira-se que a implementação do SIPPO na FAP assentou numa aplicação informática totalmente desenvolvida a nível interno, de base MAPPER².

Em 1994 é implementado o Sistema de Informação e Controlo Orçamental – SICOR que tinha como objectivo “*a substituição e integração de todas as aplicações*

² MAPPER – Maintaining Preparing and Processing Executive Reports.



informáticas relativas ao controlo orçamental e contabilidade” (Sousa, 1997: 3-5). Contudo, face às expectativas criadas com a RAFE, apenas foram desenvolvidas algumas funcionalidades das quais se destaca a informatização da preparação orçamental.

Não obstante este esforço de modernização, ele não se mostrou suficiente porque, conforme atrás referido, as expectativas geradas à volta da RAFE não permitiram que a desejada integração de sistemas acontecesse. De referir que o SIPPO, enquanto sistema só implementado pela FAP, não acompanhou a evolução dos novos conceitos de preparação e planeamento orçamental introduzidos pela legislação. Perante esta realidade, surgem de forma paralela dois aplicativos que pretendiam atenuar o visível desajustamento. Passam a ser utilizadas folhas de cálculo em Excel para auxiliar as Unidades na elaboração das Propostas Orçamentais e ao nível das Direcções e Repartições Técnicas (DT/RT) do Comando Logístico e Administrativo da Força Aérea (CLAFA) surge o aplicativo Programação Orçamental Temática (PROT), que permitia uma orçamentação temática e o acompanhamento da execução orçamental. Mas não deixavam de ser soluções avulsas e não integradas, exigindo um esforço acrescido na consolidação da informação, aquando da preparação orçamental.

Em 2004 é imposta à FAP a utilização do Sistema de Informação Contabilística (SIC)³, no seguimento da operacionalização da RAFE ao nível da reestruturação dos sistemas informáticos de apoio à Direcção-Geral do Orçamento (DGO). Através do SIC, a FAP elabora os Pedidos de Libertação de Créditos ao Tesouro, vulgo PLC, e faz chegar a esta Direcção-Geral a Proposta Orçamental (PO) do Ramo. Contudo, *“Se por um lado se ganhou um instrumento fiável e célere de acesso directo à DGO, (...) por outro lado criou-se uma dependência de um sistema que era redutor nos seus instrumentos de gestão e inconciliável com os actuais sistemas de informação financeiros da FA, existindo uma notória duplicação de tarefas”* (Pimentel, 2006: 2-3). Refira-se que a reformulação dos SI da DGO ainda não terminou. Está em desenvolvimento a Rede Integrada de Gestão Orçamental e dos Recursos do Estado (RIGORE) – que pretende implementar o POCP na AP com base numa plataforma comum e normalizar procedimentos.

Face às limitações descritas, verifica-se que os sistemas de informação existentes não conseguem dar resposta às necessidades de planeamento orçamental. Esta situação, aliada ao facto de que a FAP, *“pioneira na adopção de um sistema de gestão, que foi*

³ O SIC é um dos três módulos que constituem o Sistema de Informação para a Gestão Orçamental (SIGO), da responsabilidade da DGO, conforme Circular n.º 1225.



concebido e desenvolvido internamente logo no começo da década de 90 em ambiente MAPPER (...), vem enfrentando a inevitabilidade de revisão do sistema em exploração, fazendo-o migrar para um outro mais actualizado e flexível” (Alínea e) do n.º 4 do Despacho 18885/2002), encerra a reunião das condições para se proceder à necessária mudança.

c. A importância do processo de planeamento orçamental

Os diplomas referidos sugerem um grande relevo na execução da despesa, sua fiscalização e controlo. Contudo é com a função de planeamento que todo o processo se inicia. Esta é uma das fases mais importantes do processo de gestão, razão pela qual é necessário dedicar-lhe cuidado e empenho. A qualidade do planeamento terá influência nas fases subsequentes do processo de gestão. É pois uma função decisiva na consecução dos objectivos e missão da Organização. Porém, dentro da função de planeamento, será dado destaque ao processo de planeamento orçamental.

Conforme decorre da Constituição, “*é obrigação do Estado assegurar a Defesa Nacional*”⁴, competindo à FAP “*cooperar de forma integrada na defesa militar da República, através da realização de operações aéreas e de defesa aérea do espaço nacional*”⁵. A concretização das missões que contribuem para o cumprimento destas competências é essencialmente garantida através das verbas previstas no OE, obrigando a que o Ramo justifique previamente perante a tutela a pertinência dos valores solicitados.

Por outro lado, o Estado sente uma pressão enorme na gestão dos escassos recursos que tem ao seu dispor, pressão essa que aumentou com a necessidade de cumprir os critérios de convergência impostos pelo compromisso de adesão à União Económica e Monetária. Neste contexto, verificou-se um conjunto de sucessivas alterações legislativas para que o OE passasse a reflectir uma atribuição criteriosa, transparente e fundamentada dos recursos disponíveis. Neste sentido, a importância do processo de planeamento, em especial do processo de planeamento orçamental, surgirá naturalmente, na medida em que este cenário afecta todos os Serviços e Organismos do Estado, levando-os a “competir” para que o financiamento essencial ao cumprimento da sua missão seja garantido.

⁴ N.º 1 do art.º 273º da Constituição da República Portuguesa (CRP) [Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto – Sétima revisão constitucional].

⁵ N.º 1 do art.º 1º do Decreto-Lei n.º 51/93, de 26 de Fevereiro – Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA)



Do processo de planeamento orçamental resultará a PO, cuja aprovação garantirá as verbas necessárias ao cumprimento das missões definidas superiormente. Neste sentido, e para garantir a estabilidade financeira necessária ao funcionamento da Organização, esta terá que, imperativamente, reflectir uma fundamentação sólida, transparente, relevante e fiável.

A necessidade de elaborar um PA com a discriminação dos objectivos a atingir e os recursos a utilizar, o qual servirá de base à PO, ocorre por imperativo legal. Mas, mais que o cumprimento de uma formalidade, é necessário espelhar neste documento de uma forma cabal as necessidades do Ramo e as consequências da sua não satisfação. Há pois que quantificar e qualificar os recursos financeiros solicitados, traduzindo na proposta o valor do serviço prestado, fundamentando a pertinência das verbas para a consecução das missões, conseguindo estabelecer uma relação causa/efeito para o caso de determinadas missões não serem contempladas com a atribuição de recursos.

Assim sendo, o PA *“surge como uma peça fundamental para a elaboração do orçamento, constituindo uma fase essencial do processo de planeamento ao orientar as decisões de afectação de recursos para a consecução dos objectivos determinados, o que, face às restrições orçamentais existentes, permitirá à tutela tomar as decisões necessárias, em conformidade com os resultados que pretenda vir a atingir”* (Secretariado para a Modernização Administrativa, [1997?]: 7).

2. A caracterização do novo sistema

O processo de mudança referido no primeiro capítulo culminou com a implementação do SIG em Janeiro de 2006, materializando as reformas desejadas. Este acontecimento não traduziu apenas uma mudança de plataforma informática, mas também uma mudança de filosofia de actuação transversal a toda a Organização. Na área de planeamento e controlo orçamental a mudança mais notória foi a preponderância que o PA assumiu, passando a ser a base de trabalho de todo o processo de atribuição do orçamento.

Neste capítulo será apresentada uma breve caracterização do sistema, com ênfase na componente que apoia o planeamento e controlo orçamental, descrevendo as suas linhas gerais e quais as alterações introduzidas.



a. A implementação de um Enterprise Resource Planning

SIG é a designação que tem o *Enterprise Resource Planning* (ERP) que serve o MDN. Trata-se de um “*software aplicacional modular de apoio à gestão que tem vindo a ser adoptado por empresas e outras organizações, nos níveis estratégico, operacional e tático, integrando vertical e transversalmente toda a estrutura nas funções de planeamento, execução e controlo*” (alínea b) do n.º 4 do Despacho 18885/2002). “*É a tentativa de integrar todos os departamentos e funções de uma determinada empresa ou instituição para um único sistema informático que serve e responde às necessidades particulares de cada departamento*” (Rodrigues, 2005; 50). O ERP constitui-se como uma “*espinha dorsal de software, (...) integrando todos os processos de gestão para que se tenha uma visão de topo de grande parte do que se passa numa Organização*” (Rodrigues, 2005; 48).

Daqui sobressaem duas potencialidades do ERP: a integração e a consequente existência de uma base de dados única. Ao proceder-se à integração dos SI de uma organização, “*os ERP conseguem resultados melhores que o total dos subsistemas em separado (o todo é maior que a soma das suas partes)*” (Rodrigues, 2005; 50). Ao existir para toda a Organização uma base de dados única, além da fiabilidade da informação que esta proporciona, “*o ERP cria uma única versão dos factos, inquestionável, pois todos estão a utilizar o mesmo sistema*” (Rodrigues, 2005; 51).

A estrutura do SIG é constituída por vários Blocos, constituídos por vários módulos, a saber⁶:

- Bloco 1.1 – POCP, Gestão de activos e compras;
- Bloco 1.2 – Planeamento e controlo orçamental;
- Bloco 1.3 – Vencimentos;
- Bloco 2.1 – Tesouraria, consolidação de contas e contabilidade analítica;
- Bloco 2.2 – Logística;
- Bloco 2.3 – Gestão de Recursos Humanos;

⁶ Esta estrutura não está concluída. Os Blocos 2.1 e 2.2 ainda não se encontram implementados na sua plenitude (a implementação dos módulos que faltam está prevista durante o decorrer de 2008), e os Blocos 1.3, 2.3 e 3.1 nem sequer se encontram implementados. Prevê-se que seja lançado durante 2008 um Concurso Público a nível do MDN, para adjudicação da implementação destes Blocos. (Dados de acordo com conferência proferida no IESM pelo Cor Mata, Coordenador da área financeira do SIG).



▪ Bloco 3.1 – Auditoria e Indicadores de Gestão.

Refira-se que os módulos que constituem o Bloco 1.2 não faziam parte do produto “standard” fornecido pela SAP (empresa fornecedora do ERP para o MDN), sendo necessário o desenvolvimento de um “add-on”⁷.

Para a adequada implementação do SIG, houve que previamente fazer o levantamento de processos ao nível dos Ramos. *“Um processo é um conjunto de acções e decisões relacionadas entre si que cruzam uma organização, consumindo recursos, visando a concretização de um determinado fim. (...) Com o recurso a consultores internos a FAP procedeu ao levantamento de processos de forma exaustiva e meticulosa, o que permitiu ao fim de vinte anos de utilização do SIPPO, possuir uma “radiografia” do quê, como, quem, quando e porquê se executam as tarefas na área orçamental”* (Pimentel, 2006: 3-2).

Terminada esta fase, procedeu-se à definição dos processos únicos. *“A análise crítica dos processos levantados pelos diversos organismos do universo SIG permitiu definir as melhores práticas para cada processo comum. Em teoria desenvolveu-se um esforço de normalização de práticas, desenhando o melhor processo e, conseqüentemente, eliminando procedimentos disfuncionais ou desnecessários. O trabalho de definição dos diversos processos únicos, executado em parceria com consultores externos, possui uma natureza extremamente sensível pois irá envolver não só a necessidade destes se adaptarem à FAP mas, e em sentido contrário, a adaptação da FAP aos mesmos”* (Pimentel, 2006: 3-2). Refira-se que *“para além duma validação por parte dos organismos, também se procedeu a uma validação externa pela DGO nos termos previstos no Despacho Conjunto n.º 148/2005 de 23 de Fevereiro de 2005”* (Pimentel, 2006: 3-4).

b. Descrição e Estrutura do Plano de Actividades

O ERP adoptado pelo MDN não tinha nenhuma funcionalidade pré-concebida dedicada ao planeamento orçamental presente na solução “standard”, o que obrigou à sua concepção e construção de raiz, fruto da colaboração entre consultores externos e internos, conforme referido pelo TCor Colaço em entrevista efectuada. Neste sentido, foi definido pela Equipa de Projecto um conjunto de requisitos para o Bloco 1.2 dos quais se destacam:

⁷ Recurso/Funcionalidade técnica que, adicionada a um produto standard previamente existente, permite melhorar o desempenho global da solução.



- Planeamento e controlo orçamental temático e hierárquico;
- Emissão e controlo posterior do PA ao nível da Entidade ou a nível mais micro, das Unidades e ou Departamentos, servindo assim de suporte à PO aos dois níveis;
- Planeamento orçamental estratégico de médio e longo prazo (plurianual) bem como o respectivo controlo em termos de compromissos assumidos para anos futuros;
- Ser a base de trabalho para o Bloco 3.1 (Auditoria e Indicadores de Gestão – “Balanced Scorecard”), definindo os Objectivos de cada Organização aos seus diferentes níveis.

Mais que o cumprimento de um preceito legal, pretende-se que o PA seja um instrumento que coordene *“os esforços das diversas entidades intervenientes no planeamento, (...), para que a representação financeira do plano seja coerente e consequente em relação ao que efectivamente se pretende fazer”*, conseguindo-se que no PA esteja *“representado de forma material e inteligível para todos os diferentes níveis hierárquicos e funcionais da organização, o que se vai fazer, como, quando e com que financiamento”* (Pimentel, 2006: 4-5).

O Bloco 1.2 é constituído por três módulos: Planeamento de Actividades, Planeamento Orçamental e Controlo Orçamental. Cingindo-nos ao módulo de PA e, citando documentos de trabalho do projecto SIG, este tem sobretudo as seguintes funções:

- Permitir o planeamento e programação plurianual, estratégico e funcional, bem como o seu posterior controlo contextualizado;
- Permitir a emissão do PA para o exercício seguinte conforme estipulado na lei;
- Facilitar o processo financeiro de preparação orçamental para o ano seguinte;
- Servir de base para uma gestão efectiva em termos globais e não só financeiros, possibilitando a confrontação aos diferentes níveis dos recursos consumidos “versus” resultados atingidos.

Concretizando a estrutura de base do PA, esta apresenta quatro níveis hierarquizados, relacionados entre si numa perspectiva descendente, do mais genérico para o mais específico, onde o valor estimado para um nível funciona como tecto para o nível inferior:



Objectivos: Tendo por base documentos estruturantes como o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), o Conceito Estratégico Militar (CEM), a Directiva de Planeamento de Forças (DPF) e a Lei de Programação Militar (LPM), onde constam as orientações estratégicas para o planeamento a médio e a longo prazo da Defesa, são definidos pelo EMFA e aprovados pelo Chefe de Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA) os objectivos estratégicos e sectoriais para o Ramo, relacionando-se, de forma genérica, com a actividade operacional, seu apoio, investimento e desenvolvimento de novas capacidades. É o nível mais alto da hierarquia de planeamento, de natureza intrinsecamente plurianual, devendo ter uma prioridade atribuída⁸. Devem possuir um carácter concreto e mensurável, bem como uma tradução financeira (ainda que com um carácter de estimativa), que permita a aferição e o controlo do seu grau de execução;

Actividades: Representam as medidas que deverão ser tomadas e concretizadas para alcançar os Objectivos definidos. Possuem atributos de prioridade e financiamento, podendo ter um carácter plurianual. São definidos pelas DT/RT dos Comandos Funcionais e pela DFFA. É o primeiro nível de aproximação ao orçamento, existindo uma diferença face à restante lógica do sistema porque, o planeamento e a atribuição de dotações são efectuados para a combinação Actividade/Orgânica Interna (OI) (Entidades com expressão orçamental), evitando uma possível disputa de valores⁹. À semelhança dos objectivos, poderão ser definidos indicadores, para posterior controlo e avaliação¹⁰;

Acções: Representam um desdobramento das actividades, mas correspondem aos objectivos a executar pelas OI. Definidas em colaboração com os Grupos de Apoio ou Órgão equivalente;

Elementos de acção (EA): *“Constituem a materialização das acções em tarefas concretas em que a previsão de valores deve ser feita identificando a chave orçamental, sendo esta codificação o factor fundamental para o cumprimento dos requisitos do orçamento normativo”*¹¹ (Pimentel, 2006; 4-6). Definidos em

⁸ A prioridade atribuída poderá ser Alta, Média ou Baixa.

⁹ O somatório dos tectos atribuídos às OI para determinada Actividade tem que ser igual ao tecto definido previamente para esta.

¹⁰ Os objectivos estratégicos, os objectivos sectoriais e as actividades actualmente em vigor constam da Directiva do CEMFA n.º 01/08, de 01Jan08.

¹¹ Orçamento normativo – Orçamento instruído no formato legal, por desagregação da chave orçamental.



colaboração com as Esquadras de Administração ou Órgão equivalente. Será a este nível que o planeamento terá ligação com a execução, uma vez que todos os processos de aquisição terão que estar associados a um EA.

Do tratamento das chaves orçamentais planeadas nos EA resultará a PO, sendo considerada, consoante o nível em que é feita: descentralizada (OI); centralizada (Ramo); global (MDN). “*O âmbito de aplicação do PA no universo financeiro da FAP é totalmente representativo (excluindo verbas afectas ao pessoal), cobrindo as áreas de aquisição de bens e serviços de todas fontes de financiamento e OI*” (Pimentel, 2006; 4-6). Verifica-se assim que toda a informação de suporte à PO (e que a justifica) se encontra patente em sistema e visível a diversos níveis, inclusivamente do MDN. O Anexo D contém uma descrição técnica de como na prática funcionou este processo, desde que o SIG foi implementado.

Alerta-se que, por ser um “add-on”, este Bloco trabalha numa máquina diferente dos restantes, mas comunicando entre si. É uma constante preocupação da Equipa de Projecto que a transferência de dados entre o Bloco 1.2 e os restantes ocorra sem incidentes, de forma a garantir a qualidade e fiabilidade dos dados disponíveis. O Bloco 1.2 fornece informação para os outros Blocos, mas também a recebe.¹²

c. Desenvolvimentos futuros do Plano de Actividades

Quer pelo facto de ser um sistema novo, quer pela adaptação a uma nova filosofia, as alterações vão ocorrendo, sempre com o intuito de que se consiga que esta valência se torne uma efectiva ferramenta de apoio à gestão. Para o PA de 2009 foram introduzidas algumas alterações das quais se destacam¹³: atribuição de prioridades às Acções (o que facilita a decisão de atribuição de financiamento); inclusão das Actividades que, concorrendo para o cumprimento da missão não implicam encargos financeiros directos (permitindo que o PA vá para além da dimensão financeira, dando uma ideia mais adequada do funcionamento da Organização); definição de indicadores de gestão (que permitirão avaliar a execução do PA, ainda que de uma forma não integrada).

Existem duas situações que permitiriam a exploração do sistema com um maior potencial, mas cuja concretização é completamente exógena à FAP: a ligação ao RIGORE

¹² Conforme referido pelo Cor Mata em entrevista efectuada.

¹³ Tendo em conta o preconizado na Directiva do CEMFA n.º 01/08.



e a implementação do Bloco 3.1. A ligação à DGO, de quem a FAP depende funcionalmente na área orçamental, é ainda efectuada através do SIC. Não havendo qualquer ligação entre o SIC e o SIG, sendo SI distintos, obriga a uma duplicação de tarefas pela FAP. Contudo, a DGO participou na validação dos processos desta área, o que garante que o SIG cumpre os requisitos para uma futura ligação ao RIGORE¹⁴, que nesta fase ainda é um projecto a implementar¹⁵.

Quanto à implementação do Bloco 3.1, permitirá avaliar, em sistema, a execução do PA, através das medidas de desempenho estabelecidas, funcionando o Bloco 1.2 como base de trabalho deste, conforme requisito da Equipa de Projecto. Refira-se que esta implementação está prevista pelo MDN e dependente da realização de um Concurso Público para a sua aquisição.

Este é um processo que ainda não está concluído e, consequentemente, sujeito a afinações frequentes, sempre com o intuito de melhorar uma base de trabalho, que é cada vez mais preponderante. Conforme referido pelo Cor Ruivo em entrevista efectuada, as chefias encontram-se sensibilizadas para as transformações introduzidas, contudo é um processo que tem de ser conduzido de forma prudente e sustentada, sob pena de se falhar. A introdução de um ERP é uma opção estratégica, e *“a sua implementação é uma longa caminhada em direcção ao sucesso”* (Rodrigues, 2005: 54).

3. As repercussões da introdução do novo sistema

A implementação de um sistema desta dimensão, obviamente acarreta profundas alterações na forma e método de trabalho. Como foi anteriormente referido, havia a percepção da necessidade de mudança. Contudo, o facto de ter sido uma imposição da tutela, e a todo o seu universo, fez com que este processo seguisse por um caminho diferente daquele que seria seguido se a mudança, a acontecer, fosse imposta a nível interno, uma vez que, por exemplo, não haveria a preocupação de harmonizar as especificidades de cada Ramo.

Apesar de todo este processo influenciar de forma global a Organização, é ao nível dos utilizadores finais que se sentem mais de perto as alterações introduzidas. Neste sentido, foi realizado um inquérito, visando compreender a reacção dos utilizadores finais a

¹⁴ Conforme referido pelo Cor Mata em entrevista efectuada.

¹⁵ Despacho n.º 5366/2008, de 8 de Fevereiro: Cria a Equipa de Projectos RIGORE (ERIGORE).



esta mudança, e com base na percepção dessas reacções, conseguir extrair ilações que permitam reflectir sobre o caminho que a FAP está a seguir na implementação de um sistema desta envergadura e cuja estabilização se pretende a breve trecho.

a. Análise dos inquéritos¹⁶

O universo alvo é constituído por Órgãos e Serviços da FAP que cumulativamente tenham dotações orçamentais atribuídas e neles haja uma Entidade Responsável pelo lançamento e manutenção dos dados do PA. Neste sobressaem dois grupos: as DT/RT e as Subunidades de Administração.

A primeira parte do inquérito reflecte algumas limitações do anterior sistema: Não reflecte as necessidades orçamentais não satisfeitas e não permite a comparação planeado/atribuído/executado. A satisfação era baixa (50% entre 1-3; 45% entre 4-6; 5% não respondeu), em especial nas Subunidades de Administração. Refira-se que a participação dos vários serviços na elaboração da PA tem, no geral, uma fraca avaliação, sentido em especial pelas Subunidades de Administração.

Verificou-se existir homogeneidade entre as respostas das DT/RT e as das Subunidades de Administração, se vistos como grupos separados. O facto das DT/RT operarem o PROT anteriormente e este ter sido usado como uma das bases para a concepção do Bloco 1.2¹⁷, trouxe-lhes alguma vantagem na operação do novo sistema, reflectida nas respostas e conseqüente satisfação deste subgrupo.

Quanto à segunda parte, procedeu-se ao estudo de alguns indicadores: formação; elaboração do PA; dados do PA; relatórios; empenho dos serviços; apreciação do módulo.

A formação não abrangeu todas as entidades intervenientes (apenas 60%) e, quanto a esta, a insuficiência foi o factor que mais sobressaiu (considerado por 58,33% daqueles que a realizaram). Refira-se que as Subunidades de Administração foram as que, globalmente, registaram uma opinião mais desfavorável.

A maioria dos utilizadores (75%) afirmou ter tido dificuldades na elaboração do PA, apontando como principais causas a falta de formação e de informação, bem como a adaptação ao novo modelo.

¹⁶ Uma análise mais detalhada dos inquéritos consta do Anexo T, a qual suportou esta secção.

¹⁷ Conforme referido pelo TCor Colaço em entrevista efectuada.



A percepção existente sobre os dados introduzidos e o que estes reflectem é no geral positiva. Alerta-se para o facto de 50% do universo não actualizar o PA em função da execução orçamental, contrariando um dos pressupostos, que consiste em ser e ou estar continuamente em ajustamento e em concordância com o orçamento atribuído. Contudo, a DFFA emitiu normativos¹⁸ em que obriga a uma maior justificação das alterações orçamentais e ao relacionamento entre estas e o PA, o que por si naturalmente corrigirá esta situação.

Apesar dos relatórios produzidos pelo sistema de uma forma global terem uma apreciação positiva (70% considera fornecerem a informação necessária), foram feitas várias referências à sua fiabilidade e à necessidade de serem melhorados. 50% das entidades não os utiliza para controlo orçamental, sendo uma das principais razões a preferência pelos relatórios do Bloco 1.1.

A DFFA é o principal “ponto de apoio” das entidades perante dúvidas e ou problemas (70% recorre-lhe preferencialmente), se bem que aqueles que recorrem ao “Help-desk” tenham uma opinião positiva deste, apesar do carácter técnico das situações apresentadas.

O empenho dos vários serviços das Unidades na elaboração do PA continua com uma fraca avaliação, em especial na opinião das Subunidades de Administração, ainda que tenha sido referido que este melhorou com a implementação do SIG.

A grande maioria (90%) considera o Bloco 1.2 útil no desempenho das suas funções, pelas potencialidades que apresenta, em especial no apoio à tomada de decisão.

O aperfeiçoamento de relatórios, a simplificação de utilização do sistema e a implementação dos Blocos que faltam, são aspectos considerados relevantes para tirar máximo partido do SIG. A falta de formação, de pessoal e tempo e ou experiência, são as principais “fraquezas” apontadas pelas entidades para que não consigam uma exploração plena do sistema, se bem que um empenho maior das chefias e uma maior interligação entre os actores do processo fosse também referido.

A satisfação é francamente positiva por parte dos utilizadores (45% entre 1-3; 55% entre 4-6), ainda que esta primeira avaliação tenha sido, nas palavras destes, afectada quer pelo arranque algo turbulento do SIG (onde faltou o apoio expectável nestas situações),

¹⁸ Nota n.º 8988 da DFFA, de 18Dec07; Circular n.º 07/DFFA/2008, de 08Fev08; Nota n.º 1265 da DFFA, de 03Mar08.



quer pela inexperiência. Contudo, com o passar do tempo, com uma utilização mais corrente, um maior conhecimento, e a “afinação” gradual do sistema, os utilizadores têm a convicção generalizada que o grau de satisfação aumentará.

b. Interpretação de resultados e teste de Hipóteses

No início deste trabalho foi definida uma pergunta de partida, pretendendo dar-lhe resposta ao longo da investigação desenvolvida. Foram definidas duas hipóteses, cuja verificação permitirá ajudar a responder à pergunta de partida.

H1: Os Órgãos e Serviços da FAP estão motivados para a utilização e exploração desta ferramenta, considerando-a útil no desempenho das suas funções

O grau de satisfação com o Bloco 1.2 é positivo e a quase totalidade das entidades inquiridas considera-o útil no desempenho das suas funções. Os utilizadores no geral têm consciência de que este é um processo inacabado e que isso não permite uma exploração ideal. As questões levantadas pelos utilizadores que inibiram uma opinião mais favorável tiveram a ver com o arranque do Bloco, em especial as dificuldades sentidas no início da sua operação.

Foram efectuadas entrevistas ao Cor Ruivo, TCor Colaço e Maj Pimentel. O Cor Ruivo não tem “feedback” de todos os Comandantes de Unidade acerca do SIG/Bloco 1.2, mas aqueles com os quais falou têm uma boa impressão do sistema. Foi inclusive referido que o Vice-CEMFA está a par dos desenvolvimentos deste Bloco e muito sensibilizado para as suas capacidades. Por sua vez, o TCor Colaço referiu que pela sua percepção, a aceitação está a ser boa, não obstante a existência de alguma resistência à mudança, referindo igualmente a motivação do Vice-CEMFA. O Maj Pimentel afirmou, igualmente, ainda existir o sentimento de resistência à mudança. Porém, os utilizadores progressivamente “*estão a acordar para a mudança*” e a perceber as potencialidades do sistema. Mas, no geral a aceitação está ser boa, à medida que as pessoas o vão utilizando, conhecendo e explorando.

A Formação é muito importante quando se introduzem alterações nas rotinas de trabalho como o SIG introduziu. Permite uma melhor adaptação à nova ferramenta e até para diminuir o sentimento (muito natural nestas situações) de aversão à mudança. A formação foi alvo de críticas, em especial pela quantidade. O Maj Pimentel confirmou que a formação não correu como esperado, mas fez-se o que foi possível com os meios



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

disponíveis. A DFFA não possui meios para conseguir dar uma formação continuada, contudo esta está disponível para, sozinha ou em colaboração com a Equipa do Projecto SIG, apoiar os utilizadores no esclarecimento de dúvidas e ou resolução de problemas. Aliás, de acordo com o inquérito efectuado, é à DFFA que a maioria dos utilizadores recorrem preferencialmente. Questionado sobre se existe algum tipo de formação de topo na área, para Comandantes, o Cor Ruivo afirmou não ter a certeza, mas julga que a temática é abordada no “Curso de Comandantes”, não tendo possibilidade de à data da entrevista confirmar essa informação.

Neste sentido, com base na análise das respostas dadas ao inquérito, e com as respostas obtidas nas entrevistas efectuadas, é possível validar esta hipótese.

H2: As capacidades actuais do sistema, na área de planeamento e controlo orçamental, apoiam efectivamente a gestão de recursos financeiros na FAP

A área dos Relatórios mereceu alguns reparos por parte dos inquiridos, em especial os relacionados com o controlo orçamental. Afinal, é com base nestes que se tem acesso à informação existente no sistema e são documentos importantes para apoio no desempenho de funções.

Em entrevista efectuada ao TCor Colaço, este admite a situação. Contudo há dois factos que condicionam o trabalho dos consultores do Bloco 1.2: os utilizadores raramente reportarem os problemas que sentem e as alterações algo frequentes que os consultores dos outros Blocos efectuam nos seus próprios relatórios, que afectam directamente os relatórios do Bloco 1.2. Só após a estabilização no “reporting” dos outros Blocos é que se poderá proceder a melhorias e ou afinações, mas que dependem, também, do “feedback” recebido dos utilizadores. Ao atrás exposto acresce outra situação desfavorável, mas incontornável, que é o caso dos dados fornecidos pelos relatórios de execução orçamental deste Bloco terem um atraso de sensivelmente um dia, decorrente da transferência de dados entre a máquina que suporta o Bloco 1.2 e a máquina que suporta os restantes Blocos.

A questão dos Blocos incompletos ou por implementar foi também referida pelos utilizadores. A título de exemplo, intimamente ligado ao Bloco 1.2 estará o Bloco 3.1 que permitirá a auditoria e a avaliação em sistema da execução do PA. Mas esta é uma questão dependente dos “timings” do MDN e totalmente exógena à FAP.

A entrada em funcionamento do RIGORE também condiciona um melhor desempenho do SIG, por obrigar a uma duplicação de tarefas por parte da DFFA na área



orçamental. Neste caso a FAP também está dependente dos “timings” da DGO, porém o SIG cumpre os requisitos impostos por esta Direcção-Geral, garantindo a compatibilidade com a solução a implementar que já se sabe que terá base SAP¹⁹.

O Cor Ruivo e o Maj Pimentel foram também questionados sobre a existência de uma entidade que audite a informação constante do PA, acompanhando e avaliando em permanência a sua execução, tanto mais que foram estabelecidos pelo CEMFA objectivos de gestão para 2008, embora o Bloco 3.1 não tenha sido implementado. Ambos confirmam a sua não existência, mas admitem a sua pertinência, contudo ainda não houve oportunidade para o Grupo de Trabalho de acompanhamento do PA se debruçar sobre esta questão, por forma a criar uma entidade específica, ou reforçar alguma existente (deu-se o exemplo da IGFA) para que tenha competências na área.

É de referir que a FAP conseguiu implementar esta nova filosofia de planeamento orçamental, permitindo que, a partir da PO de 2008, o seu orçamento fosse fundamentado qualitativamente e que esta informação estivesse disponível em sistema, visível a todos os níveis, em especial pela tutela. As limitações atrás referidas não permitem uma utilização ideal, mas estão identificadas e espera-se a curto prazo a sua resolução. Este é um processo de mudança de grande dimensão, que implica alteração de modos de agir e de pensar, onde conforme referido pelo Cor Ruivo em entrevista efectuada “*é necessário dar passos pequenos, mas passos seguros e sustentados*”.

Relativamente a esta hipótese, a sua validação é parcial.

Neste sentido, tendo em conta o percurso seguido ao longo deste trabalho de investigação e o nível de validação fornecido pelas hipóteses, é possível responder afirmativamente à questão de partida “*As funcionalidades na área de Planeamento e Controlo Orçamental que o SIG apresenta têm permitido que este se torne uma efectiva ferramenta de apoio à Gestão na FAP?*”

¹⁹ Despacho conjunto do MDN e do MF n.º 148/2005.



Conclusões

As alterações impostas pela implementação do SIG vão para além de uma nova plataforma informática. As rotinas de trabalho existentes foram também afectadas, pela introdução de novas filosofias de actuação. O SIG abrange diversas áreas da organização, porém, o âmbito deste trabalho cinge-se apenas à área de planeamento e controlo orçamental.

No primeiro capítulo foi feito o enquadramento das condicionantes que precipitaram as mudanças ocorridas, culminando na implementação do SIG.

No final da década de oitenta, é iniciada a RAFE, caracterizada por um conjunto de alterações legislativas das quais se salientam: a alteração do sistema contabilístico vigente; a modificação da estrutura do OE, seus princípios e métodos de gestão orçamental; o estabelecimento de um novo Regime de Administração Financeira do Estado; a realização de despesas públicas passa a estar também sujeita à análise da sua economia, eficiência e eficácia; a obrigatoriedade dos Órgãos e Serviços possuírem um Plano e um Relatório de Actividades, culminando esta Reforma com a implementação do POCP.

Todavia, a materialização destas reformas teimava em concretizar-se de forma plena no universo do MDN. Para obviar este impasse e operacionalizar a RAFE, em 2002 o Ministro da Defesa Nacional decide pela implementação de um SI que constituísse uma plataforma comum e que impusesse procedimentos normalizados. Este SI tinha como requisitos o cumprimento escrupuloso das exigências legais respeitantes à sua área de abrangência, a adesão ao RAFE e ao POCP e a garantia de compatibilidade com a solução integrada que o MF pretende implementar na AP.

Visto o enquadramento legislativo e as alterações ocorridas, importava compreender quais os condicionalismos internos existentes, sendo igualmente necessário recuar até ao final da década de oitenta. O planeamento e o controlo orçamental na FAP tinham como base o SIPPO, implementado em 1987 e considerado à data um salto qualitativo indiscutível. Porém o objectivo inicial pretendia que o SIPPO fosse adoptado pelo EMGFA e pelos Ramos, mas só a FAP seguiu esse caminho, o que veio limitar a sua efectiva exploração.

Em 1994 é implementado o SICOR ambicionando-se a substituição e integração de todas as aplicações informáticas relativas ao controlo orçamental e contabilidade. Mas a



expectativa gerada em torno da RAFE condicionou esta implementação, sendo apenas desenvolvidas algumas das funcionalidades previstas.

Não obstante este esforço de modernização, o SI existente começava a revelar limitações pelo que, numa tentativa de as superar, surgem duas soluções paralelas: o PROT e a utilização de folhas de cálculo em Excel para apoio ao planeamento orçamental.

Em 2004 é imposta a adesão da FAP ao SIC, no seguimento da operacionalização da RAFE ao nível da reestruturação dos sistemas informáticos de apoio à DGO. Esta adesão simplificou a relação funcional com a DGO, mas veio realçar as já notórias debilidades do SI da FAP.

O enquadramento legislativo existente e a incapacidade do SI da FAP dar resposta eficaz no apoio ao planeamento e controlo orçamental, permitem concluir sobre a necessidade de mudança. Esta evolução leva a reflectir sobre a importância do processo de planeamento orçamental. À primeira vista, as alterações legislativas que aconteceram dizem, maioritariamente, respeito à execução da despesa. Mas para efectivamente gastar, é necessário possuir o financiamento necessário, que provém essencialmente do OE. Esta atribuição de verbas baseia-se na PO que a FAP apresenta à tutela, e que tem na sua génese o processo de planeamento orçamental. Um planeamento orçamental cuidado conduzirá a um adequado levantamento das necessidades, permitindo uma justificação pertinente e fundamentada dos montantes solicitados, surgindo todo este trabalho reflectido no PA. Mais que o cumprimento de uma formalidade legal, este documento deve legitimar a pertinência das verbas para a consecução das missões atribuídas à FAP, conseguindo estabelecer uma relação causa/efeito para o caso de determinadas missões não serem contempladas com a atribuição de recursos. Este tipo de atitude tem que prevalecer na elaboração do PA, na medida em que o Estado dispõe de recursos escassos, a distribuir por todos os Serviços e Organismos na sua dependência, onde os termos em que é apresentada a justificação da PO terão um peso preponderante na atribuição do financiamento solicitado.

No segundo capítulo é feita uma descrição geral sobre o que é um ERP e as suas funcionalidades e ou potencialidades. O ERP é uma plataforma informática que pretende integrar num só sistema todos os departamentos e funções de uma organização. Ao integrar todos os processos de gestão, consegue-se ter uma visão de topo de grande parte do que se passa numa Organização. Para tirar o máximo partido destas potencialidades e conseguir uma adequada implementação foi previamente necessário efectuar um levantamento de



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

processos ao nível dos Ramos, podendo definir-se processo como um conjunto de acções e decisões relacionadas entre si que cruzam uma organização, consumindo recursos, visando a concretização de um determinado fim. Após esta fase seguiu-se a definição de processos únicos, onde a análise crítica dos processos levantados pelos diversos organismos do universo SIG permitiu definir as melhores práticas para cada processo comum.

De seguida, deu-se a conhecer o Bloco do SIG que apresenta as funcionalidades de planeamento e controlo orçamental. Este Bloco não fazia parte do produto “standard”, pelo que foi necessário desenvolver um “add-on”. A estrutura do PA assenta numa estrutura de quatro níveis hierarquizados (Objectivos, Actividades, Acções e Elementos de Acção), relacionados entre si numa perspectiva descendente, cuja descrição vai do mais genérico para o mais específico, pretendendo-se que reflecta a missão do Ramo e quais os recursos necessários ao seu cumprimento.

Os EA, entre outros dados, contêm a chave orçamental que após tratamento e consolidação resultará na emissão da PO, sendo considerada, consoante o nível em que é feita: descentralizada (OI); centralizada (Ramo); global (MDN). É também a este nível que o planeamento terá ligação com a execução, uma vez que todos os processos de aquisição terão que estar associados a um EA.

Esta metodologia foi utilizada pela primeira vez no processo de preparação orçamental para 2008, o que permitiu ao Ramo justificar perante a tutela qual o impacto na sua actividade operacional, em função do financiamento que viesse a ser autorizado, estando toda essa informação em sistema. Para o processo de preparação orçamental de 2009 foram introduzidas algumas alterações com o intuito de que o PA reflecta de uma forma mais adequada o funcionamento da Instituição, bem como de ser um instrumento de apoio à tomada de decisão. Foram identificadas algumas limitações como sejam a não implementação do Bloco de “Auditoria e Indicadores de Gestão” e a não ligação à DGO via solução integrada. Contudo este é um processo de mudança que tem de ser conduzido de forma sustentada, para que se consiga estar na posse de uma efectiva ferramenta de gestão.

No terceiro capítulo procedeu-se à análise do inquérito efectuado, cujo universo foi constituído por Órgãos e Serviços da FAP que cumulativamente tenham dotações orçamentais atribuídas e neles haja uma entidade responsável pelo lançamento e manutenção dos dados do PA. A primeira parte do inquérito estava relacionada com o processo de planeamento orçamental antes da implementação do SIG, cujas respostas



permitiram concluir sobre a fraca satisfação que existia com o anterior sistema. Quanto à segunda parte do inquérito, a análise efectuada permite concluir que os Órgãos e Serviços sentiram dificuldades na implementação da nova metodologia, apontando algumas limitações que de momento condicionam uma utilização plena do sistema, mas no geral a satisfação é boa e as suas funcionalidades são consideradas úteis. Este capítulo termina com o processo de validação das hipóteses formuladas no início deste trabalho, permitindo responder afirmativamente à pergunta de partida.

Relativamente a novos contributos para o conhecimento nesta área, conforme já referido, foi realizado um inquérito às entidades que operam o Bloco 1.2. Da análise das respostas foi possível avaliar a forma como os utilizadores reagiram ao novo sistema, conhecer a sua motivação e concluir sobre a utilidade percebida desta ferramenta. Esta análise, na opinião do autor, poderá ser vista como uma reflexão sobre o caminho já percorrido, ajudando na definição do que é que ainda poderá ser feito para melhorar as potencialidades de uma ferramenta que se pretende de apoio à gestão na FAP.

O percurso que este trabalho seguiu permitiu responder afirmativamente à pergunta de partida. Contudo, tendo em conta algumas das limitações que o sistema actualmente apresenta e que, inclusive, condicionaram a validação total da segunda hipótese, apresentam-se as seguintes recomendações, cuja concretização, permitirá obviar essas limitações e melhorar o potencial do sistema como ferramenta de apoio à gestão:

- Estabelecimento, com carácter regular, de reuniões entre a DFFA e as entidades que operam o Bloco 1.2, onde para além de ser feito um ponto de situação sobre a execução financeira do PA, serão dadas a conhecer eventuais alterações e novas capacidades do sistema. Estando representados a maioria dos operadores, este momento terá também um aspecto didáctico, facilitando a partilha de experiências entre utilizadores, esclarecimento de dúvidas, apresentação de sugestões e ou críticas, obtendo-se a sensibilidade dos utilizadores para a operação do sistema;
- Definição pela DFFA, em coordenação com os consultores do Bloco 1.2, de unidades-piloto para teste e validação dos relatórios deste Bloco. Sugere-se a nomeação de duas Subunidades de Administração e duas Direcções/Repartições Técnicas com características funcionais distintas entre si, para que a abrangência dos testes seja a maior possível, facilitando a sua validação;



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

- Estudo da criação de uma entidade, ou reforço de uma entidade já existente na FAP, com competências para, a nível interno, proceder à auditoria dos dados constantes do PA, acompanhando e avaliando em permanência a sua execução.

O planeamento orçamental tem um papel importantíssimo numa organização como a FAP. É com base neste que a Instituição justifica perante a tutela a necessidade das verbas que solicita e sem as quais se verá impossibilitada de cumprir a missão que é a sua razão de existir. É certo que esta foi uma mudança imposta, com as consequências que daqui advêm, contudo, permite o cumprimento do quadro legislativo existente e a operação de um Sistema com muitas potencialidades. Está nas mãos da Instituição explorar estas potencialidades e usufruir delas. É esse o caminho a seguir. Para que a FAP cumpra a sua missão “*ex mero motu*”.



Bibliografia

Livros

Moreira, António Maria Antunes (2007), Rumo ao futuro: As novas Tecnologias. In 50 anos de Administração Aeronáutica, Força Aérea Portuguesa, Lisboa, pp. 219-245.

Quivy, Raymond et Campenhoudt, Luc Van (1997). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Lisboa: Gradiva.

Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA) [1997?]. Plano e Relatório de Actividades: Instrumentos de apoio. [S.I.], SMA.

Revistas

Rodrigues, Hugo (2005), A Contextualização do ERP, Revista nº 59 da Câmara dos Técnicos Oficiais Contas, Fevereiro, pp. 48-54.

Conferências

Tópicos de Conferência: SIG – Plano de Actividades 2008. Pela Repartição de Orçamento da DFFA, Núcleo de Planeamento Estratégico do EMFA e Equipa de Projecto SIG, EMFA, Alfragide, em Abril de 2007.

Tópicos de Conferência: SIG – Harmonização da Gestão Financeira dos Ramos. Pelo Coordenador da Área Financeira do SIG, Cor João Mata, IESM, Pedrouços, em 14 de Fevereiro de 2008.

Tópicos de Conferência: O Modelo Orçamental da Força Aérea. Em representação da Repartição de Orçamento da Direcção de Finanças da Força Aérea, Maj Jorge Pimentel, IESM, Pedrouços, em 12 de Março de 2008.

Entrevistas

Tópicos de Entrevista com o TCor/TINF Orlando Colaço, no EMFA, em Alfragide, 12 de Fevereiro de 2008.

Tópicos de Entrevista com o Cor/PilAv Luís Ruivo, no EMFA, em Alfragide, 7 de Março de 2008.

Tópicos de Entrevista com o Cor/AdmAer João Mata, no EMFA, em Alfragide, 10 de Março de 2008.



Tópicos de Entrevista com o Maj/AdmAer Jorge Pimentel, na DFFA, em Alfragide, 13 de Março de 2008.

Documentos académicos

Baptista, António – Aulas de Economia e Finanças Públicas. Pedrouços: IESM, 2008. Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea – Componente Conjunta e Combinada.

Branco, Vítor – Aulas de Economia e Finanças Públicas. Pedrouços: IESM, 2008. Curso de Promoção a Oficial Superior da Força Aérea – Componente Conjunta e Combinada.

Campos, Raul – Formação no Bloco 1.2. Ota: CFMTFA, 2005. Curso sobre Sistema Integrado de Gestão – Óptica do Utilizador.

Legislação

Lei Constitucional n.º 1/89, de 8 de Julho, Segunda Revisão da Constituição.

Lei n.º 8/90, de 20 Fevereiro, Lei de Bases da Contabilidade Pública.

Lei n.º 6/91, de 20 de Fevereiro, Lei de Enquadramento do Orçamento.

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

Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 Julho, Aprovação do Regime de Administração Financeira do Estado (RAFE).

Decreto-Lei n.º 51/93, de 26 de Fevereiro, Aprovação da Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA).

Circular Série A n.º 1225, de 4 de Março de 1994, da Direcção-Geral do Orçamento, Novo Regime de Administração Financeira do Estado.

Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro, Aprovação da Obrigatoriedade do Plano e Relatório de Actividades.

Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 Setembro, Aprovação do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP).

Decreto-Lei n.º 562/99, de 21 de Dezembro, Aprovação dos códigos de classificação económica das receitas e das despesas públicas.



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

Lei n.º 91/2001, de 20 de Agosto, Lei de enquadramento orçamental. (Revoga a Lei n.º 6/91).

Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14 de Fevereiro, Aprovação dos códigos de classificação económica das receitas e das despesas públicas. (revoga o Decreto-Lei n.º 562/99).

Lei Orgânica n.º 2/2002, de 28 de Agosto, Lei da estabilidade orçamental – Primeira alteração à Lei n.º 91/2001, de 20 de Agosto, segunda alteração à Lei n.º 13/98, de 24 de Fevereiro, e quinta alteração à Lei n.º 42/98, de 6 de Agosto.

Lei n.º 23/2003, de 2 de Julho, Segunda alteração à Lei n.º 91/2001.

Despacho n.º 18 885 (2ª Série), de 26 de Agosto de 2002, do Ministro de Estado e da Defesa Nacional, Cria uma estrutura de missão para dotar todo o Ministério de um sistema de informação com incidência financeira.

Decreto-Lei n.º 131/2003, de 28 de Junho, Estabelecimento das regras relativas à definição dos programas e medidas a inscrever no Orçamento do Estado.

Lei n.º 48/2004, de 24 de Agosto, Terceira alteração à Lei n.º 91/2001.

Despacho Conjunto n.º 148/2005, 27 de Dezembro de 2004, do Ministro de Estado, da Defesa Nacional e dos Assuntos do Mar e do Ministro das Finanças e da Administração Pública, Implementação de um Sistema Integrado de Gestão no Ministério da Defesa Nacional.

Circular Série A n.º 1315, de 5 de Janeiro de 2005, da Direcção-Geral do Orçamento, Divulgação da Estratégia de implementação do POCP.

Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto, Sétima revisão constitucional.

Despacho n.º 5366/2008, de 8 de Fevereiro de 2008, da Direcção-Geral do Orçamento, Criação da Equipa de Projectos RIGORE (ERIGORE).

Documentos e Regulamentos Militares

Despacho n.º 60/05/A do CEMFA, de 29 de Dezembro de 2005, Direcção de Finanças da Força Aérea (DFFA).

Informação n.º 11218 do Núcleo de Planeamento Estratégico do EMFA, de 12 de Abril de 2006, Objectivos da Força Aérea – Plano de Actividades 2007.



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

Directiva n.º 01/07 da DFFA, de 22 de Janeiro de 2007, Lançamento do Plano de Actividades 2007 no SIG.

Despacho n.º 39/2007 do CEMFA, de 1 de Março de 2007, Objectivos estratégicos da Força Aérea – Biénio 2008/2009.

Nota n.º 10777 do Gabinete do Vice-CEMFA, de 17 de Abril de 2007, Plano de Actividades da Força Aérea para 2008.

Memorando n.º 15/07 do CEMFA, de 17 de Julho de 2007, Orçamento da Força Aérea para 2008: Impactos na Operação.

Despacho n.º 101/2007 do CEMFA, de 30 de Outubro de 2007, Grupo de Trabalho para acompanhamento do Plano e Relatório de Actividades da Força Aérea no âmbito do Sistema Integrado de Gestão.

Nota n.º 8988 da DFFA, de 18 de Dezembro de 2007, Orçamento de 2008 – Financiamento do Plano de Actividades.

Directiva n.º 01/08 do CEMFA, de 1 de Janeiro de 2008, Directiva de Planeamento da Força Aérea.

Directiva n.º 02/08 do CEMFA, de 2 de Janeiro de 2008, Objectivos de Gestão para 2008.

Nota de Serviço Interno n.º 289 da Divisão de Planeamento do EMFA, de 3 de Janeiro de 2008, Plano de Actividades 2009.

Circular n.º 07/DFFA/2008 da DFFA, de 8 de Fevereiro de 2008, Alterações Orçamentais: Procedimentos.

Nota n.º 1265 da DFFA, de 3 de Março de 2008, Alterações Orçamentais.

Trabalhos individuais de pesquisa

Mata, João Augusto Duarte (1996), “A prestação de Contas na FAP – Nova abordagem conceptual e técnica”. DIAEFA 425-5, IAEFA.

Moreira, António Maria Antunes (2002), “A problemática da Implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública na Força Aérea”. DIAEFA 425-14, IAEFA.

Pimentel, Jorge Maciel Soares (2006), “O novo modelo orçamental da Força Aérea”. DIAEFA 425-02, IAEFA



Silva, Vítor Manuel Miranda (1996), “Implementação do “Orçamento Base Zero” na FAP”. DIAEFA 425-6, IAEFA.

Sousa, Paulo Jorge Santareno (1997), “Sistema Automático de Geração de Hipóteses Orçamentais” DIAEFA 425-7, IAEFA.

Documentos de Trabalho

Equipa de Projecto SIG. [2004?]. Directiva Técnica Planeamento Orçamental. Lisboa: Equipa de Projecto SIG.

Equipa de Projecto SIG. 2004. Desenho conceptual – Business BluePrint: Planeamento e Controlo Orçamental – Bloco 1.2. Lisboa: Equipa de Projecto SIG.

Equipa de Projecto SIG. [2005?]. Manual do Plano de Actividades. Lisboa: Equipa de Projecto SIG.

Equipa de Projecto SIG. [2005?]. Manual de formação – Planeamento Orçamental. Lisboa: Equipa de Projecto SIG.

Equipa de Projecto SIG. [2005?]. Manual de formação – AO. Lisboa: Equipa de Projecto SIG.

Equipa de Projecto SIG. [2005?]. Manual de formação – EAPS/SEM. Lisboa: Equipa de Projecto SIG.



Lista de anexos:

- Anexo A – Corpo de conceitos;
- Anexo B – Glossário;
- Anexo C – Enquadramento legislativo da RAFE;
- Anexo D – Utilização prática do SIG na elaboração do Plano de Actividades/Proposta Orçamental;
- Anexo E – Modelo do inquérito efectuado;
- Anexo F – Universo alvo do inquérito;
- Anexo G – Tabela de análise do inquérito – global;
- Anexo H – Tabela de análise do inquérito – por Subunidades de Administração;
- Anexo I – Tabela de análise do inquérito – por Direcções/Repartições Técnicas;
- Anexo J – Respostas descritivas à questão 4 do inquérito;
- Anexo K – Respostas descritivas à questão 14 do inquérito;
- Anexo L – Respostas descritivas à questão 20 do inquérito;
- Anexo M – Respostas descritivas à questão 26 do inquérito;
- Anexo N – Respostas descritivas à questão 29 do inquérito;
- Anexo O – Respostas descritivas à questão 33 do inquérito;
- Anexo P – Respostas descritivas à questão 34 do inquérito;
- Anexo Q – Respostas descritivas à questão 35 do inquérito;
- Anexo R – Respostas descritivas à questão 36 do inquérito;
- Anexo S – Respostas descritivas à questão 38 do inquérito;
- Anexo T – Análise e interpretação das respostas do inquérito;
- Anexo U – Tópicos de entrevista ao Cor/PilAv Luís Ruivo;
- Anexo V – Tópicos de entrevista ao Cor/AdmAer João Mata;
- Anexo W – Tópicos de entrevista ao TCor/TInf Orlando Colaço;
- Anexo X – Tópicos de entrevista ao Maj/AdmAer Jorge Pimentel.



ANEXO A

Corpo de conceitos

O trabalho desenvolvido assenta no corpo de conceitos abaixo discriminado:

Enterprise Resource Planning (ERP) – Software aplicacional que pretende, de uma forma integrada, informatizar as várias funções numa organização.

Orçamento – Expressão quantitativa e financeira de um programa de acção cuja realização é preconizada para determinado período futuro, permitindo o acompanhamento da sua execução e o controlo “a posteriori” dos resultados obtidos.

Planeamento – Função de gestão que engloba definição de objectivos, avaliação de recursos, definição de necessidades, utilização de recursos e orçamentação de custos.

Plano de Actividades (PA) – Documento de gestão que enquadra a actuação de uma organização. Nele é definido a estratégia, são hierarquizadas opções, programadas acções e afectados e mobilizados recursos.

Processo Financeiro de Preparação Orçamental – Processo integrante do planeamento que, quantificando e qualificando os recursos financeiros necessários à organização, tem como principal “output” uma proposta orçamental de acordo com a lei de enquadramento orçamental.

Sistema Integrado de Gestão (SIG) – ERP assente numa plataforma aplicacional SAP destina-se a ser implementado aos níveis estratégico, operacional e tático, integrando verticalmente e transversalmente toda a estrutura de planeamento, execução e controlo.

Strategic Enterprise Management – Business Planning and Simulation (SEM-BPS) – Módulo SAP que permite produzir processos de planeamento, com maior ou menor complexidade, através da extracção de dados mestre e transaccionais residentes nos diversos cubos e a possibilidade da sua transferência futura para os mesmos, após tratamento, através do recurso a “layouts” usados para introdução manual de informação, funções planeadas para a edição de dados transaccionais e ferramentas de controlo do fluxo de dados.



ANEXO B

Glossário

Add-on – Recurso/Funcionalidade técnica que, adicionada a um produto standard previamente existente, permite melhorar o desempenho global da solução.

Balanced Scorecard – Sistema de gestão que converte a missão e estratégia numa organização em medidas de desempenho.

Business BluePrint – Esquema detalhado do âmbito, estrutura, funcionamento e conceito dum sistema.

Chave orçamental do SIG – Combinação de classificações orçamentais internas e legais designadamente empresa, orgânica interna, centro de custo, classificação funcional, orgânica legal, actividade DGO, programa orçamental, sub-fonte de financiamento e classificação económica de receita e despesa.

Consultor externo – Consultor pertencente às empresas de implementação integrado no grupo de trabalho do SIG.

Consultor interno – Consultor pertencente ao MDN integrado no grupo de trabalho do SIG.

Contabilidade digráfica – Registo das transacções e acontecimentos à medida que ocorrem.

Contabilidade unigráfica – Registo apenas das entradas e saídas dos fluxos monetários.

Economia – Aquisição de recursos financeiros, humanos e materiais apropriados, tanto do ponto de vista da qualidade como da quantidade, no momento oportuno e pelo menor custo.

Eficácia – Grau de realização dos objectivos. Apuramento do grau de cumprimento dos objectivos previamente fixados e incluídos na missão.

Eficiência – Relação entre os bens ou serviços produzidos e o custo associado à sua aquisição ou prossecução. Relação entre os recursos dispendidos e os resultados alcançados.

Orçamento normativo – Orçamento instruído no formato legal, por desagregação da chave orçamental.

Orgânicas internas – Entidades com expressão orçamental no SIG.

Processo – Conjunto de acções e decisões relacionadas entre si que cruzam uma organização, consumindo recursos, e visando a concretização de um determinado fim.



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

Processo único – Processo normalizado resultante da análise crítica das melhores práticas.

Rede Integrada de Gestão Orçamental e dos Recursos do Estado (RIGORE) – ERP da responsabilidade da Direcção-Geral do Orçamento (DGO), que se destina a implementar o POCP na Administração Pública.



ANEXO C

Enquadramento legislativo da Reforma da Administração Financeira do Estado – RAFE

Para um enquadramento adequado, que permita compreender o que está na génese das transformações ocorridas que levaram à implementação do Sistema Integrado de Gestão (SIG) no Ministério da Defesa Nacional (MDN), é necessário retroceder até ao final da década de oitenta, momento em que se pode observar o início da Reforma da Administração Financeira do Estado (RAFE)²⁰.

*“O primeiro passo legislativo para esta reforma estrutural foi dado com a revisão das bases contidas nos novos artigos 108º a 110º da Constituição: uma alteração da estrutura do Orçamento e dos princípios e métodos de gestão orçamental”*²¹ (Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 155/92). Fica assim expresso no Diploma magno da República a intenção de mudança, abrindo as portas à sua operacionalização, que se inicia com a Lei n.º 8/90, de 20 de Fevereiro – Lei de Bases da Contabilidade Pública. As principais alterações introduzidas são: a reformulação do Regime Financeiro dos Serviços e Organismos da Administração Central, que lhes veio conferir uma maior autonomia na prática de actos de gestão corrente com a criação do Regime de Autonomia Administrativa e o Regime de Autonomia Administrativa e Financeira; a fiscalização das despesas efectuadas passa a incluir, além da verificação da conformidade legal e da regularidade financeira, a análise da sua eficiência e eficácia; alteração dos sistemas de contabilização de receitas e despesas com a instituição do sistema unigráfico para o Serviços com Autonomia Administrativa e do sistema digráfico para os Serviços com Autonomia Administrativa e Financeira. A organização de uma contabilidade analítica indispensável à avaliação dos resultados de gestão é tornada obrigatória.

Outro diploma reformador foi a Lei n.º 6/91, de 20 de Fevereiro – Enquadramento do Orçamento de Estado (OE). Deste diploma sobressai a alteração da estrutura do Orçamento, seus princípios e métodos de gestão orçamental, de que resulta a reformulação do sistema de execução orçamental, reforço da responsabilidade pela sua execução e um novo modelo de Conta Geral do Estado, cuja estrutura coincide no essencial com a do

²⁰ Para evitar eventuais confusões, e por ser comum a utilização da mesma sigla com sentidos diferentes, quando se menciona a RAFE, fala-se da Reforma da Administração Financeira do Estado, enquanto que o RAFE significa Regime de Administração Financeira do Estado (publicado pelo Decreto-Lei n.º 155/92).

²¹ A revisão em causa encontra-se formalizada na Lei Constitucional n.º 1/89, de 8 de Julho – 2ª Revisão da Constituição da República Portuguesa (CRP).



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

Orçamento o que permite uma leitura mais fácil e clara, bem como a comparação entre ambos. Entretanto esta lei foi revogada pela Lei n.º 91/2001, de 20 de Agosto, onde o conceito de Orçamento por Programas ganha destaque. Com a possibilidade do OE ser estruturado por Programas, Medidas e Projectos, além de aparecerem reflectidas as políticas macroeconómicas do Governo e os objectivos a atingir, reflectindo a intenção de efectuar uma gestão pública por objectivos, pretende-se “*uma organização mais racional e eficiente deste e um acompanhamento mais eficaz da sua execução*” (Preâmbulo do Decreto-Lei n.º 131/2003). Fruto deste esforço, e reconhecida a sua importância, esta Lei já sofreu três alterações²² e o Decreto-Lei n.º 131/2003, de 28 de Junho, veio clarificar e regulamentar a utilização deste conceito.

Em 1992, o Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho, tal como é referido no seu preâmbulo, “*finaliza a arquitectura legislativa da reforma orçamental e de contabilidade pública, pela qual se estabelece um novo Regime de Administração Financeira do Estado*”. De facto este diploma permitiu a revogação de 31 diplomas, alguns dos quais do início do século XX. Dele saem reforçados conceitos que foram introduzidos pela Lei n.º 8/90, como sejam o RAFE, a obrigação de organização de uma contabilidade analítica como instrumento de gestão e indispensável ao controlo de resultados e a autorização de despesas sujeita à verificação dos requisitos de conformidade legal, regularidade financeira, economia, eficiência e eficácia. Outro ponto muito importante previsto neste diploma e com especial interesse para este trabalho é a obrigatoriedade de elaboração de um “*plano anual de actividades, com uma clara discriminação dos objectivos a atingir e recursos a utilizar, (...) programas a realizar (...) e servirá de base à proposta de orçamento a apresentar, quando da preparação do OE*” (Artigo 5º do Decreto-Lei n.º 155/92).

Com o Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro, foi de novo reforçada a obrigatoriedade previamente legislada dos Serviços e Organismos da Administração Pública (AP) elaborarem planos e relatórios de actividades anuais por forma a enquadrar a sua actuação e ao mesmo tempo que se pretende dar ênfase às funções de planeamento e controlo, o que os torna importantes instrumentos de gestão. Mais uma vez se realça a importância do PA como peça fulcral de base da Proposta Orçamental (PO) dos Serviços da AP.

²² 1ª Alteração – Lei Orgânica n.º 2/2002, de 28 de Agosto; 2ª Alteração – Lei n.º 23/2003, de 2 de Julho; 3ª Alteração - Lei n.º 48/2004, de 24 de Agosto.



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

Outro diploma que “*constitui um passo fundamental na reforma da administração financeira e das contas públicas*” é o Decreto-Lei 232/97, de 3 de Setembro, que institui o POCP. Uma vez mais é dada ênfase à “*análise das despesas públicas segundo critérios de legalidade, economia, eficiência e eficácia, (...) o reforço da clareza e transparência da gestão dos dinheiros públicos e das relações financeiras do Estado*”. Neste sentido, o principal objectivo do POCP é “*a criação de condições para a integração dos diferentes aspectos – contabilidade orçamental, patrimonial e analítica – numa contabilidade pública moderna, que constitua um instrumento fundamental de apoio à gestão das entidades públicas e à sua avaliação*”²³.

²³ As referências feitas neste parágrafo foram extraídas do preâmbulo do Decreto-Lei n.º 232/97.



ANEXO D

Utilização prática do SIG na elaboração do Plano de Actividades/Proposta Orçamental

Para uma percepção mais clara do funcionamento do processo, importa descrever como tem decorrido o processo de planeamento orçamental desde a implementação do SIG.

A utilização em pleno do Bloco 1.2 não coincidiu com o arranque em produtivo do SIG no início de 2006, o que é compreensível dada a ambição e dimensão deste projecto. A fim de facilitar a transição, a PO da FAP para 2007 (efectuada durante 2006) resultou da consolidação das PO apresentadas pelos Órgãos e Serviços, que foram carregadas em ficheiro Excel distribuído pela DFFA, cuja parametrização estava definida para facilitar uma posterior exportação para o SIG. No início de 2007, e sendo já conhecido o Orçamento atribuído à FAP, a DFFA emitiu a Directiva n.º 01/07, de 22Jan07, que fornecia as linhas-mestras sobre as quais os Órgãos/Serviços deviam elaborar o seu PA. Inicialmente, os Órgãos/Serviços definiriam as Acções e Elementos de Acção que consideravam necessários, em consonância com o Objectivos e Actividades previamente carregados em sistema. Posteriormente, planearam-se valores para as Acções e EA, com o cuidado de que os montantes a carregar nos EA com o status “Financiado”²⁴ iguallassem a dotação orçamental atribuída a cada Órgão/Serviço. Se necessário, os Órgãos/Serviços solicitariam transferências orçamentais entre rubricas com o objectivo de igualar a distribuição da dotação orçamental recebida ao seu PA. É certo que verificou-se aqui uma inversão/desvirtuação de procedimento, ainda que consciente, na medida em que a PO deriva do PA e é a sua representação financeira. Mas como era frequentemente referido na altura, a FAP estava no “ano zero do PA”, o que serviu para testar a estrutura-base e a conceptualização do sistema, efectuando as afinações necessárias, tendo por base o planeamento e a execução orçamental que entretanto decorriam.

²⁴ O SIG, no planeamento dos EA, permite a escolha de um de quatro status que reflectem qual a atribuição de financiamento para esse mesmo EA: 0 – Não financiado; 1 – Em financiamento; 2 – Financiamento em aprovação; 3 – Financiado. Na planificação dos EA, deve-se ter o cuidado de igualar os EA com o status “Financiado”, com o valor do Orçamento atribuído, servindo os EA definidos com os outros status para demonstrar as necessidades orçamentais não financiadas. Se não for possível o financiamento total de determinado EA, é possível o seu desdobramento, consoante a atribuição de financiamento.



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

Em 2007, o processo de planeamento orçamental para 2008 já seguiu a nova filosofia. Através da Nota n.º 10777, de 17 Abr 07, do Gabinete do Vice-CEMFA, foi solicitado aos Órgãos/Serviços com expressão orçamental que definissem quais as Acções e EA necessários, com base nos Objectivos e Actividades previamente estabelecidos, planeando quais os montantes necessários ao cumprimento do regime de esforço²⁵ estimado e carregando em sistema esses valores no status “não financiado”. Esta perspectiva permitiria dar a conhecer quais as reais necessidades do Ramo, ficando igualmente estabelecida em sistema a estrutura-base do PA para 2008. Posteriormente, o MDN definiu três cenários orçamentais, que a DFFA posteriormente indicou aos Órgãos/Serviços, o que obrigou a adaptar os valores previamente carregados a estes cenários. Conjugando os status existentes em sistema com o desdobramento/reafectação dos EA, foi possível reflectir os cenários no planeamento orçamental efectuado:

- Cenário de valor inferior = status 3;
- Cenário de valor intermédio = status 3 + status 2;
- Cenário de valor superior = status 3 + status 2 + status 1;
- Necessidades da FAP = status 3 + status 2 + status 1 + status 0.

Posteriormente este trabalho permitiu que o Ramo justificasse perante a tutela qual o impacto na sua actividade operacional, consoante o cenário que viesse a ser autorizado, estando ao mesmo tempo toda a informação necessária reflectida em sistema²⁶.

²⁵ Horas de voo previstas.

²⁶ A justificação referida consta do Memorando do CEMFA n.º 15/07, de 17 de Julho.



ANEXO E
Modelo do inquérito efectuado

O PROCESSO DE PREPARAÇÃO ORÇAMENTAL APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO SIG - QUESTIONÁRIO

INTRODUÇÃO

Este questionário constitui um instrumento de trabalho tem por objectivo efectuar uma análise ao que mudou na área de Preparação e Planeamento Orçamental, em especial junto das Unidades/Órgãos/Serviços que operam o sistema como utilizadores finais.

O trabalho a efectuar insere-se no âmbito de um trabalho académico e os resultados do questionário serão tratados de forma agregada como forma de garantir a confidencialidade das respostas.

O questionário está dividido em 2 partes e destina-se a analisar um conjunto de factores que permitam compreender o processo de Preparação e Planeamento Orçamental antes da implementação do SIG e o que posteriormente mudou, bem como a atitude perante esta mudança.

INSTRUÇÕES

Por favor, marque com um “x” a resposta que considera mais adequada.

Nas questões onde tal é referido pode escolher mais do que uma das respostas propostas.

Existem algumas questões em que é solicitado uma breve resposta escrita.

Por favor devolva este questionário respondido até 01FEV2008 para o seguinte e-mail:

paulojfmoutinho@iol.pt

Para o esclarecimento de qualquer dúvida que possa entretanto surgir, encontro-me disponível nos seguintes contactos:

E-mail: paulojfmoutinho@iol.pt

Telemóvel: 96 255 81 27

Desde já agradeço a sua colaboração e o tempo que disponibilizou para preencher este inquérito, o qual será fundamental para a elaboração do trabalho académico de investigação que me proponho realizar.



1. Qual o serviço onde se encontra colocado?

- Esquadra/Esquadrilha/Subunidade de Administração []
- Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica []
- Outra [] Qual? _____

PARTE I – O PLANEAMENTO ORÇAMENTAL ANTES DA IMPLEMENTAÇÃO DO SIG

2. Que sistema utilizava para apresentar a proposta orçamental da sua Unidade?

- PROT [] - Folha de Excel disponibilizada pela DFFA []
- Outro [] Qual? _____

3. Na sua opinião, os dados introduzidos no sistema acima indicado permitiam justificar “per si” o valor da proposta orçamental?

- Sim [] - Não []

4. Se respondeu “Não” na pergunta anterior, o que, na sua opinião, lhe faltava?

5. Neste sistema, conseguia reflectir as necessidades/dificuldades orçamentais da sua Unidade, não satisfeitas pelo “plafond” atribuído?

- Sim [] - Não []

6. Se respondeu “Não” na pergunta anterior, o seu serviço comunicava à DFFA as necessidades orçamentais não contempladas?

- Sim [] - Não []
- Apenas as necessidades críticas inopinadas que a Unidade não conseguia resolver internamente []

7. O sistema em causa permitia a comparação entre planeado/atribuído/executado?

- Sim [] - Não []

8. Se respondeu “Não” na pergunta anterior, o seu serviço possuía alguma ferramenta que permitisse fazer essa comparação?

- Sim [] - Não []

9. Numa escala de 1 (mais baixo) a 6 (mais alto), qual era o seu grau de satisfação com o sistema existente? []

10. Numa escala de 1 (mais baixo) a 6 (mais alto), como avalia, de uma maneira geral, o empenho dos vários serviços da sua Unidade na elaboração da proposta orçamental antes da implementação do SIG? []

PARTE II – O PLANEAMENTO ORÇAMENTAL APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO SIG

11. Recebeu formação para o módulo 1.2 (Plano de Actividades, Planeamento e Controlo orçamental)?

- Sim [] - Não []



12. Se respondeu "Sim" na pergunta anterior, como a caracteriza?

- | | | |
|----------------------|---------|---------|
| - Oportuna? | Sim [] | Não [] |
| - Suficiente? | Sim [] | Não [] |
| - Conteúdo adequado? | Sim [] | Não [] |
| - Bem estruturada? | Sim [] | Não [] |
| - Esclarecedora? | Sim [] | Não [] |

13. Teve dificuldades na elaboração da proposta orçamental do seu serviço neste novo formato?

- Sim [] - Não []

14. Se respondeu "Sim" na pergunta anterior, qual a razão das mesmas? *(Pode escolher várias das respostas propostas)*

- Normativos/directivas pouco claras []
- Falta de informação []
- Falta de formação []
- Parametrização do sistema []
- Complexidade do sistema []
- Adaptação ao novo modelo []
- Outra [] Qual? _____

15. Neste sistema, consegue reflectir as necessidades/dificuldades orçamentais da sua Unidade, não satisfeitas pelo "plafond" atribuído?

- Sim [] - Não []

16. O seu serviço actualiza o Plano de Actividades (PA) em função da execução orçamental e das situações inopinadas que obrigam a alterações ao previamente planeado?

- Sim [] - Não []

17. Considera que em qualquer momento o PA da sua Unidade reflecte as necessidades orçamentais existentes ainda que sem financiamento ou à espera deste?

- Sim [] - Não []

18. Considera que a informação carregada no PA é suficiente para justificar necessidades orçamentais não financiadas?

- Sim [] - Não []

19. Utiliza este módulo SIG para acompanhamento e controlo da execução orçamental?

- Sim [] - Não []

20. Se respondeu "Não" na pergunta anterior, qual a razão?

21. Quanto aos relatórios disponíveis, estes são:

- Demasiados [] - Suficientes [] - Insuficientes []



33. Na sua opinião, considera esta ferramenta útil no desempenho das funções do seu serviço?

- Sim [] - Não []

- Porque _____

34. Na sua opinião, esta ferramenta serve os interesses da Força Aérea?

- Sim [] - Não []

- Porque _____

35. Na sua opinião, que valências faltam ao SIG para que este seja uma efectiva ferramenta de planeamento e controlo orçamental? _____

36. Na sua opinião, o que falta a si/ao seu serviço para que possa tirar o máximo proveito do SIG como ferramenta de planeamento e controlo orçamental? _____

37. Numa escala de 1 (nada satisfeito) a 6 (muito satisfeito), qual é o seu grau de satisfação com o módulo 1.2? []

38. Comentários, sugestões ou observações: _____

Agradeço uma vez mais a colaboração e tempo dispendido.



ANEXO F
Universo alvo do inquérito

BA1 – Esquadra de Administração e Intendência da Base Aérea N.º 1;
BA4 – Esquadra de Administração e Intendência da Base Aérea N.º 4;
BA5 – Esquadra de Administração e Intendência da Base Aérea N.º 5;
BA6 – Esquadra de Administração e Intendência da Base Aérea N.º 6;
BA11 – Esquadra de Administração e Intendência da Base Aérea N.º 11;
CFMTFA – Esquadra de Administração e Intendência do Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea;
COFA – Esquadra de Administração e Intendência do Comando Operacional da Força Aérea²⁷;
CTA – Esquadrilha de Administração e Intendência do Campo de Tiro de Alcochete;
DGMFA – Esquadra de Administração e Intendência do Depósito Geral de Material da Força Aérea;
BALUM – Esquadra de Administração e Intendência da Base do Lumiar;
DS – Repartição de Gestão e Logística da Saúde da Direcção de Saúde (Ex-ISFA (Instituto de Saúde da Força Aérea));
SAF – Repartição de Orçamento do Serviço Administrativo e Financeiro da Força Aérea;
DA – Repartição de Aquisições da Direcção de Abastecimento;
DE – Gabinete de Apoio da Direcção de Electrotecnia;
DI – Gabinete de Apoio da Direcção de Infra-Estruturas;
DMA – Gabinete de Apoio da Direcção de Mecânica e Aeronáutica;
DINFA – Gabinete do Director da Direcção de Informática;
RT/RV – Gabinete de Apoio da Repartição de Transportes / Repartição de Viaturas;
RA – Gabinete de Apoio da Repartição de Armamento;
GAEMFA – Esquadra de Manutenção de Base do Grupo de Apoio do Estado-Maior da Força Aérea.

²⁷ A Esquadra de Administração e Intendência do COFA é também responsável pelo Plano de Actividades do Aeródromo de Manobra N.º 1 (AM1), Aeródromo de Trânsito N.º 1 (AT1), Estações de Radar (ER1 e ER2), Centro de Operações Aéreas Alternativo (COAA) e Destacamento da Força Aérea de Porto Santo (DFAPS).



ANEXO G
Tabela de análise do inquérito – global

Questões:	N.º Obs	%	
1 Qual o serviço onde se encontra colocado?	20	100,00%	
Esquadra/Esquadrilha/Subunidade de Administração	11	55,00%	
Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica	8	40,00%	
<i>Outro: Esquadra de Manutenção</i>	1	5,00%	
2 Que sistema utilizava para apresentar a proposta orçamental da sua Unidade?	20	100,00%	
PROT	7	35,00%	
Folha de Excel disponibilizada pela DFFA	11	55,00%	
<i>Outro: Plano de actividades a nível interno</i>	1	5,00%	
Não Respondeu	1	5,00%	
3 Na sua opinião, os dados introduzidos no sistema acima indicado permitiam justificar “per si” o valor da proposta orçamental?	20	100,00%	
Sim	13	65,00%	
Não	6	30,00%	
Não Respondeu	1	5,00%	
4 Se respondeu “Não” na pergunta anterior, o que, na sua opinião, lhe faltava?	6	100,00%	
<i>Reflectir as reais necessidades orçamentais</i>	1	16,67%	
<i>Adequada justificação da previsão de despesa</i>	4	66,67%	
<i>Falta de informação para o escalão superior. Falta possibilidade de tratar custos.</i>	1	16,67%	
5 Neste sistema, conseguia reflectir as necessidades/dificuldades orçamentais da sua Unidade, não satisfeitas pelo “plafond” atribuído?	20	100,00%	
Sim	4	20,00%	
Não	15	75,00%	
Não Respondeu	1	5,00%	
6 Se respondeu “Não” na pergunta anterior, o seu serviço comunicava à DFFA as necessidades orçamentais não contempladas?	15	100,00%	
Sim	3	20,00%	
Não	1	6,67%	
Apenas as necessidades críticas inopinadas que a Unidade não conseguia resolver internamente	11	73,33%	
7 O sistema em causa permitia a comparação entre planeado/atribuído/executado?	20	100,00%	
Sim	6	30,00%	
Não	13	65,00%	
Não Respondeu	1	5,00%	
8 Se respondeu “Não” na pergunta anterior, o seu serviço possuía alguma ferramenta que permitisse fazer essa comparação?	13	100,00%	
Sim	12	92,31%	
Não	1	7,69%	
9 Numa escala de 1 (mais baixo) a 6 (mais alto), qual era o seu grau de satisfação com o sistema existente?	20	100,00%	
1	1	5,00%	
2	2	10,00%	50,00%
3	7	35,00%	
4	8	40,00%	
5	1	5,00%	45,00%
6	0	0,00%	
Não Respondeu	1	5,00%	5,00%



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

10	Numa escala de 1 (mais baixo) a 6 (mais alto), como avalia, de uma maneira geral, o empenho dos vários serviços da sua Unidade na elaboração da proposta orçamental antes da implementação do SIG?	20	100,00%	
	1	4	20,00%	
	2	3	15,00%	55,00%
	3	4	20,00%	
	4	3	15,00%	
	5	4	20,00%	40,00%
	6	1	5,00%	
	Não Respondeu	1	5,00%	5,00%
11	Recebeu formação para o módulo 1.2 (Plano de Actividades, Planeamento e Controlo orçamental)?	20	100,00%	
	Sim	12	60,00%	
	Não	8	40,00%	
12	Se respondeu "Sim" na pergunta anterior, como a caracteriza?			
12.1	Oportuna?	12	100,00%	
	Sim	6	50,00%	
	Não	6	50,00%	
12.2	Suficiente?	12	100,00%	
	Sim	5	41,67%	
	Não	7	58,33%	
12.3	Conteúdo adequado?	12	100,00%	
	Sim	6	50,00%	
	Não	6	50,00%	
12.4	Bem estruturada?	12	100,00%	
	Sim	9	75,00%	
	Não	3	25,00%	
12.5	Esclarecedora?	12	100,00%	
	Sim	6	50,00%	
	Não	6	50,00%	
13	Teve dificuldades na elaboração da proposta orçamental do seu serviço neste novo formato?	20	100,00%	
	Sim	15	75,00%	
	Não	5	25,00%	
14	Se respondeu "Sim" na pergunta anterior, qual a razão das mesmas?	45	100,00%	
	Normativos/directivas pouco claras	6	13,33%	
	Falta de informação	8	17,78%	
	Falta de formação	9	20,00%	
	Parametrização do sistema	6	13,33%	
	Complexidade do sistema	6	13,33%	
	Adaptação ao novo modelo	7	15,56%	
	Outra: <i>Grande desfasamento temporal entre formação e implementação do sistema</i>	1	2,22%	
	Outra: <i>Falta de orientação/directivas superiores</i>	2	4,44%	
15	Neste sistema, consegue reflectir as necessidades/dificuldades orçamentais da sua Unidade, não satisfeitas pelo "plafond" atribuído?	20	100,00%	
	Sim	13	65,00%	
	Não	7	35,00%	
16	O seu serviço actualiza o Plano de Actividades (PA) em função da execução orçamental e das situações inopinadas que obrigam a alterações ao previamente planeado?	20	100,00%	
	Sim	10	50,00%	
	Não	10	50,00%	



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

17	Considera que em qualquer momento o PA da sua Unidade reflecte as necessidades orçamentais existentes ainda que sem financiamento ou à espera deste?	20	100,00%
	Sim	12	60,00%
	Não	8	40,00%
18	Considera que a informação carregada no PA é suficiente para justificar necessidades orçamentais não financiadas?	20	100,00%
	Sim	10	50,00%
	Não	10	50,00%
19	Utiliza este módulo SIG para acompanhamento e controlo da execução orçamental?	20	100,00%
	Sim	10	50,00%
	Não	10	50,00%
20	Se respondeu "Não" na pergunta anterior, qual a razão?	10	100,00%
	<i>Aumento de tarefas / pouco pessoal</i>	2	20,00%
	<i>Pouca sensibilidade das chefias para o PA</i>	1	10,00%
	<i>Falte de experiência / conhecimento</i>	2	20,00%
	<i>Utilização mapas EAPS e sua fiabilidade</i>	3	30,00%
	<i>Falta de mapas adequados</i>	1	10,00%
	<i>Falta de acesso/autorização, por ser responsabilidade de outro Serviço</i>	1	10,00%
21	Quanto aos relatórios disponíveis, estes são:	20	100,00%
	Demasiados	4	20,00%
	Suficientes	11	55,00%
	Insuficientes	2	10,00%
	Não Respondeu	3	15,00%
22	Quanto à utilidade dos relatórios produzidos, estes são:	20	100,00%
	Bastante úteis	3	15,00%
	Úteis	13	65,00%
	Pouco úteis	1	5,00%
	Não Respondeu	3	15,00%
23	Quanto à informação neles contida, os relatórios disponíveis são:	20	100,00%
	De leitura intuitiva	3	15,00%
	De leitura acessível	9	45,00%
	De leitura complexa	5	25,00%
	Não Respondeu	3	15,00%
24	Quanto ao tratamento e filtragem dos dados obtidos, os relatórios disponíveis são:	20	100,00%
	De tratamento intuitivo	0	0,00%
	De tratamento acessível	11	55,00%
	De tratamento complexo	6	30,00%
	Não Respondeu	3	15,00%
25	De forma global, os relatórios existentes fornecem-lhe a informação que necessita?	20	100,00%
	Sim	14	70,00%
	Não	3	15,00%
	Não Respondeu	3	15,00%
26	Se respondeu "Não" na pergunta anterior:		
26.1	O que lhes falta?	3	100,00%
	<i>Não utilização destes relatórios</i>	0	0,00%
	<i>Melhor informação sobre a execução do PA</i>	1	33,33%
	<i>Falta de mapas adequados</i>	1	33,33%
	<i>Simplicidade e objectividade</i>	1	33,33%
26.2	Reportou superiormente a necessidade/potencialidade descrita na alínea anterior?	3	100,00%



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

	Sim	1	33,33%	
	Não	2	66,67%	
26.3	Se respondeu "Sim" na alínea anterior, numa escala de 1 (nada satisfeito) a 6 (muito satisfeito), como classifica a resposta recebida?	1	100,00%	
	1	0	0,00%	
	2	1	100,00%	100,00%
	3	0	0,00%	
	4	0	0,00%	
	5	0	0,00%	0,00%
	6	0	0,00%	
27	Qual a entidade a que recorre preferencialmente para o esclarecimento de dúvidas e/ou resolução de problemas?	20	100,00%	
	Serviços congéneres	4	20,00%	
	DFFA	14	70,00%	
	Help-desk	1	5,00%	
	Outro: <i>Formador do módulo</i>	1	5,00%	
28	No âmbito do plano de actividades, alguma vez recorreu ao Help-desk?	20	100,00%	
	Sim	11	55,00%	
	Não	9	45,00%	
29	Qual o tipo de questão?	33	100,00%	
	Parametrização	4	12,12%	
	Problemas de perfil de utilizador	8	24,24%	
	Introdução de dados	7	21,21%	
	Resposta do sistema	5	15,15%	
	Problemas de password	8	24,24%	
	Outra: <i>Utilização pouco regular do sistema</i>	0	0,00%	
	Outra: <i>Falta de pessoal</i>	1	3,03%	
30	Numa escala de 1 (muito má) a 6 (muito boa), como classifica a resposta do Help-desk?	11	100,00%	
	1	1	9,09%	
	2	1	9,09%	36,36%
	3	2	18,18%	
	4	3	27,27%	
	5	4	36,36%	63,64%
	6	0	0,00%	
31	Numa escala de 1 (mais baixo) a 6 (mais alto), como avalia, de uma maneira geral, o empenho dos vários serviços da sua Unidade na elaboração da proposta orçamental em formato SIG?	20	100,00%	
	1	1	5,00%	
	2	6	30,00%	55,00%
	3	4	20,00%	
	4	4	20,00%	
	5	3	15,00%	45,00%
	6	2	10,00%	
32	Comparando o envolvimento dos vários serviços na elaboração da proposta orçamental antes e depois da implementação do SIG, acha que, presentemente, este é:	20	100,00%	
	Maior	8	40,00%	
	Igual	10	50,00%	
	Menor	1	5,00%	
	Não respondeu	1	5,00%	
33	Na sua opinião, considera esta ferramenta útil no desempenho das funções do seu serviço?	20	100,00%	
	Sim	18	90,00%	



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

	Não	2	10,00%	
33.1	Porque:	20	100,00%	
	<i>Respondeu. Ver anexo respostas descritivas</i>	18	90,00%	
	Não respondeu	2	10,00%	
34	Na sua opinião, esta ferramenta serve os interesses da Força Aérea?	20	100,00%	
	Sim	17	85,00%	
	Não	2	10,00%	
	Não respondeu	1	5,00%	
34.1	Porque:	20	100,00%	
	<i>Respondeu. Ver anexo respostas descritivas</i>	17	85,00%	
	Não respondeu	3	15,00%	
35	Na sua opinião, que valências faltam ao SIG para que este seja uma efectiva ferramenta de planeamento e controlo orçamental?	20	100,00%	
	<i>Respondeu. Ver anexo respostas descritivas</i>	16	80,00%	
	<i>Nada a referir</i>	2	10,00%	
	Não respondeu	2	10,00%	
36	Na sua opinião, o que falta a si/ao seu serviço para que possa tirar o máximo proveito do SIG como ferramenta de planeamento e controlo orçamental?	20	100,00%	
	<i>Respondeu. Ver anexo respostas descritivas</i>	16	80,00%	
	<i>Nada a referir</i>	2	10,00%	
	Não respondeu	2	10,00%	
37	Numa escala de 1 (nada satisfeito) a 6 (muito satisfeito), qual é o seu grau de satisfação com o módulo 1.2?	20	100,00%	
	1	1	5,00%	
	2	0	0,00%	45,00%
	3	8	40,00%	
	4	7	35,00%	
	5	4	20,00%	55,00%
	6	0	0,00%	
38	Comentários, sugestões ou observações:	20	100,00%	
	<i>Respondeu. Ver anexo respostas descritivas</i>	10	50,00%	
	<i>Não respondeu</i>	10	50,00%	



ANEXO H

Tabela de análise do inquérito – por Subunidades de Administração

Questões:	N.º Obs	%	
1 Qual o serviço onde se encontra colocado?	12	100,00%	
Esquadra/Esquadrilha/Subunidade de Administração	11	91,67%	
Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica	0	0,00%	
<i>Outro: Esquadra de Manutenção</i>	1	8,33%	
2 Que sistema utilizava para apresentar a proposta orçamental da sua Unidade?	12	100,00%	
PROT	0	0,00%	
Folha de Excel disponibilizada pela DFFA	10	83,33%	
<i>Outro: Plano de actividades a nível interno</i>	1	8,33%	
Não Respondeu	1	8,33%	
3 Na sua opinião, os dados introduzidos no sistema acima indicado permitiam justificar “per si” o valor da proposta orçamental?	12	100,00%	
Sim	8	66,67%	
Não	3	25,00%	
Não Respondeu	1	8,33%	
4 Se respondeu “Não” na pergunta anterior, o que, na sua opinião, lhe faltava?	3	100,00%	
<i>Reflectir as reais necessidades orçamentais</i>	1	33,33%	
<i>Adequada justificação da previsão de despesa</i>	2	66,67%	
<i>Falta de informação para o escalão superior. Falta possibilidade de tratar custos.</i>	0	0,00%	
5 Neste sistema, conseguia reflectir as necessidades/dificuldades orçamentais da sua Unidade, não satisfeitas pelo “plafond” atribuído?	12	100,00%	
Sim	0	0,00%	
Não	11	91,67%	
Não Respondeu	1	8,33%	
6 Se respondeu “Não” na pergunta anterior, o seu serviço comunicava à DFFA as necessidades orçamentais não contempladas?	11	100,00%	
Sim	0	0,00%	
Não	1	9,09%	
Apenas as necessidades críticas inopinadas que a Unidade não conseguia resolver internamente	10	90,91%	
7 O sistema em causa permitia a comparação entre planeado/atribuído/executado?	12	100,00%	
Sim	3	25,00%	
Não	8	66,67%	
Não Respondeu	1	8,33%	
8 Se respondeu “Não” na pergunta anterior, o seu serviço possuía alguma ferramenta que permitisse fazer essa comparação?	8	100,00%	
Sim	7	87,50%	
Não	1	12,50%	
9 Numa escala de 1 (mais baixo) a 6 (mais alto), qual era o seu grau de satisfação com o sistema existente?	12	100,00%	
1	1	8,33%	
2	1	8,33%	66,67%
3	6	50,00%	
4	3	25,00%	
5	0	0,00%	25,00%
6	0	0,00%	
Não Respondeu	1	8,33%	8,33%



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

10	Numa escala de 1 (mais baixo) a 6 (mais alto), como avalia, de uma maneira geral, o empenho dos vários serviços da sua Unidade na elaboração da proposta orçamental antes da implementação do SIG?	12	100,00%	
	1	4	33,33%	
	2	2	16,67%	66,67%
	3	2	16,67%	
	4	2	16,67%	
	5	1	8,33%	25,00%
	6	0	0,00%	
	Não Respondeu	1	8,33%	8,33%
11	Recebeu formação para o módulo 1.2 (Plano de Actividades, Planeamento e Controlo orçamental)?	12	100,00%	
	Sim	9	75,00%	
	Não	3	25,00%	
12	Se respondeu "Sim" na pergunta anterior, como a caracteriza?			
12.1	Oportuna?	9	100,00%	
	Sim	3	33,33%	
	Não	6	66,67%	
12.2	Suficiente?	9	100,00%	
	Sim	3	33,33%	
	Não	6	66,67%	
12.3	Conteúdo adequado?	9	100,00%	
	Sim	4	44,44%	
	Não	5	55,56%	
12.4	Bem estruturada?	9	100,00%	
	Sim	6	66,67%	
	Não	3	33,33%	
12.5	Esclarecedora?	9	100,00%	
	Sim	4	44,44%	
	Não	5	55,56%	
13	Teve dificuldades na elaboração da proposta orçamental do seu serviço neste novo formato?	12	100,00%	
	Sim	11	91,67%	
	Não	1	8,33%	
14	Se respondeu "Sim" na pergunta anterior, qual a razão das mesmas?	32	100,00%	
	Normativos/directivas pouco claras	6	18,75%	
	Falta de informação	6	18,75%	
	Falta de formação	6	18,75%	
	Parametrização do sistema	4	12,50%	
	Complexidade do sistema	3	9,38%	
	Adaptação ao novo modelo	4	12,50%	
	Outra: <i>Grande desfasamento temporal entre formação e implementação do sistema</i>	1	3,13%	
	Outra: <i>Falta de orientação/directivas superiores</i>	2	6,25%	
15	Neste sistema, consegue reflectir as necessidades/dificuldades orçamentais da sua Unidade, não satisfeitas pelo "plafond" atribuído?	12	100,00%	
	Sim	7	58,33%	
	Não	5	41,67%	
16	O seu serviço actualiza o Plano de Actividades (PA) em função da execução orçamental e das situações inopinadas que obrigam a alterações ao previamente planeado?	12	100,00%	
	Sim	3	25,00%	
	Não	9	75,00%	



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

17	Considera que em qualquer momento o PA da sua Unidade reflecte as necessidades orçamentais existentes ainda que sem financiamento ou à espera deste?	12	100,00%
	Sim	7	58,33%
	Não	5	41,67%
18	Considera que a informação carregada no PA é suficiente para justificar necessidades orçamentais não financiadas?	12	100,00%
	Sim	6	50,00%
	Não	6	50,00%
19	Utiliza este módulo SIG para acompanhamento e controlo da execução orçamental?	12	100,00%
	Sim	3	25,00%
	Não	9	75,00%
20	Se respondeu "Não" na pergunta anterior, qual a razão?	9	100,00%
	<i>Aumento de tarefas / pouco pessoal</i>	2	22,22%
	<i>Pouca sensibilidade das chefias para o PA</i>	1	11,11%
	<i>Falte de experiência / conhecimento</i>	2	22,22%
	<i>Utilização mapas EAPS e sua fiabilidade</i>	2	22,22%
	<i>Falta de mapas adequados</i>	1	11,11%
	<i>Falta de acesso/autorização, por ser responsabilidade de outro Serviço</i>	1	11,11%
21	Quanto aos relatórios disponíveis, estes são:	12	100,00%
	Demasiados	3	25,00%
	Suficientes	7	58,33%
	Insuficientes	0	0,00%
	Não Respondeu	2	16,67%
22	Quanto à utilidade dos relatórios produzidos, estes são:	12	100,00%
	Bastante úteis	1	8,33%
	Úteis	8	66,67%
	Pouco úteis	1	8,33%
	Não Respondeu	2	16,67%
23	Quanto à informação neles contida, os relatórios disponíveis são:	12	100,00%
	De leitura intuitiva	1	8,33%
	De leitura acessível	5	41,67%
	De leitura complexa	4	33,33%
	Não Respondeu	2	16,67%
24	Quanto ao tratamento e filtragem dos dados obtidos, os relatórios disponíveis são:	12	100,00%
	De tratamento intuitivo	0	0,00%
	De tratamento acessível	5	41,67%
	De tratamento complexo	5	41,67%
	Não Respondeu	2	16,67%
25	De forma global, os relatórios existentes fornecem-lhe a informação que necessita?	12	100,00%
	Sim	8	66,67%
	Não	2	16,67%
	Não Respondeu	2	16,67%
26	Se respondeu "Não" na pergunta anterior:		
26.1	O que lhes falta?	2	100,00%
	<i>Não utilização destes relatórios</i>	0	0,00%
	<i>Melhor informação sobre a execução do PA</i>	0	0,00%
	<i>Falta de mapas adequados</i>	1	50,00%
	<i>Simplicidade e objectividade</i>	1	50,00%
26.2	Reportou superiormente a necessidade/potencialidade descrita na alínea anterior?	2	100,00%



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

	Sim	1	50,00%	
	Não	1	50,00%	
26.3	Se respondeu "Sim" na alínea anterior, numa escala de 1 (nada satisfeito) a 6 (muito satisfeito), como classifica a resposta recebida?	1	100,00%	
	1	0	0,00%	
	2	1	100,00%	100,00%
	3	0	0,00%	
	4	0	0,00%	
	5	0	0,00%	0,00%
	6	0	0,00%	
27	Qual a entidade a que recorre preferencialmente para o esclarecimento de dúvidas e/ou resolução de problemas?	12	100,00%	
	Serviços congéneres	4	33,33%	
	DFFA	6	50,00%	
	Help-desk	1	8,33%	
	Outro: Formador do módulo	1	8,33%	
28	No âmbito do plano de actividades, alguma vez recorreu ao Help-desk?	12	100,00%	
	Sim	6	50,00%	
	Não	6	50,00%	
29	Qual o tipo de questão?	19	100,00%	
	Parametrização	4	21,05%	
	Problemas de perfil de utilizador	3	15,79%	
	Introdução de dados	5	26,32%	
	Resposta do sistema	2	10,53%	
	Problemas de password	4	21,05%	
	Outra: Utilização pouco regular do sistema	0	0,00%	
	Outra: Falta de pessoal	1	5,26%	
30	Numa escala de 1 (muito má) a 6 (muito boa), como classifica a resposta do Help-desk?	6	100,00%	
	1	1	16,67%	
	2	1	16,67%	66,67%
	3	2	33,33%	
	4	1	16,67%	
	5	1	16,67%	33,33%
	6	0	0,00%	
31	Numa escala de 1 (mais baixo) a 6 (mais alto), como avalia, de uma maneira geral, o empenho dos vários serviços da sua Unidade na elaboração da proposta orçamental em formato SIG?	12	100,00%	
	1	1	8,33%	
	2	6	50,00%	75,00%
	3	2	16,67%	
	4	2	16,67%	
	5	0	0,00%	25,00%
	6	1	8,33%	
32	Comparando o envolvimento dos vários serviços na elaboração da proposta orçamental antes e depois da implementação do SIG, acha que, presentemente, este é:	12	100,00%	
	Maior	2	16,67%	
	Igual	8	66,67%	
	Menor	1	8,33%	
	Não respondeu	1	8,33%	
33	Na sua opinião, considera esta ferramenta útil no desempenho das funções do seu serviço?	12	100,00%	
	Sim	10	83,33%	



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

	Não	2	16,67%	
33.1	Porque:	12	100,00%	
	<i>Respondeu. Ver anexo respostas descritivas</i>	10	83,33%	
	Não respondeu	2	16,67%	
34	Na sua opinião, esta ferramenta serve os interesses da Força Aérea?	12	100,00%	
	Sim	10	83,33%	
	Não	2	16,67%	
	Não respondeu	0	0,00%	
34.1	Porque:	12	100,00%	
	<i>Respondeu. Ver anexo respostas descritivas</i>	9	75,00%	
	Não respondeu	3	25,00%	
35	Na sua opinião, que valências faltam ao SIG para que este seja uma efectiva ferramenta de planeamento e controlo orçamental?	12	100,00%	
	<i>Respondeu. Ver anexo respostas descritivas</i>	10	83,33%	
	<i>Nada a referir</i>	0	0,00%	
	Não respondeu	2	16,67%	
36	Na sua opinião, o que falta a si/ao seu serviço para que possa tirar o máximo proveito do SIG como ferramenta de planeamento e controlo orçamental?	12	100,00%	
	<i>Respondeu. Ver anexo respostas descritivas</i>	10	83,33%	
	<i>Nada a referir</i>	0	0,00%	
	Não respondeu	2	16,67%	
37	Numa escala de 1 (nada satisfeito) a 6 (muito satisfeito), qual é o seu grau de satisfação com o módulo 1.2?	12	100,00%	
	1	1	8,33%	
	2	0	0,00%	50,00%
	3	5	41,67%	
	4	6	50,00%	
	5	0	0,00%	50,00%
	6	0	0,00%	
38	Comentários, sugestões ou observações:	12	100,00%	
	<i>Respondeu. Ver anexo respostas descritivas</i>	8	66,67%	
	<i>Não respondeu</i>	4	33,33%	



ANEXO I

Tabela de análise do inquérito – por Direcções/Repartições Técnicas

Questões:	N.º Obs	%	
1 Qual o serviço onde se encontra colocado?	8	100,00%	
Esquadra/Esquadrilha/Subunidade de Administração	0	0,00%	
Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica	8	100,00%	
<i>Outro: Esquadra de Manutenção</i>	0	0,00%	
2 Que sistema utilizava para apresentar a proposta orçamental da sua Unidade?	8	100,00%	
PROT	7	87,50%	
Folha de Excel disponibilizada pela DFFA	1	12,50%	
<i>Outro: Plano de actividades a nível interno</i>	0	0,00%	
Não Respondeu	0	0,00%	
3 Na sua opinião, os dados introduzidos no sistema acima indicado permitiam justificar “per si” o valor da proposta orçamental?	8	100,00%	
Sim	5	62,50%	
Não	3	37,50%	
Não Respondeu	0	0,00%	
4 Se respondeu “Não” na pergunta anterior, o que, na sua opinião, lhe faltava?	3	100,00%	
<i>Reflectir as reais necessidades orçamentais</i>	0	0,00%	
<i>Adequada justificação da previsão de despesa</i>	2	66,67%	
<i>Falta de informação para o escalão superior. Falta possibilidade de tratar custos.</i>	1	33,33%	
5 Neste sistema, conseguia reflectir as necessidades/dificuldades orçamentais da sua Unidade, não satisfeitas pelo “plafond” atribuído?	8	100,00%	
Sim	4	50,00%	
Não	4	50,00%	
Não Respondeu	0	0,00%	
6 Se respondeu “Não” na pergunta anterior, o seu serviço comunicava à DFFA as necessidades orçamentais não contempladas?	4	100,00%	
Sim	3	75,00%	
Não	0	0,00%	
Apenas as necessidades críticas inopinadas que a Unidade não conseguia resolver internamente	1	25,00%	
7 O sistema em causa permitia a comparação entre planeado/atribuído/executado?	8	100,00%	
Sim	3	37,50%	
Não	5	62,50%	
Não Respondeu	0	0,00%	
8 Se respondeu “Não” na pergunta anterior, o seu serviço possuía alguma ferramenta que permitisse fazer essa comparação?	5	100,00%	
Sim	5	100,00%	
Não	0	0,00%	
9 Numa escala de 1 (mais baixo) a 6 (mais alto), qual era o seu grau de satisfação com o sistema existente?	8	100,00%	
1	0	0,00%	
2	1	12,50%	25,00%
3	1	12,50%	
4	5	62,50%	
5	1	12,50%	75,00%
6	0	0,00%	
Não Respondeu	0	0,00%	0,00%



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

10	Numa escala de 1 (mais baixo) a 6 (mais alto), como avalia, de uma maneira geral, o empenho dos vários serviços da sua Unidade na elaboração da proposta orçamental antes da implementação do SIG?	8	100,00%	
	1	0	0,00%	
	2	1	12,50%	37,50%
	3	2	25,00%	
	4	1	12,50%	
	5	3	37,50%	62,50%
	6	1	12,50%	
	Não Respondeu	0	0,00%	0,00%
11	Recebeu formação para o módulo 1.2 (Plano de Actividades, Planeamento e Controlo orçamental)?	8	100,00%	
	Sim	3	37,50%	
	Não	5	62,50%	
12	Se respondeu "Sim" na pergunta anterior, como a caracteriza?			
12.1	Oportuna?	3	100,00%	
	Sim	3	100,00%	
	Não	0	0,00%	
12.2	Suficiente?	3	100,00%	
	Sim	2	66,67%	
	Não	1	33,33%	
12.3	Conteúdo adequado?	3	100,00%	
	Sim	2	66,67%	
	Não	1	33,33%	
12.4	Bem estruturada?	3	100,00%	
	Sim	3	100,00%	
	Não	0	0,00%	
12.5	Esclarecedora?	3	100,00%	
	Sim	2	66,67%	
	Não	1	33,33%	
13	Teve dificuldades na elaboração da proposta orçamental do seu serviço neste novo formato?	8	100,00%	
	Sim	4	50,00%	
	Não	4	50,00%	
14	Se respondeu "Sim" na pergunta anterior, qual a razão das mesmas?	13	100,00%	
	Normativos/directivas pouco claras	0	0,00%	
	Falta de informação	2	15,38%	
	Falta de formação	3	23,08%	
	Parametrização do sistema	2	15,38%	
	Complexidade do sistema	3	23,08%	
	Adaptação ao novo modelo	3	23,08%	
	Outra: <i>Grande desfasamento temporal entre formação e implementação do sistema</i>	0	0,00%	
	Outra: <i>Falta de orientação/directivas superiores</i>	0	0,00%	
15	Neste sistema, consegue reflectir as necessidades/dificuldades orçamentais da sua Unidade, não satisfeitas pelo "plafond" atribuído?	8	100,00%	
	Sim	6	75,00%	
	Não	2	25,00%	
16	O seu serviço actualiza o Plano de Actividades (PA) em função da execução orçamental e das situações inopinadas que obrigam a alterações ao previamente planeado?	8	100,00%	
	Sim	7	87,50%	
	Não	1	12,50%	



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

17	Considera que em qualquer momento o PA da sua Unidade reflecte as necessidades orçamentais existentes ainda que sem financiamento ou à espera deste?	8	100,00%
	Sim	5	62,50%
	Não	3	37,50%
18	Considera que a informação carregada no PA é suficiente para justificar necessidades orçamentais não financiadas?	8	100,00%
	Sim	4	50,00%
	Não	4	50,00%
19	Utiliza este módulo SIG para acompanhamento e controlo da execução orçamental?	8	100,00%
	Sim	7	87,50%
	Não	1	12,50%
20	Se respondeu "Não" na pergunta anterior, qual a razão?	1	100,00%
	<i>Aumento de tarefas / pouco pessoal</i>	0	0,00%
	<i>Pouca sensibilidade das chefias para o PA</i>	0	0,00%
	<i>Falte de experiência / conhecimento</i>	0	0,00%
	<i>Utilização mapas EAPS e sua fiabilidade</i>	1	100,00%
	<i>Falta de mapas adequados</i>	0	0,00%
	<i>Falta de acesso/autorização, por ser responsabilidade de outro Serviço</i>	0	0,00%
21	Quanto aos relatórios disponíveis, estes são:	8	100,00%
	Demasiados	1	12,50%
	Suficientes	4	50,00%
	Insuficientes	2	25,00%
	Não Respondeu	1	12,50%
22	Quanto à utilidade dos relatórios produzidos, estes são:	8	100,00%
	Bastante úteis	2	25,00%
	Úteis	5	62,50%
	Pouco úteis	0	0,00%
	Não Respondeu	1	12,50%
23	Quanto à informação neles contida, os relatórios disponíveis são:	8	100,00%
	De leitura intuitiva	2	25,00%
	De leitura acessível	4	50,00%
	De leitura complexa	1	12,50%
	Não Respondeu	1	12,50%
24	Quanto ao tratamento e filtragem dos dados obtidos, os relatórios disponíveis são:	8	100,00%
	De tratamento intuitivo	0	0,00%
	De tratamento acessível	6	75,00%
	De tratamento complexo	1	12,50%
	Não Respondeu	1	12,50%
25	De forma global, os relatórios existentes fornecem-lhe a informação que necessita?	8	100,00%
	Sim	6	75,00%
	Não	1	12,50%
	Não Respondeu	1	12,50%
26	Se respondeu "Não" na pergunta anterior:		
26.1	O que lhes falta?	1	100,00%
	<i>Não utilização destes relatórios</i>	0	0,00%
	<i>Melhor informação sobre a execução do PA</i>	1	100,00%
	<i>Falta de mapas adequados</i>	0	0,00%
	<i>Simplicidade e objectividade</i>	0	0,00%
26.2	Reportou superiormente a necessidade/potencialidade descrita na alínea anterior?	1	100,00%



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

	Sim	0	0,00%	
	Não	1	100,00%	
26.3	Se respondeu "Sim" na alínea anterior, numa escala de 1 (nada satisfeito) a 6 (muito satisfeito), como classifica a resposta recebida?	0	#DIV/0!	
	1	0	#DIV/0!	
	2	0	#DIV/0!	#DIV/0!
	3	0	#DIV/0!	
	4	0	#DIV/0!	
	5	0	#DIV/0!	#DIV/0!
	6	0	#DIV/0!	
27	Qual a entidade a que recorre preferencialmente para o esclarecimento de dúvidas e/ou resolução de problemas?	8	100,00%	
	Serviços congéneres	0	0,00%	
	DFFA	8	100,00%	
	Help-desk	0	0,00%	
	Outro: Formador do módulo	0	0,00%	
28	No âmbito do plano de actividades, alguma vez recorreu ao Help-desk?	8	100,00%	
	Sim	5	62,50%	
	Não	3	37,50%	
29	Qual o tipo de questão?	14	100,00%	
	Parametrização	0	0,00%	
	Problemas de perfil de utilizador	5	35,71%	
	Introdução de dados	2	14,29%	
	Resposta do sistema	3	21,43%	
	Problemas de password	4	28,57%	
	Outra: Utilização pouco regular do sistema	0	0,00%	
	Outra: Falta de pessoal	0	0,00%	
30	Numa escala de 1 (muito má) a 6 (muito boa), como classifica a resposta do Help-desk?	5	100,00%	
	1	0	0,00%	
	2	0	0,00%	0,00%
	3	0	0,00%	
	4	2	40,00%	
	5	3	60,00%	100,00%
	6	0	0,00%	
31	Numa escala de 1 (mais baixo) a 6 (mais alto), como avalia, de uma maneira geral, o empenho dos vários serviços da sua Unidade na elaboração da proposta orçamental em formato SIG?	8	100,00%	
	1	0	0,00%	
	2	0	0,00%	25,00%
	3	2	25,00%	
	4	2	25,00%	
	5	3	37,50%	75,00%
	6	1	12,50%	
32	Comparando o envolvimento dos vários serviços na elaboração da proposta orçamental antes e depois da implementação do SIG, acha que, presentemente, este é:	8	100,00%	
	Maior	6	75,00%	
	Igual	2	25,00%	
	Menor	0	0,00%	
	Não respondeu	0	0,00%	
33	Na sua opinião, considera esta ferramenta útil no desempenho das funções do seu serviço?	8	100,00%	
	Sim	8	100,00%	



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

	Não	0	0,00%	
33.1	Porque:	8	100,00%	
	<i>Respondeu. Ver anexo respostas descritivas</i>	8	100,00%	
	Não respondeu	0	0,00%	
34	Na sua opinião, esta ferramenta serve os interesses da Força Aérea?	8	100,00%	
	Sim	7	87,50%	
	Não	0	0,00%	
	Não respondeu	1	12,50%	
34.1	Porque:	8	100,00%	
	<i>Respondeu. Ver anexo respostas descritivas</i>	8	100,00%	
	Não respondeu	0	0,00%	
35	Na sua opinião, que valências faltam ao SIG para que este seja uma efectiva ferramenta de planeamento e controlo orçamental?	8	100,00%	
	<i>Respondeu. Ver anexo respostas descritivas</i>	6	75,00%	
	<i>Nada a referir</i>	2	25,00%	
	Não respondeu	0	0,00%	
36	Na sua opinião, o que falta a si/ao seu serviço para que possa tirar o máximo proveito do SIG como ferramenta de planeamento e controlo orçamental?	8	100,00%	
	<i>Respondeu. Ver anexo respostas descritivas</i>	6	75,00%	
	<i>Nada a referir</i>	2	25,00%	
	Não respondeu	0	0,00%	
37	Numa escala de 1 (nada satisfeito) a 6 (muito satisfeito), qual é o seu grau de satisfação com o módulo 1.2?	8	100,00%	
	1	0	0,00%	
	2	0	0,00%	37,50%
	3	3	37,50%	
	4	1	12,50%	
	5	4	50,00%	62,50%
	6	0	0,00%	
38	Comentários, sugestões ou observações:	8	100,00%	
	<i>Respondeu. Ver anexo respostas descritivas</i>	2	25,00%	
	<i>Não respondeu</i>	6	75,00%	



ANEXO J

Respostas descritivas à questão 4 do inquérito

04 - Na sua opinião, os dados introduzidos no sistema acima indicado permitiam justificar “per si” o valor da proposta orçamental? Se respondeu “Não” na pergunta anterior, o que, na sua opinião, lhe faltava?:

Subunidade de Administração:

Porque não reflectia as necessidades/dificuldades orçamentais da Unidade, não satisfeitas pelo “plafond” atribuído.

Subunidade de Administração:

Faltava e falta justificar a razão da previsão de despesa. Pois o orçamento é feito com base no histórico do ano passado.

Subunidade de Administração:

Faltava a justificação nos termos que se quer dar hoje em dia com a implementação do Plano de Actividades.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Para o escalão superior faltava a indicação das actividades e objectivos a atingir com a proposta orçamental. Para a preparação faltava a possibilidade de tratar os custos fixos e variáveis necessários para cumprir a missão.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

A identificação concreta dos vários projectos.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Devido à falta de pormenor na descrição das actividades planeadas, que não permitiam nomeadamente estabelecer prioridades nas actividades propostas, embora o sistema utilizado tinha algumas potencialidades, mas que não era vocacionada especificamente para o planeamento e para o controle da execução como se verificava.



ANEXO K

Respostas descritivas à questão 14 do inquérito

14 - Teve dificuldades na elaboração da proposta orçamental do seu serviço neste novo formato? Se respondeu "Sim" na pergunta anterior, qual a razão das mesmas – Outras? :

Subunidade de Administração:

Grande desfasamento temporal entre a fase de formação e a implementação do sistema.

Subunidade de Administração:

O Plano de Actividades foi criado sem crítica/orientação superior (Direcções), o que não normaliza procedimentos e gera confusão.

Outro – Esquadra de Manutenção:

Falta de orientação/directivas superiores sobre o modelo de gestão a adoptar versus atribuições de responsabilidades perante o controlo e administração do sistema.



ANEXO L

Respostas descritivas à questão 20 do inquérito

20 - Utiliza este módulo SIG para acompanhamento e controlo da execução orçamental? Se respondeu "Não" na pergunta anterior, qual a razão?:

Subunidade de Administração:

Actualmente, as tarefas necessárias executar em termos de controlo orçamental e contabilidade aumentaram bastante, enquanto que o pessoal disponível tem tido tendência para diminuir, principalmente ao nível do pessoal com conhecimentos técnicos relevantes nestas matérias. Principalmente por este facto, não há disponibilidade para fazer tudo o que o sistema possibilita nem sequer, muitas vezes, o que é requerido.

Subunidade de Administração:

O acompanhamento faz-se essencialmente através dos mapas de execução da despesa.

Subunidade de Administração:

Porque as chefias têm pouca sensibilidade para o PA e apenas se preocupam pela execução orçamental em termos de receita/despesa por rubrica orçamental. Falta informação e sensibilização das chefias sobre o PA.

Subunidade de Administração:

Falta de experiência.

Subunidade de Administração:

A razão prende-se com o facto de não encontrar um mapa (SIG) que forneça de forma simples, explícita e completa os dados pretendidos e como tal utilizo um mapa próprio que, alimentado com o mapa SIG da execução da despesa, permite-me visualizar de forma mais rápida e resumida a informação pretendida do início ao fim do circuito da despesa.

Subunidade de Administração:

Falta de pessoal.

Subunidade de Administração:

Falta de conhecimento.

Subunidade de Administração:

Porque o controlo é feito em EAPS, onde a informação está sempre actualizada face a qualquer tipo de transferência que exista.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Utilização dos mapas do módulo EAPS por serem mais fiáveis e fáceis de utilizar.

Outro – Esquadra de Manutenção:

NÃO. Acesso negado – só tenho acesso pasta planeamento e mesmo assim condicionada a plafonds pré-determinados.



ANEXO M
Respostas descritivas à questão 26 do inquérito

26 - De forma global, os relatórios existentes fornecem-lhe a informação que necessita? Se respondeu "Não" na pergunta anterior, O que lhes falta? :

Subunidade de Administração:

Não respondeu. Não tive oportunidade para explorar a maioria dos relatórios relativos a este módulo, pelo que não tenho uma opinião formada sobre as questões anteriores.

Subunidade de Administração:

Não respondeu. Estou a estrear-me neste sistema.

Subunidade de Administração:

A resposta "NÃO" faz sentido na sequência da resposta dada atrás. Pois para obter toda a informação, desconhecendo forma melhor de a obter, tem que se consultar mais que um mapa. Não consigo obter a informação resumida num mapa apenas. Poderá ser que exista, eu é que ainda não o consegui descobrir de molde a substituir os que utilizo actualmente.

Subunidade de Administração:

Simplicidade e objectividade.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Não respondeu. Contudo, na questão 38 respondeu "Ao nível dos relatórios, apenas são conhecidos os relacionados com o planeamento e execução orçamental. Estes são suficientes, bastante úteis e de tratamento/leitura acessível. Desconhece-se os relatórios sobre o Plano de actividades".

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Melhor informação sobre a execução do Plano de Actividades, nomeadamente a possibilidade de *acompanhamento dos processos aquisitivos*.



ANEXO N

Respostas descritivas à questão 29 do inquérito

29 - No âmbito do plano de actividades, alguma vez recorreu ao Help-desk? Qual o tipo de questão? Outra – Qual?:

Subunidade de Administração:

Tratam-se de tarefas que se executam poucas vezes por ano e como os manuais de apoio não são totalmente esclarecedores, cada vez que se vai voltar a realizar essas tarefas surgem dúvidas e dificuldades, muitas vezes sem importância de maior. *Recorre preferencialmente aos serviços congéneres.*

Subunidade de Administração:

Não tenho pessoal suficiente para efectuar o trabalho necessário.



ANEXO O
Respostas descritivas à questão 33 do inquérito

33 - Na sua opinião, considera esta ferramenta útil no desempenho das funções do seu serviço? Porque:

Subunidade de Administração:

SIM. Porque pela quantidade de informação disponibilizada, nomeadamente mapas de controlo orçamental, de caixa, etc.

Subunidade de Administração:

SIM. Tem potencialidades mas não tem havido possibilidade de o explorar suficientemente.

Subunidade de Administração:

SIM. Porque temos uma melhor ferramenta para tratamento de dados, apesar de poder ser complexa esta contém mais informação, que posteriormente nos vem a apoiar na tomada de decisões.

Subunidade de Administração:

SIM. Porque a PA em termos de SIG pode ser muito útil desde que haja interesse para tal.

Subunidade de Administração:

SIM. Porque consegue transmitir uma ideia mais clara dos objectivos a atingir e a forma como os atingir, assim como o seu sucesso / insucesso.

Subunidade de Administração:

NÃO. Porque a informação acaba por ser apresentada de uma forma mais dispersa o que acaba por tornar os procedimentos mais complexos.

Subunidade de Administração:

NÃO. Porque só veio acrescentar mais e mais trabalho e têm que se fazer na mesma os mapas em Excel.

Subunidade de Administração:

SIM. Porque considero útil pela forma fácil como permite extrair informação sobre execução orçamental.

Subunidade de Administração:

SIM. Foi a adoptada pela FAP e não existe outra.

Subunidade de Administração:

SIM. Porque permite uma informação mais integrada (por elemento de acção) face ao definido no início de cada ano. (Ex: Saber a informação relativa a um exercício que engloba várias rubricas).

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

SIM. Porque estão lá reflectidas as actividades da Direcção e é possível comparar o previsto com o executado.



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

SIM. Porque dificulta alterações no sistema, sendo a informação mais transparente.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

SIM. Porque disponibiliza muito boa informação.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

SIM. Porque obriga as entidades que planearam a ficarem ligadas à sua boa ou má execução e à demonstração do seu bom ou mau planeamento, já que a distribuição das dotações é efectuada tendo em conta esse mesmo planeamento.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

SIM. Porque tendo substituído a ferramenta utilizada até 2006, por uma questão de controlo mais eficaz e conhecimento do desenrolar do PA tem de ser utilizada. No entanto, no caso desta Direcção, necessita de ferramentas complementares.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

SIM. Porque sendo um sistema integrado o acesso à informação é muito mais fácil e fiável.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

SIM. Porque permite fazer o planeamento do orçamento ao longo do ano e não temos outra.

Outro – Esquadra de Manutenção:

SIM. Porque permite reflectir (se elaborado correctamente) as necessidades face ao cumprimento da missão e gerir de forma mais eficiente os recursos disponíveis. Por outro lado, obriga a um planeamento de necessidades mais íntegro.



ANEXO P

Respostas descritivas à questão 34 do inquérito

34 - Na sua opinião, esta ferramenta serve os interesses da Força Aérea? Porque:

Subunidade de Administração:

SIM. Porque Permite um controlo a vários níveis, mesmo fora da FAP ao nível do MDN, permite igualmente uma melhor distribuição/controlo dos vários centros de custos existentes na Unidade, também o cálculo do custo da hora de voo, permite fazer análises a nível da Força Aérea em geral sem ser necessário solicitar informação às U B, permite também às inspecções fazer um bom trabalho sem se deslocar à Unidade.

Subunidade de Administração:

SIM. Porque permite o fornecimento de alguns indicadores até então inexistentes.

Subunidade de Administração:

SIM. Porque na minha ideia a nível central, os operadores do sistema em qualquer momento podem ter uma visão geral da situação da FAP.

Subunidade de Administração:

SIM. Porque é uma ferramenta importante para o Planeamento Orçamental.

Subunidade de Administração:

SIM. Porque esta ferramenta devidamente “explorada” seria muito útil para a tomada de decisões dos Comandos.

Subunidade de Administração:

NÃO. Porque já existiam ferramentas que permitiam executar estas tarefas e só veio a complicar o “modus operandi”. Embora reconheça que a FAP deve implementar novos sistemas e mais actuais e tenha consciência que o actual não é amigo do utilizador, embora possa vir a ser uma ferramenta muito útil depois de devidamente explorada.

Subunidade de Administração:

NÃO. Porque em vez de simplificar veio trazer mais trabalho.

Subunidade de Administração:

SIM. Por ser a primeira ferramenta de gestão.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Não respondeu. A minha posição na Instituição não permite ter opinião formada para responder.

Subunidade de Administração:

SIM. Porque permite fazer uma análise dos objectivos definidos no início do ano, se foram ou não cumpridos.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

SIM. Além de se cumprirem os preceitos legais, fornece à gestão de topo indicadores importantes para a tomada de decisão. Haja vontade de os usar.



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

SIM. É um sistema moderno e fiável.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

SIM. Porque reflecte as necessidades satisfeitas e as não satisfeitas

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

SIM. Porque obriga a um maior rigor no planeamento das actividades a desenvolver em cada ano económico.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

SIM. Porque com algumas limitações relacionadas com o conteúdo dos relatórios disponíveis, comparativamente com os anteriormente existentes.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

SIM. Porque Um pouco na sequência do que eu disse na alínea anterior, uma das grandes “maravilhas” do sistema é ser integrado e todos serviços/pessoas falarem uma só “língua”. Estando eu colocado no CLAFSA, já trabalhava no PROT que era uma ferramenta razoável comparado com o que havia nos outros órgãos/unidades.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

SIM. Porque permite em qualquer altura saber o planeamento e as suas alterações e respectiva execução.



ANEXO Q
Respostas descritivas à questão 35 do inquérito

35 - Na sua opinião, que valências faltam ao SIG para que este seja uma efectiva ferramenta de planeamento e controlo orçamental?:

Subunidade de Administração:

Falta envolver em primeiro lugar os chefes militares ao mais alto nível até aos chefes de serviço, falta essencialmente uma mentalidade de planear, na generalidade dos chefes não sabem planear, é um problema cultural.

Subunidade de Administração:

Provavelmente não faltarão valências nenhuma, mas as exigências que tem em termos de aumento de tarefas, relativamente ao sistema anterior, sem o correspondente aumento de pessoal a operá-lo e as exigências em termos de conhecimentos técnicos do pessoal, bem como a necessidade de formação constante (visto tratar-se de um meio militar o pessoal é transferido com bastante regularidade), faz com que nem todas as potencialidades que tem não estão a ser exploradas.

Subunidade de Administração:

Com a experiência que se vai adquirindo ao longo do tempo com o sistema é que se vai sentindo novas necessidades e seguidamente se vai propondo alterações ao mesmo. De momento ainda não tenho a experiência suficiente neste ponto para poder dizer o que poderá faltar.

Subunidade de Administração:

Maior e melhor coordenação dos Serviços.

Subunidade de Administração:

Alterações em termos de mapa, mas de grosso modo é uma boa ferramenta.

Subunidade de Administração:

A meu ver, possivelmente não lhe falta nada. Apenas considero que não é um sistema amigável para o utilizador e nesta fase inicial, fruto das dificuldades inerentes à sua utilização, por ser um sistema muito complexo e novo, torna as coisas um pouco mais difíceis, mas exequíveis (caso contrário não faria sentido a sua existência).

Subunidade de Administração:

Simplicidade, funcionalidade, resposta rápida, sistema amigável, intuitivo.

Subunidade de Administração:

Falta as valências que devem integrar um Sistema Integrado de Gestão ou seja recursos humanos e materiais – vulgo manutenção, funcionamento e imobilizado.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Necessidade de uma maior integração com os sistemas existentes na área da saúde.

Subunidade de Administração:

Recursos Humanos e Indicadores de Gestão.



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Maior fiabilidade dos mapas deste módulo.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Possibilitar a comunicação entre utilizadores nas várias fases processuais.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Nada a referir.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Este módulo do SIG tem tudo o que a legislação obriga, pelo que cumpre os requisitos necessários para o planeamento e a execução orçamental de um organismo público. O que deveria ser revisto seria p.e. a execução plurianual dos orçamentos, a possibilidade da entidades serem dotadas dos orçamentos de uma só vez.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Formação, simplificação processos de consulta, alteração e inserção, reorganização de conteúdo de relatórios produzidos. Maior Flexibilidade.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Nada a referir.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Relatórios mais simples e uma introdução mais fácil dos elementos de acção.

Outro – Esquadra de Manutenção:

O desenvolvimento dos módulos de manutenção – cadastro integrado de infra-estruturas e equipamentos e gestão de manutenção.



ANEXO R

Respostas descritivas à questão 36 do inquérito

36 - Na sua opinião, o que falta a si/ao seu serviço para que possa tirar o máximo proveito do SIG como ferramenta de planeamento e controlo orçamental? :

Subunidade de Administração:

Sendo um sistema novo falta ainda muito apoio das Direcções técnicas, do Help-desk, muitas vezes os nossos interlocutores também estão a aprender com as nossas questões, quando deveriam ajudar a dar o passo seguinte.

Subunidade de Administração:

Pessoal, principalmente um Comandante de Esquadilha de Administração Financeira.

Subunidade de Administração:

Tempo e pessoal para poder dedicar mais tempo ao programa, pois sendo este tão complexo é necessário tempo para o operar na sua plenitude.

Subunidade de Administração:

A colaboração e o empenho de todos os Serviços.

Subunidade de Administração:

Falta interesse das pessoas por esta questão e quem chefia por norma tem pouco interesse pela gestão financeira, tirando os o quadro ADMAER.

Subunidade de Administração:

Possivelmente nada. Volto a frisar que o que poderá faltar é, a cada um dos utilizadores, mais experiência com o SIG para que surta os efeitos desejados e de uma forma mais explícita, pois para já é muito prematuro conhecer todas a potencialidades do sistema. Poderá passar por uma questão de maior familiarização com o sistema e no futuro poder-se-á obter a informação desejada sem necessidade de recorrer a outros mecanismos para tal.

Subunidade de Administração:

Quatro vezes mais pessoal e devidamente formado e com conhecimentos de contabilidade.

Subunidade de Administração:

Mais formação.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Formação, apoio especializado de preferência “on-job”, empenho da generalidade dos utilizadores.

Subunidade de Administração:

Tempo para explorar.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Nada a referir.



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Talvez melhor formação e um melhor feedback dos pequenos problemas que ocorram

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Formação

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Nada *a referir*.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Formação, *simplificação processos de consulta, alteração e inserção, reorganização de conteúdo de relatórios produzidos. Maior Flexibilidade.*

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Alguma falta de formação na área financeira e, penso, que alguma falta de tempo para explorar todas as potencialidades que o sistema possui parece possuir.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Formação contínua.

Outro – Esquadra de Manutenção:

Maior divulgação e mais elementos/serviços com acesso ao sistema, trabalhando em rede e inter-ligados.



ANEXO S
Respostas descritivas à questão 38 do inquérito

38 - Comentários, sugestões ou observações:

Subunidade de Administração:

O SIG parece-me um bom programa, teve muitos problemas inicialmente, ainda continua a ter, grande parte devido á resistência à mudança, uma vez que existia um programa na FAP, que as pessoas se habituaram durante muitos anos a trabalhar com o mesmo, respondia às necessidades que eram exigidas, qualquer alteração é prontamente respondida pela DINFA.

No início a organização não estava preparada para esta mudança criou uma imagem muito má, as respostas eram muito lentas e difusas.

Outra questão foi adquirido um sistema para uma organização que se encontrava estruturada de determinado modo, hoje as unidades estão a adaptar-se ao SIG quando deveria ser o inverso.

Subunidade de Administração:

Dado que se trata de um módulo que entrou em produtivo à relativamente pouco tempo, ainda se torna necessário adaptarmo-nos a ele para podermos tirar partido de todas as suas potencialidades. A falta de pessoal, com formação e conhecimentos técnicos suficientes, faz com que o pessoal ADMAER existente por Unidade tenha que fazer grande parte das tarefas em diversos módulos, o que torna impraticável realizá-las todas. Elevar o número de oficiais ADMAER por Unidade permitiria operar de forma muito mais efectiva o sistema e obter o máximo de rendimento do mesmo. As grandes alterações verificadas nestas matérias justificariam inclusivamente a existência de pessoal ADMAER noutros pontos de operação do sistema, a montante da Esquadra de Administração, como por exemplo, as áreas de Abastecimentos, Aquisições e até mesmo o comando dos Grupos de Apoio.

Subunidade de Administração:

Espero que a elaboração deste trabalho pelo menos sirva, para que a quem de direito, fique sensibilizado para as necessidades de pessoal e suas qualificações, a colocar nas diversas Esquadras de Administração e Intendência, isto porque o sistema é um programa que exige muito tempo para se fazer uma correcta utilização do mesmo e aproveitar as suas potencialidades para uma gestão económica, eficaz e eficiente dos recursos, cada vez mais escassos. E de momento não há pessoal suficiente nas EAI para tal.

Subunidade de Administração:

Faltou orientação por parte da DF e falta algum controlo por parte da Verificação de contas. O SEM-BW tem muitos mapas mas muitos deles dão erros e não vão de encontro ao que se precisa.

Subunidade de Administração:

Dada a complexidade de concepção do Sistema torna-se uma ferramenta pouco amigável e que por vezes, talvez por ainda não estar devidamente afinado cria alguns entraves na execução de determinadas tarefas. Talvez seja ainda prematuro estar a tecer mais comentários pois com o passar desta primeira etapa (aprox. 3 anos) para a implementação e amadurecimento dos conhecimentos estaremos capazes comentar de modo mais favorável.



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

Para já creio que é uma ferramenta excepcional, polivalente mas muito complexa. Posso dizer também que cria algumas dificuldades quando se pretende trabalhar um mapa. Torna-se então necessário exportá-lo para EXCELL e aí tirar as conclusões.

Posso de certa forma estar a cometer o erro de comentar mais a parte do R3, ou seja EAPS, FI e afins, pois acaba por ser com o que mais se trabalha. De qualquer das formas posso dizer que o BW, nomeadamente o Business Explorer Analiser, onde se faz o tratamento da informação em que incide este questionário (PA's) tem ainda muitos bugs e de difícil resolução. Desde problemas de formatação de mapas até a dados que não correspondem à realidade.

Subunidade de Administração:

Acabem com o SIG e arranjam um sistema que responda verdadeiramente as necessidades. Simples, prático e funcional.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

Ao nível dos relatórios, apenas são conhecidos os relacionados com o planeamento e execução orçamental. Estes são suficientes, bastante úteis e de tratamento/leitura acessível. Desconhece-se os relatórios sobre o Plano de actividades.

Subunidade de Administração:

Está em fase de arranque, ou seja, ainda não se está a utilizar todos os recursos e informações que se pode obter deste módulo. De qualquer forma as ferramentas que se utilizam mais no dia-a-dia, vão ao encontro das necessidades (transferências orçamentais) e comparação entre PA e PO.

Gabinete de Apoio de uma Direcção/Repartição Técnica:

É necessário descomplicar o sistema, principalmente ao nível da introdução dos dados. É um sistema pouco "user friendly". No entanto funciona e conseguem-se obter os dados necessários.

Outro – Esquadra de Manutenção:

Depois da fase inicial, algo turbulenta e desorganizada na forma como foram dadas as orientações e a formação, bem como foram atribuídas as responsabilidades pelo funcionamento do sistema, actualmente, na parte que me respeita (**planeamento**), tenho a sensibilidade de conjecturar melhor as capacidades e as potencialidades do sistema. Contudo, e uma vez mais na área do planeamento, elaborado com restrições, julgo que o sistema não espelha nem reflecte numa forma contundente as reais necessidades para fazer face ao cumprimento eficaz da missão. Ressalvo também a necessidade de feedback doutros EPR's do sistema, relativamente ao alcance dos objectivos finais e da forma como os Órgãos/Serviços estão a desenvolver este trabalho.



ANEXO T

Análise e interpretação das respostas do inquérito

Caracterização do Universo

Conforme já referido, foi elaborado um inquérito que consta do Anexo E e enviado às Entidades constantes do Anexo F, perfazendo um total de vinte respostas. Foi critério assumido a escolha de Órgãos e Serviços da FAP que cumulativamente tenham dotações orçamentais atribuídas e neles haja uma Entidade Responsável pelo lançamento e manutenção dos dados do Plano de Actividades. O inquérito em causa foi dirigido a essas Entidades, tendo-se verificado que o universo em causa foi constituído por oito Gabinetes de Apoio de Direcções/Repartições Técnicas (DT/RT) (sete do Comando Logístico e Administrativo (CLAFSA) e uma do Comando de Pessoal (CPESFA)), onze Subunidades de Administração e uma Esquadra de Manutenção. Por haver alguma homogeneidade nas respostas, será feita uma separação entre as respostas das Subunidades de Administração e as das DT/RT, sempre que tal se reconhecer pertinente e esclarecedor, considerando-se para este efeito a Esquadra de Manutenção similar às Subunidades de Administração.

O Planeamento Orçamental antes da implementação do SIG: Análise

Na primeira parte do inquérito, pretendeu-se compreender qual a percepção que os utilizadores tinham do sistema. Alerta-se que o responsável de uma das Subunidades de Administração, tendo em conta a sua anterior colocação e funções, optou por não responder à primeira parte do inquérito, por desconhecer o anterior sistema.

Verifica-se que, por norma, as Subunidades de Administração utilizavam a folha de Excel disponibilizada pela DFFA e as DT/RT utilizavam o PROT, à excepção de uma delas que utilizava a folha de Excel. A Esquadra de Manutenção utilizava um Plano de Actividades a nível interno, colaborando apenas na elaboração da proposta orçamental da sua Unidade.

65% (13 em 20) das entidades considerava que os dados introduzidos no anterior sistema permitiam justificar “per si” o valor da proposta orçamental. Quem discordou apontou como uma das principais razões uma justificação pouco concreta e pormenorizada dos dados carregados.

75% (15 em 20) das entidades considerava que não conseguia reflectir no anterior sistema as necessidades/dificuldades orçamentais da sua Unidade, comunicando



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

posteriormente à DFFA, apenas as necessidades críticas que não conseguiam resolver internamente, na sua maioria (73,33%: 11 em 15). Refira-se que quem respondeu afirmativamente a esta questão, foram apenas DT/RT.

65% (13 em 20) das entidades considerava que o anterior sistema não permitia a comparação entre planeado/atribuído/executado e, apenas uma dessas entidades não possuía uma ferramenta interna que fizesse a comparação.

Quanto ao grau de satisfação, as opiniões dividem-se. Numa escala de 1 a 6, 50% (10 em 20) escolheu um grau de satisfação de 1 a 3 e 45% (9 em 20) escolheu de 4 a 6. Nas DT/RT era onde a satisfação era maior: 75% (6 em 8) escolheram de 4 a 6. Nas Subunidades de Administração este valor era apenas de 25% (3 em 12).

Quanto ao empenho dos outros serviços na elaboração da Proposta orçamental, 55% (11 em 20) classificaram-no entre 1 e 3. Nas DT/RT 62,5% (5 em 8) avaliou o empenho dos serviços entre 4 e 6. Nas Subunidades de Administração esse valor é de apenas 25% (3 em 12), havendo inclusive 33,33% (4 em 12) que avaliou o empenho com 1.

O Planeamento Orçamental após a implementação do SIG: Análise

Na segunda parte do inquérito, pretendeu-se compreender qual a percepção que os utilizadores têm do Bloco 1.2 do SIG. De uma forma geral, pretendeu-se sondar aspectos relacionados com o PA, designadamente formação, dificuldades na sua elaboração, informação disponibilizada, relatórios, apoio em caso de dúvidas/problemas, empenho dos Serviços e opinião geral sobre o sistema. Refira-se que o responsável da Esquadra de Manutenção na primeira parte apenas participava de forma parcial, mas agora depende dele o lançamento e manutenção do PA da sua Unidade.

60% (12 em 20) dos responsáveis teve formação e, dos 8 que não tiveram, 5 eram das DT/RT. Quanto à formação em si, houve três parâmetros em que as opiniões se dividiram equitativamente – 50% (6 em 12): Oportunidade; Adequabilidade do conteúdo; Esclarecimento da mesma. 58,33% (7 em 12) não a considerou suficiente e 75% (9 em 12) considerou-a bem estruturada. Dividindo o universo, todos os parâmetros tiveram uma apreciação positiva pelas DT/RT. Nas Subunidades de Administração apenas a boa estruturação da formação teve uma apreciação positiva, enquanto que os factores mais penalizados foram a oportunidade e a suficiência da formação (6 em 9 “Não”).

75% (15 em 20) das entidades tiveram dificuldade em elaborar o PA neste formato. Entre as DT/RT as opiniões dividiram-se e entre as Subunidades de Administração apenas



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

uma considerou não ter tido dificuldades. As razões mais apontadas foram: falta de formação (20%: 9 em 45); falta de informação (17,78%: 8 em 45) e adaptação ao novo modelo (15,56%: 7 em 45).

65% (13 em 20) das entidades considera que consegue reflectir em sistema as necessidades/dificuldades da sua Unidade.

A actualização do PA conforme a execução orçamental só é efectuada por 50% do universo. 75% (9 em 12) das Subunidades de Administração não faz essa actualização, havendo apenas uma DT/RT nestas condições.

60% (12 em 20) das entidades considera que em qualquer momento o PA da sua Unidade reflecte as necessidades/dificuldades orçamentais sentidas. Relativamente à questão sobre se a informação carregada no PA é suficiente para justificar as necessidades não financiadas, o universo em causa encontra-se perfeitamente dividido, independentemente do tipo de entidade.

A utilização dos mapas deste Bloco para efeitos de controlo da execução orçamental divide as respostas, sendo aqueles que os não utilizam 9 Subunidades de Administração e 1 DT/RT. A principal razão apontada tem a ver com a utilização dos mapas do Bloco 1.1 e a sua fiabilidade, sendo também referidas a falta de conhecimento/experiência, bem como o aumento de tarefas “versus” falta de pessoal.

Quanto à avaliação dos mapas do Bloco, esta no global é francamente positiva, sendo o parâmetro com melhor avaliação a utilidade (80%: 16 em 20) e o pior o tratamento e filtragem dos dados (30%: 6 em 20), considerado complexo. De forma global estes mapas fornecem a informação necessária a 70% (14 em 20) do Universo. De referir que 15% (3 em 20) não respondeu às questões relacionadas com os mapas deste Bloco, por não ter um conhecimento suficiente destes que permita avaliá-los. Quem não concorda referiu factores como falta de mapas adequados, melhor informação sobre a execução do PA, simplicidade e objectividade. Destas 3 apenas uma reportou superiormente a questão avaliando a resposta obtida com 2 numa escala de 1 a 6.

A DFFA é por norma (70%: 14 em 20) a entidade a quem se recorre preferencialmente para esclarecimento de dúvidas e/ou resolução de problemas, seguindo-se os serviços congéneres (20%: 4 em 20). Refira-se que todas as DT/RT recorrem preferencialmente à DFFA.

55% (11 em 20) já recorreu ao Help-desk para assuntos relacionados com o PA, onde as principais questões levantadas tinham a ver com: problemas de perfil de utilizador



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

(24,24%: 8 em 33); problemas de password (24,24%: 8 em 33) e introdução de dados (21,21%: 7 em 33). De quem recorreu ao Help-desk 63,64% (7 em 11) avaliou a sua resposta entre 4 e 6.

Quanto ao empenho dos vários serviços na elaboração do PA, 55% (11 em 20) avaliou esse empenho entre 1 e 3. O valor mais escolhido foi 2 (30%: 6 em 20). Verifica-se que o empenho dos serviços das DT/RT tem uma avaliação entre 4 e 6 de 75% (6 em 8). Comparando este mesmo empenho antes e depois da implementação do SIG, 50% (10 em 20) considera que o empenho é igual, enquanto 40% (8 em 20) é de opinião que o empenho é maior.

90% (18 em 20) das entidades considera o Bloco útil no desempenho das funções do serviço, tendo sido apontado como argumentos, entre outros: estar espelhada a actividade dos serviços e ser possível a comparação planeado/executado; apoio à tomada de decisão e a uma gestão mais eficiente dos recursos; responsabilização dos serviços pelo seu planeamento; ser um sistema integrado; qualidade e fiabilidade da informação, bem como o seu tratamento. As 2 entidades que discordam deste ponto de vista são Subunidades de Administração e referem o aumento de trabalho e a dispersão de informação como suporte da sua opinião.

85% (17 em 20) das entidades considera que o Bloco serve os interesses da FAP na área, tendo sido apontado como argumentos, entre outros: cumprimento da legislação; análise a nível FAP dos objectivos e sua da execução; ser um sistema integrado; reflecte as necessidades satisfeitas/não satisfeitas; fornecimento de indicadores importantes para a tomada de decisão; maior e melhor controlo e a vários níveis (ex: a nível do MDN). As 2 entidades que discordam deste ponto de vista são Subunidades de Administração e referem o aumento de trabalho e a complexidade de procedimentos como suporte da sua opinião. 1 DT/RT não respondeu a esta questão.

Quando questionadas sobre que valências faltam ao SIG, de uma forma geral as respostas foram: implementação dos Blocos que ainda faltam e que já estão previstos; simplificação, reorganização e melhoramento a nível de relatórios; introdução de alterações que tornem a utilização do sistema mais simplificada, comunicação entre utilizadores via sistema nas várias fases do processo.

Perante a questão do que é que falta ao serviço/indivíduo para uma melhor exploração das potencialidades, foram várias as respostas, mas as mais consensuais foram



O processo de Preparação Orçamental, após implementação do SIG

a formação, pessoal²⁸ (e qualificado) e tempo/experiência para uma melhor exploração da ferramenta. Foi também mencionado um maior envolvimento e interesse das chefias ao mais alto nível, bem como o reforço da importância a nível institucional da função de planeamento, um maior apoio e orientação pelo escalão superior, uma maior e melhor colaboração entre serviços, uma melhor partilha de situações e experiências entre utilizadores, e entre estes e o escalão superior.

Numa escala de 1 a 6, 55% (11 em 20) avaliaram a satisfação com o Bloco com um valor entre 4 e 6. O valor mais votado foi o 3 (40%: 8 em 20), seguindo-se o 4 (35%: 7 em 20).

Solicitados a fazerem comentários sobre o Bloco, as entidades referiram vários aspectos como sejam: o arranque do sistema, que foi considerado conturbado, faltando orientação/apoio/coordenação adequados por parte dos responsáveis, potenciando a aversão à mudança; o SIG ser um sistema implementado recentemente e a experiência dos utilizadores não ser muita, levando a considerá-lo complexo na sua operação – porém os próprios utilizadores reconhecem as potencialidades deste, que de uma forma geral dá resposta às suas necessidades, e ponderam que com o tempo e a utilização, a impressão sobre o SIG melhore (ainda que no geral seja positiva). Questões anteriormente apontadas são de novo destacadas: A necessidade de formação; a necessidade de melhorar os relatórios do Bloco; maior apoio/orientação dos responsáveis; a falta de pessoal nas Subunidades de Administração e sua qualificação.

²⁸ Esta necessidade apenas foi referida por Subunidades de Administração.



ANEXO U
Tópicos de entrevista ao Cor/PilAv Luís Ruivo

Cor/PilAv Luís Ruivo – Chefe da Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Força Aérea.

1. Objectivos 2007 vs. Objectivos 2009: Houve uma alteração significativa ou tratou-se apenas de uma "afinação"?
2. Das alterações entretanto efectuadas ao sistema, quais são as que destaca?
3. Como caracteriza o ano de 2007, como "ano zero" que foi, a nível do PA e sua execução?
4. Na sua opinião, os Órgãos/Serviços conseguiram em 2007 espelhar a sua actividade no PA?
5. Qual o "feedback" que os Comandantes lhe transmitiram? Participam? Sugerem/criticam? Transmitem preocupações/dificuldades?
6. Na sua opinião, Os Comandantes estão sensibilizados para a utilidade da ferramenta? Qual o seu empenho/motivação?
7. Para a elaboração do Relatório de Actividades 2007, a informação carregada no PA2007 teve utilidade? Foi considerada válida? Foi tida em conta?
8. Está prevista/foi alguma vez equacionada alguma formação de topo para os Comandantes, sobre o sistema?
9. Na sua opinião, considera este tipo de formação pertinente?
10. O EMFA/Divisão de Planeamento já está a fazer/está previsto fazer algum tipo de auditoria aos dados introduzidos? Se sim, quais os critérios/preocupações na análise dos dados? Está prevista a intervenção da IGFA, por exemplo?
11. PA 2008: Na sua opinião, os dados carregados conseguem reflectir a missão da FAP?
12. O que considera ainda estar por fazer? Alguma alteração em curso/planeada?



ANEXO V
Tópicos de entrevista ao Cor/AdmAer João Mata

Cor/AdmAer João Mata – Coordenador da Área Financeira do SIG

1. Participou/colaborou na definição de critérios/orientações para o Bloco 1.2?
2. Quais as preocupações/condições levantadas pela área financeira na ligação entre os Blocos 1.1 e 1.2?
3. RIGORE/DGO: O SIG cumpre os critérios exigidos? Já se encontra ligado? Qual o ponto de situação?



ANEXO W
Tópicos de entrevista ao TCor/TInf Orlando Colaço

TCor/TInf Orlando Colaço – Consultor Interno do Bloco 1.2.

1. Faz parte da equipa do módulo 1.2 desde o seu início?
2. Quais os pressupostos de partida para o arranque dos trabalhos? Qual o papel da FAP na definição desses pressupostos?
3. A SAP, a nível de Planeamento Orçamental, já tinha algum produto desenvolvido ou foi tudo criado de raiz?
4. O que entende por o SEM/BW só ter funcionalidades técnicas?
5. Tem conhecimento da aplicação prévia da metodologia do PA, em contexto SAP, na Administração Pública?
6. O facto de o PA ter tido como base o PROT foi bem aceite pelos outros Ramos? Estes não tinham nada para planeamento orçamental, ou do que havia o PROT é que era o que estava mais próximo do pretendido?
7. A estrutura Objectivos/Actividades/Acções/Elementos de acção foi definida por quem? MDN? Ramos? Consultores SAP? Qual a racional da escolha?
8. O facto de se querer ao mais alto nível que o SIG não fuja muito do "produto standard", limitou ou tem limitado o vosso trabalho?
9. O facto de se ter de construir tudo de raiz deu-vos maior autonomia? Isto ajudou a que este respondesse melhor às necessidades dos Ramos na área, ou era preferível um produto pré-concebido e posteriormente parametrizado, à semelhança do R3?
10. Como caracteriza o levantamento de processos? Foi pacífico? Havia grande diferença entre os Ramos?
11. A definição de processos únicos acarretou grandes alterações? Há grandes diferenças entre os processos únicos e os processos FAP?
12. A nível de relatórios, quem definiu os critérios de escolha e construção?
13. Qual o “feedback” recebido sobre os relatórios? A ideia que tenho é que ainda há alguns “bugs”, o que lhes tira fiabilidade e credibilidade. As pessoas reportam? A sua correcção é fácil? Quais as vossas limitações?



14. Então posso deduzir que, a nível de relatórios, além da falta de "feedback" dos utilizadores, o vosso trabalho está dependente do que se vai passando no Bloco financeiro?
15. As alterações de que falou nos mapas: novos ou reestruturação dos existentes?
16. Qual o "feedback" recebido, no geral? Está a ser um módulo bem aceite? As pessoas/serviços participam, sugerem, criticam?
17. Sendo um pouco mais específico, a nível FAP, qual o feedback e a aceitação do Bloco, em especial das Unidades e das Direcções Técnicas?
18. A proposta de mudanças/alterações é bem recebida/aceite pela equipa de projecto? Qual a vossa autonomia, as vossas limitações e dificuldades?
19. Acha que neste momento o módulo já está a funcionar em pleno? O que lhe falta?
20. Este desenvolvimento do PA de que falou, é uma reestruturação mais profunda ou é uma "afinação"?
21. Ligação com a DGO? Ponto de situação?
22. Há alguma ligação com o RIGORE? Ponto de situação?
23. Acha que as necessidades da FAP neste âmbito estão a ser satisfeitas?
24. De uma forma generalizada e breve, qual o balanço que faz desde a entrada em produtivo do Bloco e a actualidade? Algum momento/facto a que queira dar destaque?



ANEXO X
Tópicos de entrevista ao Maj/AdmAer Jorge Pimentel

Maj/AdmAer Jorge Pimentel – Repartição de Orçamento da Direcção de Finanças da Força Aérea.

1. Das alterações entretanto efectuadas ao sistema, quais são as que destaca?
2. Como poderá ser caracterizado o ano de 2007, como "ano zero" que foi, a nível do PA e da sua execução?
3. Os Órgãos/Serviços conseguiram em 2007 espelhar a sua actividade de forma adequada no PA?
4. Qual o "feedback" que as Subunidades de Administração e as DT/RT transmitiram? Estão sensibilizados para a utilidade da ferramenta? Ou é “apenas mais uma coisa que tem que ser feita”?
5. Qual o feedback sobre os relatórios? Maior fiabilidade?
6. Formação/refreshamento: encontra-se prevista? (Ex: início da elaboração do PA)
7. Reuniões frequentes com EPR's do PA: estão previstas?
8. A DFFA já está a fazer/está previsto fazer algum tipo de auditoria aos dados introduzidos? Se sim, quais os critérios/preocupações na análise dos dados? Está prevista a intervenção da Inspecção da DFFA, por exemplo?
9. PA 2008: Os dados carregados conseguem reflectir a missão da FAP?
10. O que está por fazer? Alguma alteração em curso/planeada?
11. DGO: a PO para a DGO carece de justificação? É um ficheiro automático? Como se processa?