

ESMÉNIA VENÂNCIO MATIMBE

(Administração Militar)

ANÁLISE DA GESTÃO ADMINISTRATIVA FINANCEIRA PARA O CONTROLO DE
DESPESAS NAS UNIDADES MILITARES: CASO ACADEMIA MILITAR “MARECHAL
SAMORA MACHEL” (2015)

Trabalho de Investigação Aplicada (TIA)
apresentado à Academia Militar “Marechal
Samora Machel” para obtenção do Grau
Académico de Licenciatura em Ciências
Militares na Especialidade de Administração
Militar.

Orientador: Mestre António Muhethe
(Major- Gestor)

Nampula

2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

Esménia Venâncio Matimbe

ANÁLISE DA GESTÃO ADMINISTRATIVA FINANCEIRA PARA O CONTROLO DE DESPESAS NAS UNIDADES MILITARES: CASO ACADEMIA MILITAR “MARECHAL SAMORA MACHEL” (2015)

Este Trabalho de Investigação Aplicada foi apresentado e aprovado na Academia Militar “Marechal Samora Machel”, para aquisição do Grau Académico de Licenciatura em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar, tendo sido atribuído a classificação final de _____ (_____) valores.

Nampula, ____ de _____ 2016

O Presidente da mesa do Júri

(_____)

O Oponente

(_____)

O Orientador

Mestre António Muhethe

(Major-Gestor)

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este Trabalho de Investigação Aplicada é resultado da minha pesquisa e das orientações do supervisor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto e na bibliografia final. Declaro ainda, que este trabalho não foi apresentado em nenhuma instituição de ensino para obtenção de qualquer grau académico.

Nampula, aos _____ de _____ de 2016

Esménia Venâncio Matimbe

(Aspirante-à-Oficial de Administração Militar)

DEDICATÓRIA

Em primeiro lugar dedico este trabalho aos meus pais Venâncio Paiete Matimbe e Deolinda Alfredo Macaringue pelos ensinamentos dados por eles, por terem me incentivado a nunca desistir dos meus sonhos.

Em segundo lugar dedicar a Dra. Guida pelo apoio e força.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pai todo-poderoso, por ter me dado a vida e saúde para poder chegar a esta fase e que continua clareando o meu percurso académico.

De igual maneira agradecer aos meus progenitores Venâncio Paiete Matimbe, Deolinda Alfredo Macaringue. A minha irmã Dra. Guida pela confiança, e por ter ajudado imensamente na minha formação, a minha prima Edvalda que esteve comigo durante a formação, aos meus irmãos Egna, Fátima, Kéron, Felcia, primos, a família Matimbe, Macaringue.

Ao comando da Academia Militar, especialmente aos docentes do curso da Administração Militar pelos ensinamentos. Aos meus colegas do 9º CFO da especialidade de Administração. Aos meus amigos Ana, Deolinda, Yolanda, Elton, Edson, Oracio, Thackson, Mauro Njelezi Cláudia, Victória, que estiveram presente nos momentos bons e maus durante a minha formação.

Agradeço imensamente ao meu supervisor António Muhethe que tanto fez para que este trabalho se materializasse e ao Coronel Marcos Tivane.

EPÍGRAFE

"Gestão é uma arma poderosa, que faz com que as organizações obtenham excelência em suas realizações."

Daiany de Sousa Santana

RESUMO

O trabalho aborda o tema: Análise da Gestão Administrativa Financeira para o Controlo de Despesas nas Unidades Militares: caso Academia Militar “Marechal Samora Machel” (2015). O estudo tem como objectivo geral: Analisar a gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na Academia Militar. E objectivos específicos: identificar o modelo de gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na Academia Militar; descrever a importância da gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na Academia Militar; verificar a utilização das ferramentas de gestão administrativa financeira na Academia Militar; analisar a relevância da aplicação da gestão administrativa financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de despesas na Academia Militar AM. Para a elaboração do trabalho usou-se o método indutivo, pesquisa explicativa, qualitativa e participaram do estudo 8 militares da área de gestão administrativa financeira da Academia Militar. E aplicou-se a entrevista e a observação como instrumentos de colecta de dados. Entretanto do estudo feito conclui-se que o sector financeiro da Academia Militar tem feito semanalmente o levantamento de despesas dos sectores e departamentos de forma a fazer uma previsão do que se tem para pagar durante o mês; a gestão financeira dos recursos obedece as normas do sistema de administração financeira do Estado (E-sistaf); e o modelo de gestão usado para o controlo de despesas é o plano de despesas. E por fim, conclui-se que a aplicação da gestão administrativa financeira no levantamento das despesas nos sectores e departamentos é relevante porque facilita a planificação, controlo e execução de despesas.

Palavras-chave: Gestão Administrativa Financeira, Controlo de Despesas.

ABSTRACT

The work deals with the theme: Financial Administrative Management Analysis for the Expense Control in Military Units: case Military Academy "Marechal Samora Machel" (2015). The study has the general objective: To analyze the financial administrative management for expenditure control at the Military Academy. And specific objectives: identify the model of financial management for the administrative expenditure control at the Military Academy; describe the importance of financial management for the administrative expenditure control at the Military Academy; check the use of administrative financial management tools at the Military Academy; analyze the relevance of the implementation of financial management and management support system for expenditure decisions taken at the Military Academy AM. For the preparation of the work we used the inductive method, explanatory research, qualitative and participated in the study 8 military financial administrative management department of the Military Academy. And applied to interview and observation as data collection instruments. However the study done concluded that the financial sector of the Military Academy has made weekly survey costs of the sectors and departments form to make a prediction of what you have to pay during the month; the financial management of resources obeys the rules of the financial management system of the state (E-sistaf); and the management model used for expenditure control is the spending plan. Finally, it is concluded that the application of financial administrative management in the survey of expenditure in sectors and departments is important because it facilitates the planning, monitoring and enforcement costs.

Keywords: Financial Administrative Management, Expense Control.

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1: Vista frontal das instalações do Comando da AM.....	41
Imagem 2: Visão superficial da Academia Militar Marechal Samora Machel.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Respostas da questão número 1	44
Gráfico 2: Respostas da questão número 2	45
Gráfico 3: Respostas da questão número 4	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Grelha de entrevista aos oficiais	39
Tabela 2: Respostas da questão 3.....	46
Tabela 3: Respostas da questão 5.....	48
Tabela 4: Respostas da questão 6.....	48
Tabela 5: Respostas da questão 7.....	50
Tabela 6: Respostas da questão 8.....	50
Tabela7: Respostas da questão 9.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Admil- Administração militar

AM – Academia Militar

CAS – Comando de Apoio de Serviços

DRE- Demonstrativo de Resultado de Exercício

E-sistaf- Sistema de Administração Financeira do Estado

FADM – Forças Armadas de Defesa de Moçambique

FDS- Forças de Defesa e Segurança

Freq. – Frequência

ONG- Organização Não Governamental

Perc. – Percentagem

ÍNDICE

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	iii
DEDICATÓRIA	iv
AGRADECIMENTOS	v
RESUMO.....	vii
ABSTRACT.....	viii
LISTA DE IMAGENS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
LISTA DE TABELAS	xi
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xii
INTRODUÇÃO	15
CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
1.1. Conceitos de Gestão.....	19
1.1.1. Padrões de avaliação da gestão ou de desempenho do gestor	19
1.1.2. Etapas da gestão.....	20
1.2. Teoria da Administração Financeira	22
1.2.1. Gestão estratégica	24
1.2.2. Sistema de gestão financeira de despesas	25
1.2.3. Gestão financeira	26
1.2.5. Principais conceitos sobre gestão estratégica de despesas.....	28
1.2.6. Princípios da despesa	29
1.2.7. Classificações da despesa	30
1.2.8. Classificações legais da despesa	32
1.3. Estágios da despesa	32
1.4. Controlo mensal de despesas	33

CAPÍTULO II - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
2.1. Método de abordagem.....	34
2.2. Tipo de pesquisa.....	34
2.3. Técnicas e instrumentos de colecta de dados.....	36
2.3.1. Entrevista.....	37
2.3.2. Observação não participante.....	38
2.4. Participantes da pesquisa.....	38
2.5. Plano de apresentação de dados.....	39
CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	40
3.1. Contextualização do local de estudo.....	40
3.2. Apresentação e análise dos dados.....	43
3.2.1. Dados da observação.....	43
3.2.2. Dados da entrevista.....	43
3.3. Discussão dos dados.....	51
CONCLUSÃO.....	54
SUGESTÕES.....	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
APÊNDICES.....	61
ANEXOS.....	65

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como tema: Análise da Gestão Administrativa Financeira para o Controlo de Despesas nas Unidades Militares: caso Academia Militar “Marechal Samora Machel” (2015). Foi submetida à Direcção Científica da Academia Militar Marechal Samora Machel, para a obtenção do grau académico de licenciatura em Ciências Militares na especialidade de Administração Militar.

O pressuposto desta pesquisa é analisar a gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na Academia Militar (AM), que será uma mais-valia para AM no cumprimento da missão que lhe foi atribuída.

Desta forma, importa apresentar factos que nos permitam conhecer o estado actual dos conhecimentos referentes a gestão administrativa financeira.

A gestão administrativa financeira desempenha um papel importante na tomada de decisões das organizações sendo relevante na planificação das necessidades, na inventariação dos recursos disponíveis, na requisição de verbas de forma mais vantajosa, na aplicação criteriosa dos recursos financeiros e, principalmente na análise e gestão financeira da mesma.

Em uma conceituação mais ampla, gestão administrativa financeira é o processo de identificação, mensuração, preparação, análise, interpretação e comunicação de informações financeiras, utilizadas pelas empresas para planeamento, avaliação e controlo dentro da organização, visando assegurar o uso apropriado de seus recursos.

Todavia, aliada a globalização e a liberalização do mercado promovem a concorrência e criam pressões que, se não forem abordadas através de políticas e de outras intervenções, podem originar grandes desigualdades sócio económicas e impedir a boa verificação dos passivos e activos das unidades.

No entanto, constatou-se que muitas organizações do Estado têm dificuldades em planificar e elaborar um mapa para a sua gestão administrativa financeira, o que dificulta o processo de tomada de decisão a curto prazo. Sendo para tal, necessário identificar sua capacidade de solvência, analisar seus resultados e ter pessoal capacitado para identificação dos problemas

existentes, pessoal capacitado para analisar as demonstrações das verbas e rubricas financeiras do Estado, bem como todos os dados e informações fornecidos pela contabilidade e demais departamentos da organização, para que se possa identificar eventuais problemas na gestão financeira e então fornecer subsídios que auxiliem na tomada de decisão futura e imediata da organização.

Neste contexto, nos últimos anos tem-se caracterizado, na AM um aumento acentuado de efectivo, havendo assim uma necessidade de compreender quais são os modelos usados para gerir os seus recursos materiais e financeiros para o controlo de despesas. Diante desses factos, surgiu a necessidade de estudar esta temática no ano de 2015, sendo este o ano que se constatou a ocorrência do fenómeno, e foi definido como questão de investigação o seguinte: *Até que ponto a secção administrativa-financeira da Academia Militar controla as suas despesas?*

Tendo em conta a questão de investigação e com vista a definir a natureza do trabalho e o tipo de problema a ser solucionado, foi definido o seguinte objectivo geral: Analisar a gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na AM.

Assim, de forma a atingir o objectivo geral e apresentar caracteres mais concretos da investigação, foram delineados os seguintes objectivos específicos:

- i. Identificar o modelo de gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na AM;
- ii. Descrever a importância da gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na AM;
- iii. Verificar a utilização das ferramentas de gestão administrativa financeira na AM;
- iv. Analisar a relevância da aplicação da gestão administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de despesas na AM.

Por outro lado, de forma a responder a questão de estudo, formulou-se 4 questões de estudo que poderão respondidas:

- i. Como é feito o modelo de gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na AM?

- ii. Qual é a importância da gestão administrativa financeira para o controlo das despesas na AM?
- iii. Como se utilizam as ferramentas de gestão administrativa financeira para o controlo das despesas na AM?
- iv. Qual é a relevância da aplicação da gestão administrativa financeira como sistema de apoio na tomada de decisões para o controlo de despesas na AM?

Para o desenvolvimento da pesquisa usou-se o tipo de pesquisa qualitativa e de forma a ter maior possibilidade de resposta aos objectivos da investigação aplicou-se a técnica de colecta de dados a entrevista semi-estruturada e a observação não participante.

Com o intuito de se atingirem os objectivos enunciados, estruturou-se este estudo em 3 capítulos principais: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos e apresentação, análise e interpretação dos dados.

Quanto ao primeiro capítulo é referente a fundamentação teórica, que engloba três subcapítulos principais: conceitos de gestão, teoria da gestão financeira, estágios da despesa. Quanto ao subcapítulo referente á conceitos de gestão, procura-se explicar conceitos referentes a gestão. O segundo subcapítulo que é a teoria da gestão financeira; foram definidos os conceitos relacionados às temáticas, a divisão da gestão financeira, a sua classificação e principais funções da administração financeira. E o terceiro subcapítulo é referentes as despesas, far-se-á a descrição e a divisão.

O segundo capítulo deste estudo é dedicado à Procedimentos metodológicos que compreende os procedimentos efectuados, os instrumentos de recolha de dados utilizados, a caracterização dos participantes da pesquisa, ou população e o plano de apresentação dos resultados.

O terceiro capítulo deste trabalho é dedicado à conceptualização do local do estudo, apresentação e discussão dos resultados que após a análise dos dados, procedeu-se à interpretação dos mesmos, que consistiu, de uma forma clara, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos empíricos realizados anteriormente.

Por fim, foram apontadas as conclusões mais pertinentes do estudo, bem como algumas sugestões que se considerem adequadas, face à investigação efectuada, tanto no âmbito da própria intervenção e abordagem desta problemática, como no âmbito das tendências futuras da investigação. Seguidos por referências das obras consultadas e apêndices.

CAPÍTULO I - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Conceitos de Gestão

De acordo com Chiavenato, (2006), “Gestão é o acto de gerir, administrar, organizar, planear e liderar um projecto, pessoas de uma equipe ou uma organização.”

Na linha de reflexão do Robbins e Coulter (1998), advogam que “gestão é a coordenação e supervisão do trabalho de outros para que as suas actividades sejam desempenhadas eficiente e eficazmente.”

Percebe se assim, a definição de gestão é actividade de coordenar e supervisionar o trabalho de outros para que as suas actividades sejam desempenhadas de forma eficiente e eficazmente.

1.1.1. Padrões de avaliação da gestão ou de desempenho do gestor

De acordo com Marques (2012), o desempenho dos gestores e da sua gestão é avaliado por padrões relativos à sua eficiência e à sua eficácia.

- Eficiência – obter o máximo proveito dos recursos, fazendo as coisas bem.

Tem a ver com a capacidade do gestor conseguir retirar o máximo proveito dos factores de produção que utiliza, pois os recursos são escassos pelo que o nível de eficiência com que são usados leva a maiores ou menores níveis de produtividade.

- Eficácia – atingir os objectivos propostos, fazendo as coisas certas.

Tem a ver com o atingir de objectivos, metas definidos e alcançados, e à forma como se conseguem realizar os resultados que se pretendem alcançar, ou seja, tem a ver com a forma como as decisões contribuem para os objectivos.

Nesses termos salienta se também que a eficiência, é concebida como sendo a melhor maneira de fazer algo com os recursos disponíveis, porem a eficácia definida como a maneira de fazer o que deve ser feito, de maneira correcta. Ainda conclui se que as duas medidas são relativas. Nesta perspectiva acredita-se que a eficiência depende não apenas do trabalho e do

incentivo monetário, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem-estar físico do funcionário e diminuam a fadiga, dentro e fora do local de trabalho.

1.1.2. Etapas da gestão

- Planeamento
- Organização
- Direcção
- Controlo

Para melhor tomar decisão, em qualquer sector de actividades, como gestor é importante lembrar que o processo de decisão tem passos que podem ser agrupados em etapas da gestão, que são também designadas pelas funções do gestor ou da gestão:

- Planeamento

Definir objectivos e determinar antecipadamente o que, e como deve ser feito (planos).

Aliado a isso, Marques (2012), afirma que:

O planeamento constitui a base de avaliação que justifica o ajustamento a mudanças ou modificações do ambiente natural, técnico e institucional, e económico. No planeamento através da elaboração de planos o gestor decide antecipadamente que actividade vai desenvolver e como vai fazer. (p.9).

- Organização

Estabelecer relações formais entre pessoas e entre estas e os recursos disponíveis (estrutura). Para Marques (2012), “na organização, começa por organizar os recursos que serão utilizados, quem faz o quê, com que recursos e que tipo de supervisão e coordenação é necessária” (p.10).

A organização estabelece a estrutura de gestão em que se baseiam as relações formais entre as pessoas, nomeadamente que funções têm e que actividades se desenvolvem nas diferentes unidades, que contas é necessário prestar face ao que é esperado dessas actividades e a quem se presta essas contas dos resultados, como reportamos dificuldades a quem é de direito para diligenciar e resolver essas questões para realizar as actividades planeadas.

➤ Direcção

Influencia o comportamento de outros e procura alcançar os resultados desejados pelas actividades como (motivação, liderança e comunicação). De acordo com Marques (2012), a Direcção é a forma de influenciar as pessoas organizadas nessa estrutura a proceder como desejado. Para que tal aconteça, isto é, para conseguir influenciar as pessoas, é necessário comunicar, motivar e liderar. (p.10)

A direcção envolve essas três funções fundamentais: a comunicação, a motivação e a liderança.

Comunicar - é transmitir e ser percebido em relação ao que é desejado e estabelecido pelo gestor. A comunicação envolve a percepção do empenho, dos sentimentos, do estabelecimento de uma relação ou de um código de mútuo conhecimento e de compreensão.

Liderar - é influenciar o comportamento dos outros para que façam o que o gestor deseja e estabelece.

Motivar - é promover e desenvolver a vontade de cumprir o que é desejado e estabelecido pelo gestor. A implantação dos planos e decisões, outra das etapas da gestão, requer, por conseguinte, organização e direcção.

Motivação pode ser entendida como processo que governa a escolha de comportamentos, força propulsora e energia interna que leva o individuo a agir, e integrar-se para satisfazer os seus desejos e a realizar os objectivos da organização dependendo da intensidade do motivo pois o funcionário, que deseja aumentar a produtividade tem sempre uma expectativa, espera uma recompensa e a relação entre expectativa e recompensa, resulta na melhoria da prestação de serviço e de condições de vida.

➤ Controlo

Comparação de objectivos definidos e alcançados, apurar desvios, corrigir e definir novas acções (desempenho e qualidade). Segundo Marques (2012), “o processo de comparação com

standards e padrões esperados constitui o controlo, outra função da gestão e dos gestores.” (p.10).

Assim entende-se que no controlo, é necessário acompanhar a execução dos planos, monitorizar os recursos empregues e avaliar os resultados que se obtêm para os comparar com os planos estabelecidos e com os resultados esperados.

Embora estas funções tenham a sequência apresentada, na realidade da gestão estas funções são muitas vezes interdependentes e simultaneamente executadas. Adicionalmente, estas funções não são pensadas de forma isolada, quando se elabora o plano prevê-se no próprio plano a forma de o controlar, estabelecem-se os indicadores a utilizar e as metas e resultados a alcançar. E, obviamente, tem que se pensar na sua implantação, pois também é necessário estabelecer a organização e definir a direcção das actividades, para que sejam implantadas adequadamente.

1.2. Teoria da Administração Financeira

Gomes (1998), a actividade financeira do Estado consiste na realização de despesas e arrecadação de receitas, tendo em vista a satisfação das necessidades colectivas ou públicas como as que estão previstas na Constituição da República.

Para Barbosa da Silva (2002), a gestão financeira pública traduz-se, em sentido restrito, na gestão orçamental, com enfoque nos recebimentos e pagamentos e, em sentido amplo, para além da gestão orçamental, traduz-se também na gestão patrimonial com tónica no activo, passivo e capital próprio.

Para Moreno (2006),

A gestão financeira pública é uma actividade que exige elevadas competências técnicas e profissionalismo, ou seja, deixou de ser definida como uma mera gestão administrativa altamente rotineira consubstanciada em normas rígidas emanadas superiormente, limitando os agentes à sua integral execução, mas sim uma actividade tecnicamente complexa pelo elevado volume de dinheiros públicos que o Estado gere.

Por dinheiros públicos entende-se que não são apenas os fundos (dinheiro em espécie, moeda escritural, moeda electrónica ou outra forma de liquidez imediata), mas também os valores equiparados como títulos de crédito comerciais a curto prazo (letras e cheques), os valores mobiliários (acções, obrigações ou títulos de participação) susceptíveis de negociação em mercado, e os direitos equiparados a valores mobiliários (juros prémios, dividendos). (p.21)

O mesmo autor refere ainda que,

esta actividade, pelo cariz instrumental que assume para a consecução de outras actividades, não se confunde, não se esgota, mas sim autonomiza-se delas, definindo-a como a actividade de “obtenção, disponibilidade ou a fruição e a afectação ou distribuição dos dinheiros públicos” levada a efeito pelos representantes dos cidadãos com vista à realização de inúmeras actividades do Estado conducentes à satisfação das necessidades colectivas.

Gestão administrativa financeira é o processo de identificação, mensuração, preparação, análise, interpretação e comunicação de informações financeiras, utilizadas pelas empresas para planeamento, avaliação e controlo dentro da organização, visando assegurar o uso apropriado de seus recursos.

É um sistema ou doutrina que trata de princípios básicos de uma ciência ou arte. As análises financeiras são realizadas a partir de demonstrações elaboradas pela contabilidade ou por gerentes financeiros para esse fim. Apesar de haver uma grande heterogeneidade entre as finanças de diferentes empresas, existe um padrão dessas demonstrações, aceite por muitos autores, dentre os quais destacamos Gitman (1997), Hoji (2004), Matarazzo (1998), Ross (1995) e Santos (2000).

Um bom planeamento financeiro requer um bom administrador, que acredite neste planeamento, pois a sobrevivência e o crescimento da organização no qual ele esta regendo, pois muitos fracassam de forma precoce, por não querer seguir regra ou acham irrelevantes certos procedimentos.

Na constatação de uma má administração, não existindo uma planificação estruturada, acarretará em uma grande dificuldade em administrar novos recursos para a sobrevivência de uma organização, pois são poucos os recursos disponíveis aos gestores que na maioria das vezes, não possuem verbas para gerir as dificuldades que encontram ao longo da vida da organização.

1.2.1. Gestão estratégica

Estratégia é um vocábulo de origem grega (estrategós), que significa a “arte do General”, conotação puramente militar, porque, no passado, a incumbência de fazer a guerra era responsabilidade directa dos chefes militares, os generais. (Prof. Dr. Marcelo 2009).

As pessoas têm planeado e gerenciado projectos desde o início dos tempos. Ao longo da história da humanidade, o conceito de estratégia foi evoluindo e assumindo a dimensão global na Segunda Guerra Mundial.

Estratégia Organizacional, de uma forma simplificada, pode ser conceituada como o caminho para a consecução dos objectivos organizacionais, voltada para o futuro da organização e orientada para longo prazo.

A Estratégia Organizacional pode envolver a organização como uma totalidade e tem o comportamento orientado para os objectivos estratégicos organizacionais. “A estratégia é a ponte para o futuro” (Chiavenato et al. 2003), sendo cada vez mais aplicada à logística organizacional.

Segundo Prof. Dr. Marcelo (2009), as estratégias organizacionais vêm privilegiando as pessoas como o principal componente da transformação, inovação e fonte de resultados promissores de uma organização.

Conforme Oliveira (2008), o modelo de gestão estratégica adoptado em instituições pode ser visto por um procedimento que ajuda os administradores a objectivarem uma direcção de futuro para a organização. O início da administração estratégica advém dos anos 50, quando as organizações utilizaram um método sistemático para deliberar o futuro (Ansoff e McDonnell, 2009).

A planificação de longo prazo foi a maneira que as organizações obtiveram para contestar o crescimento em tamanho e complexidade. A aparência analítica dessa abordagem foi cognominada como formulações de estratégia, como relatam os autores. O aspecto usado para elaborar essas estratégias foi chamado de Planificação Estratégica.

Segundo Rumelt (2011), o enfoque dos temas unidos a modelos estratégicos foi estudado com mais profundidade sob a análise minuciosa do tema expansão e da diversificação das empresas norte-americanas em torno do globo.

O crescimento das empresas aconteceu a partir da década de 70, porém outros factos podem estar relacionados com essa década, como o agravamento dos problemas de administração dessas empresas quanto à coordenação e ao controlo. Dessa maneira, o modelo de gestão estratégica começou a ser utilizado como elemento indispensável em todas as organizações que buscam o seu crescimento.

O prestígio conseguido pelo método estratégico ocasionou um investimento maior, criando assim departamento para executar e considerar a planificação de despesas.

Os cientistas também tiveram sua atenção chamada para essa nova prática, que já se utilizava no dia-a-dia de várias organizações. Em sua grande maioria relacionava desempenho a planificação formal, sendo mais de quarenta pesquisas publicadas desde o começo dos estudos (Drayton, 2010).

1.2.2. Sistema de gestão financeira de despesas

Dentro de qualquer organização, no processo de tomada de decisões, existem ferramentas as quais auxiliam os gestores a tornar as organizações mais competitivas em seu segmento de actuação. No ponto de vista de Júnior (2006), o sistema de gestão financeira de despesas é uma ferramenta que fornece informações sobre a estrutura de despesas das organizações.

Trata-se de um instrumento que pode ser utilizado no âmbito interno de uma organização nos níveis: estratégico, tático e operacional. No nível operacional, ocorre a colecta dos dados; no tático, a diferenciação e classificação destes dados, transformando-os em informações que provavelmente serão utilizadas pelo nível estratégico para a tomada de decisões estratégicas como: decidir qual a despesa a efectuar, controlo ou redução.

O sistema de gestão financeira de Despesas é um sistema que colecta, classifica e organiza dados referentes as despesas operacionais ou serviços, assim transformando-os em informações. Confirmando este conceito, Martins (2003), preconiza “O sistema representa um conjunto que

recolhe dados em diversos pontos, processa-os e emite, com base neles, relatórios na outra extremidade.”

1.2.3. Gestão financeira

Administração financeira é a disciplina que trata dos assuntos relacionados à administração das finanças de empresas e organizações. Trata-se de um ramo privativo à Administração. É o gestor de finanças quem dirige e administra as finanças de uma empresa, (Oliveira, 2005).

Primeiramente, pretende-se compreender o sentido e o significado de finanças, que corresponde ao conjunto de recursos disponíveis circulantes em espécie que serão usados em transações e negócios com transferência e circulação de dinheiro. Torna-se necessário também analisar a situação económica dos fundos da empresa, com relação aos seus bens e direitos garantidos

Com isso, verifica-se que as finanças fazem parte do quotidiano, no controlo dos recursos para compras e aquisições, tal como no gerenciamento da empresa, suas respectivas áreas, seja no marketing, na produção, na contabilidade e, principalmente no planeamento de nível estratégico, gerencial e operacional em que se toma dados e informações financeiras para a tomada de decisão na condução da empresa.

A administração financeira, hoje conhecida como gestão financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma eficaz, à concessão de crédito para clientes, planeamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e actividades da empresa, visando sempre o desenvolvimento, evitando gastos desnecessários, desperdícios, observando os melhores “caminhos” para a condução financeira da empresa (Morais, 2010)

Segundo Moraes (2010) que para superação desse problema são indiscutivelmente necessárias as informações do balanço patrimonial, no qual se contabilizam os dados da gestão financeira, que devem ser analisados detalhadamente para a tomada de decisão. É importante também uma auditoria dentro da empresa para maior eficácia nos lucros e maior lisura no empreendimento.

A contabilidade e a auditoria proporcionam à gestão financeira maior controlo das finanças, pois a função do contador é desenvolver e prover dados para mensurar o desempenho da empresa, avaliando a situação financeira perante os impostos, contabilizando todo seu património, elaborando as demonstrações, reconhecendo as receitas no momento em que são incorridos os gastos. (Morais, 2010, p. 80).

Entende-se que o que diferencia as actividades financeiras das contabilidades é que a administração financeira ou gestão financeira enfatiza o fluxo de caixa, que nada mais é do que a entrada e saída de dinheiro, que demonstrará realmente a situação e capacidade financeira para satisfazer suas obrigações e adquirir novos activos a fim de atingir as metas da empresa.

Considerando o exposto pode-se dizer que a função financeira evoluiu e que o seu papel é alcançar a maximização do valor da empresa para o accionista, por meio de políticas de investimento, de financiamento e de dividendos. É importante também avaliar constantemente os factores que envolvem os riscos e retorno, custos de capital e o equilíbrio no relacionamento com investidores. Esse é papel do gestor financeiro.

Segundo Moraes e Oliveira (2011) a sincronia entre o sector de compras, o sector comercial, o de contas a pagar e a receber bem como o controlo da produção é de suma importância para o desenvolvimento e controlo financeiro da empresa.

Para fazer a ligação sistémica entre estes sectores existem duas ferramentas importantes como: o fluxo de caixa e o demonstrativo de resultados.

Primeira ferramenta fluxo de caixa

O fluxo de caixa nada mais é do que a sintetização dos movimentos monetários realizados por uma empresa em um determinado período, bem como o registo de despesas e receitas. Existem várias maneiras de se aplicar o fluxo de caixa.

Pode ser criado um fluxo de caixa somente para o sector de compras, que pode ser chamado de fluxo de caixa por actividade. Já o fluxo de caixa global, ou seja, aquele que abrange todas as transacções da empresa exige disciplina e metodologia. (Morais & Oliveira, 2011).

Morais e Oliveira (2011) afirmam que todo gestor financeiro tem muita responsabilidade dentro da empresa que actua. Por isso precisa dominar conhecimentos como: análise e

planeamento financeiro, isto é, analisar os resultados financeiros e planear acções necessárias para obter melhorias.

Segunda ferramenta: DRE- Demonstrativo de resultado de exercício

Em primeiro momento entende-se que o DRE, é uma simples ferramenta da contabilidade, entretanto ela é fundamental para a gestão financeira, uma vez que, através dela avaliamos se a empresa projecta lucro ou prejuízo.

A Demonstração do Resultado do Exercício é uma demonstração contabilística que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do património líquido entre duas datas (Hoji, 2009).

Entende-se que é importante estar atento aos controlos financeiros e para uma empresa manter sua liquidez confortável e obter resultados satisfatórios, há necessidade de tomadas de decisões diárias.

1.2.4. Principais funções da Administração Financeira

- Analise e planeamento financeiro: analisar os resultados financeiros e planear acções necessárias para obter melhorias;
- A boa utilização dos recursos financeiros: analisar e negociar a captação dos recursos financeiros necessários, bem como a aplicação dos recursos financeiros disponíveis;
- Credito e cobrança: analisar a concessão de crédito aos clientes e administrar o recebimento dos créditos concedidos;
- Caixa: efectuar os recebimentos e os pagamentos controlando o saldo do caixa;
- Contas a receber e apagar: controlar as contas a receber relativas as vendas a prazo e contas a pagar relativas as compras a prazo, impostas e despesas operacionais;

1.2.5. Principais conceitos sobre gestão estratégica de despesas

Na elaboração do plano estratégico é facultativa às organizações a escolha da estratégia mais adequada ao seu caso, ou seja, de acordo com a sua estrutura e seus objectivos entre as diversas estratégias existentes.

Quando comenta sobre posicionamento estratégico, Wernke (2004) destaca ser vantagem competitiva “uma posição que represente situação favorável as organizações.” (p. 66)

1.2.6. Princípios da despesa

Segundo Silva (2004), a despesa do Estado deve obedecer aos seguintes princípios:

a) Utilidade: “é o princípio através do qual a despesa deve atender ao custeio dos gastos necessários ao funcionamento dos organismos do Estado, em como dos serviços públicos, objectivando ao atendimento da colectividade”. As despesas públicas pautadas pelo princípio da utilidade são aquelas que contribuem de facto para o atendimento de necessidades básicas para o funcionamento da colectividade.

b) Legitimidade: a despesa deve fundamentar-se no consentimento colectivo e na possibilidade contributiva, permitindo à colectividade discutir os gastos públicos respeitando a relação entre a capacidade de contribuição e a arrecadação da entidade. O consentimento colectivo e a possibilidade contributiva “originam-se de imposições jurídicas, políticas e económicas, mediante as quais se estabelecem os princípios norteadores da criação da despesa e os critérios determinantes de sua efectividade”.

c) Oportunidade: “decorre directamente da legitimidade e estabelece que a despesa, para ajustar-se principalmente à necessidade colectiva, deve ser oportuna”. Além disso, a oportunidade “também é analisada em função da situação económica do momento”. As despesas devem se adaptar à possibilidade contributiva da população, buscando atender as necessidades colectivas de acordo com as prioridades socioeconómicas.

d) Legalidade: a execução da despesa pública deve ser baseada em autorização legal. Trata-se de princípio constitucional imposto à administração pública directa e indirecta de qualquer dos Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário).

O princípio da legalidade “é fundamental, pois na administração pública não há liberdade, nem vontade pessoal. [...] na administração pública só é permitido fazer o que a lei autoriza”.

e) Economicidade: “significa que as actividades da administração devem ser avaliadas pela relação custo-benefício na aplicação dos recursos públicos.” Trata-se de um aspecto objectivo apenas quando parâmetros financeiros estão delineados, pois a legislação não costuma determinar

critérios não financeiros para avaliação da eficiência e eficácia das actividades do sector público de maneira clara. (p.126)

A observação dos cinco princípios citados é, ou pelo menos deveria ser, essencial para a execução da despesa pública. Entretanto, conforme frisa Silva (2004) “a ocorrência desse equilíbrio é muito difícil, mormente no que se refere a problemas de legalidade e oportunidade, pois a despesa pode ser legal, ainda que inútil e inoportuna.” (p.129)

Conforme as definições, observa-se que a legalidade é o princípio com mais facilidade de verificação, sendo o critério mais verificado em auditorias de contas públicas, enquanto a oportunidade e economicidade são mais difíceis de serem julgadas.

1.2.7. Classificações da despesa

A despesa pode ser classificada segundo alguns aspectos: natureza, competência político-institucional, afectação patrimonial, e regularidade.

a) Classificação segundo a Natureza

Quanto à natureza, a despesa pode ser classificada como orçamentária e extra orçamentária. A despesa orçamentária, segundo Angélico (1989), “é aquela cuja realização depende de autorização legislativa e que não pode efectivar-se sem crédito orçamentário correspondente”. Compõem a despesa orçamentária os recursos desembolsados que estão fixados no orçamento público, por meio da lei orçamentária e de créditos adicionais. (p.68)

Já a despesa extra orçamentária, segundo Angélico (1989):

É formada por pagamentos que não dependem de autorização legislativa, que não estão vinculados ao orçamento público. As despesas extra orçamentárias são simples devoluções de valores arrecadados como receitas extra orçamentárias. Frisa-se, neste ponto, que as despesas extra orçamentárias não existem sem o prévio recebimento de receitas extra orçamentárias: a ocorrência da primeira depende da segunda. (p.70)

b) Classificação segundo a competência

No aspecto da competência político-institucional, as despesas são classificadas conforme a esfera que a realiza para o atendimento de suas necessidades, para o cumprimento de disposições

legais ou contratuais às quais estiver subordinada. Neste sentido, as despesas são classificadas conforme a responsabilidade do governo ou município.

c) Classificação segundo a afectação patrimonial

Algumas despesas, quando efectuadas, alteram o património líquido do ente público, enquanto outras não o afectam. Assim, as despesas são classificadas como efectivas, ou por mutação patrimonial.

As despesas efectivas, segundo Silva (2004) “causam uma diminuição do património líquido do Estado. São aquelas despesas assumidas obrigatoriamente pelo Estado, e que estão fixadas no orçamento público, como as despesas com pessoal, por exemplo”.

Por outro lado, Silva destaca também as despesas por mutação patrimonial, que não diminuem o património líquido do Estado. Sua ocorrência causa uma diminuição no activo ou passivo, e em contrapartida há uma variação no património que mantém o saldo patrimonial estável. Como exemplo, pode-se citar uma amortização da dívida em que diminuem o activo e o passivo, ou uma inversão financeira, em que a diminuição e aumento ocorrem no activo, em contas diferentes.

d) Classificação segundo a regularidade

Neste critério de classificação as despesas dividem-se em ordinárias e extraordinárias.

As despesas ordinárias, segundo Silva (2004), “são despesas constantes, que ocorrem em todos os exercícios. Por serem efectuadas na manutenção dos serviços públicos, estes gastos geralmente estão presentes em todos os orçamentos anuais, como, por exemplo, as despesas com pessoal, com material de consumo, entre outras.”

Sobre as despesas extraordinárias, Silva comenta que elas não costumam aparecer em todos os orçamentos, pois ocorrem em circunstâncias de carácter excepcional. Como exemplos, podem ser citadas as despesas extraordinárias decorrentes de guerras e outras calamidades. (p.134)

1.2.8. Classificações legais da despesa

De acordo com o enfoque administrativo legal, a despesa pública combina a classificação institucional, funcional e programática, e económica.

a) Classificação institucional

Essa parte da classificação da despesa pública está relacionada à estrutura orgânica da entidade. Segundo Silva (2004), “a classificação institucional corresponde aos órgãos e às unidades orçamentárias que constituem o agrupamento de serviços subordinados ao mesmo órgão ou repartição a que serão consignadas dotações próprias.” (p.136)

Segundo o decreto n°23/2004 de 20 de Agosto a despesa:

1. A Despesa inclui as contas representativas dos recursos despendidos na gestão, a serem calculados no apuramento do resultado do exercício, estando desdobradas nas categorias económicas de Despesas Correntes e de Despesas de Capital.
2. As Despesas Correntes as contas desdobradas em transferências e aplicações directas, despesas com o pessoal, bens e serviços, encargos da dívida, subsídios, outras despesas correntes e exercícios findos.
3. As Despesas de Capital compreendem as contas desdobradas em transferências e aplicações directas, de despesas de bens de capital, operações financeiras e outras despesas de capital.

1.3. Estágios da despesa

As despesas públicas são executadas por meio de algumas etapas interdependentes que compõem os procedimentos necessários à sua execução. São consideradas despesas do exercício financeiro.

A Contabilidade Pública utiliza, portanto, o regime de competência para a execução de despesas e o regime de caixa para a realização de receitas. Kohama (2008), assim como Silva (2004) entendem que a despesa pública passa por quatro estágios: fixação, empenho, liquidação e pagamento.

1.4. Controlo mensal de despesas

Ter uma previsão do que se tem para pagar durante o mês, faz com que a organização acompanhe a sua evolução ou não.

Neste tópico, verifica-se e constata-se que os controlos são fundamentais num processo organizacional, pois, é por ele que a organização decide dar continuidade de vida da sua organização ou não. A mão que rege uma empresa tem que ser firme em seus propósitos e munido de bons controlos, pode acertar mais em suas atitudes diante dos processos e enfrentamentos que uma economia de um país requer. Possibilitando atingir uma boa administração de sua empresa.

CAPÍTULO II - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Strauss; Corbin (1994), trata-se de ‘‘uma metodologia geral para desenvolver teoria que esta inserida em dados sistematicamente colectados e analisados. A teoria surge durante a própria pesquisa e isso ocorre através da interacção contínua entre a colecta e a análise de dados’’.

A metodologia é um dos elementos fundamentais em qualquer processo de investigação. Desta forma, ‘‘tanto as ciências experimentais como as não experimentais insistem na necessidade de explicitar claramente os pontos de partida teórico-metodológicos de qualquer investigação’’ (Moreira, 1993).

2.1. Método de abordagem

Segundo Gil (1999), ‘‘pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adoptados para se atingir o conhecimento’’. Desta forma, é designado de método – o instrumento de investigação definido pelo pesquisador de forma a chegar a uma resposta mais precisa de um problema científico. (p. 26)

Entretanto, de acordo com Lakatos e Marconi (1993) ‘‘O método indutivo conhecimento é fundamentado na experiência, não levando em conta princípios preestabelecidos. A generalização deriva de observações de casos da realidade concreta e as constatações particulares levam á generalizações’’. (p.234)

Pois, é de referir que, o método indutivo caracteriza – se no processo pelo qual, o pesquisador por meio de um levantamento particular, chega a determinadas conclusões gerais, ou seja, parte – se do específico para geral.

2.2. Tipo de pesquisa

Partindo dos pressupostos de Menezes e Silva (2001), que indicam que, ‘‘as pesquisas podem ser classificadas quanto a sua natureza, quanto aos objectivos, quanto a sua forma de abordagem e quanto aos procedimentos técnicos’’.

Entretanto, esta pesquisa quanto a abordagem do problema é qualitativa, que de acordo com Godoy (1995a), a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, mas compreendê-los. Na mesma perspectiva, Collins e Hussey (2009), afirmam que “a pesquisa qualitativa é subjectiva e envolve examinar e reflectir sobre as percepções para obter o entendimento das actividades sociais e humanas. Assim, para esse autor, a melhor maneira de se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador ver o mundo pela visão dos pesquisados.”

Neste contexto, a pesquisa é qualitativa, porque ela se centra na busca de uma compreensão profunda sobre a gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na AM, por intermédio de participantes entrevistados ou questionados. No entanto, durante apresentação e discussão dos dados a autora se apoia da pesquisa quantitativa para poder quantificar e sumariar os resultados.

Esta forma de abordagem do problema é sustentado por Wildemuth (1993) citado por Neves (1996), que afirma que,

Uma pesquisa pode revelar a preocupação em diagnosticar um fenómeno (descreve-lo e interpreta-lo); o autor poderia também estar preocupado em explicar esse fenómeno, a partir de seus determinantes, isto é, as relações denexo causal. Tais pontos de vista não se contrapõem; na verdade complementam-se e podem contribuir, em um mesmo estudo, para um melhor entendimento do fenómeno estudado. (p. 2)

Sendo que Morse (1991) citado por Neves (1996) ressalta que, na fase de colecta de dados, a interacção entre os métodos qualitativos e quantitativos é reduzida, mas nas fases de apresentação dos dados e conclusão, eles se contemplam.

Portanto, a autora usou o método qualitativo para poder descrever as informações colectadas nas questões abertas da entrevista, por outro lado, usou o método quantitativo para poder contar ou quantificar os dados obtidos nas entrevistas.

Quanto aos objectivos, a proponente adoptou a pesquisa explicativa. Onde segundo Gil (2007, p. 44), “pesquisa explicativa é aquela como preocupação central identificar os factores que determinam ou que contribuem para ocorrência dos fenómenos”. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

Por isso mesmo, é o tipo mais complexo e delicado, já que o risco de cometer erros aumenta consideravelmente.

Portanto, esta pesquisa irá aprofundar o conhecimento da realidade, porque explica a razão e o porquê das coisas, e tem como preocupação central analisar a gestão administrativa financeira para o controlo de suas despesas na Academia Militar Marechal Samora Machel.

Ainda na classificação das pesquisas, quanto à natureza, que podem ser: básica é aplicada.

Sendo que, para Silva e Menezes, (2001),

Do ponto de vista da sua natureza, pode ser:

Pesquisa Básica: objectivo gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais.

Pesquisa Aplicada: objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. (p. 19)

Desta feita, usou-se a pesquisa de natureza aplicada, que Segundo Gil, (2007), “esta pesquisa visa gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. (p.21)

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, a proponente desenvolveu pesquisa de campo. Aqui o pesquisador observou os factos tal como ocorrem. Não permitiu isolar e controlar as variáveis, mas sim perceber e estudar as relações estabelecidas. A pesquisa de campo resume-se a simples observação dos fenómenos do dia-a-dia como ocorrem espontaneamente. Quanto à pesquisa de campo, salientam ainda Marconi e Lakatos (2006), [...] “é aquela utilizada com o objectivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenómenos ou as relações entre eles”. (p.188)

2.3. Técnicas e instrumentos de colecta de dados

Segundo Marconi e Lakatos (2003), técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática. Toda ciência utiliza inúmeras técnicas na obtenção de seus propósitos.

Tomando em consideração o tipo de pesquisa, o problema, os objectivos, as perguntas de partida, neste estudo o pesquisador recorreu a técnica de pesquisa como a entrevista e a observação. Triviños (2010). A escolha destas técnicas pretende-se com a sua adequação aos estudos qualitativos e o paradigma descritivos. Porque o estudo visa analisar a gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na da Academia Militar.

2.3.1. Entrevista

Triviños (2010), o uso da entrevista permite valorizar a presença do investigador e oferecer todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, o que enriquece a investigação.

Por sua vez, Minayo (1998) citado por Ludke e André (1988) afirmam que a entrevista é uma das principais e a técnica mais utilizada em pesquisas de campo. Segundo Collis e Hussey (2005), a entrevista é um método de colecta de dados no qual perguntas são feitas aos participantes seleccionados, com o objectivo de se descobrir o que pensam e sentem.

A entrevista é uma forma de diálogo em que uma das partes busca colectar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (Vilelas, 2009), numa atmosfera de influência recíproca, (Ludke & Andre, 1988).

Neste contexto foram elaboradas questões para a entrevista, mas, com uma certa liberdade de introduzir mais questões para precisão ou obter mais informações sobre os temas desejados aos participantes do estudo.

Sendo que a entrevista usada é semi – estruturada que segundo Rosa e Arnoldi (2006), entrevista Semi – estruturada é a técnica de colecta de dados que permite ao sujeito expressar – se livremente sobre as suas intenções, reflexões, acerca do tema que lhe é abordado pelo investigador. O seu questionamento é mais profundo e subjectivo; permite um relacionamento mútuo e maior confiança entre os dois actores; para além de que realiza – se na base de um roteiro de tópicos previamente seleccionados. E segundo Flick (2005) Entrevista semi – estruturada, é uma técnica centrada nas perguntas semi – abertas através da elaboração de um guião, para permitir uma maior abertura por parte dos participantes entrevistados e sem persuasão nenhuma.

2.3.2. Observação não participante

A observação não participante constitui elemento fundamental para a pesquisa. “É utilizada de forma exclusiva ou conjugada a outras técnicas”, (Gil, 1999). Para este trabalho, a pesquisadora permanece alheia a situação que pretende estudar, limitando-se a observar de maneira espontânea os factos que ocorrem, mas não participa na acção, ou seja, este é mais espectador que actor.

Assim, colheram-se dados referentes a análise da gestão administrativa financeira para o controlo de despesas, Ludke e André, (1988), indicam que a observação possibilita contacto pessoal e estreito do pesquisador com o fenómeno pesquisado e permite também que o observador chegue mais perto da perspectiva dos sujeitos, na medida em que acompanha as suas experiências diárias, apreendendo, assim, a sua visão de mundo, ou seja, o significado que atribuem à realidade.

Neste âmbito, esta técnica possibilitou o contacto directo entre o sujeito da investigação, a proponente e o objecto de estudo. O foco da pesquisa, através de elementos que irão garantir a existência da transparência no acto de recolha dos dados.

É importante salientar que o pesquisador enfrentou algumas dificuldades no âmbito da entrevista, alguns entre entrevistados tiveram dificuldades em responder algumas questões das entrevistas. Mas os mesmos estão inseridos no mesmo sector de trabalho.

2.4. Participantes da pesquisa

De acordo com Gil (1999), “a amostragem de pesquisas em ciências sociais, são representantes do estudo, por razões do carácter de pesquisa.”

Desta forma, para a realização do estudo, recorreu-se a oito (08), oficiais da área de gestão administrativa financeira da AM, concretamente aqueles que lidam com serviços de administração militar com uma experiência de mais de 3 anos, na gestão de recursos na perspectiva de se inteirar dos acontecimentos do dia-a-dia, assegurar e descrever de forma cuidadosa e ajuizar os factos, perceber as acções e interpretações dos envolvidos no processo de despesas.

2.5. Plano de apresentação de dados

Neste subcapítulo está apresentada a forma pela qual foram tratadas as informações obtidas através das técnicas de colecta de dados, neste caso, a entrevista e a observação não participante de forma a ter suporte teórico para o desenvolvimento do estudo.

Portanto, dada a forma de abordagem do problema (qualitativa) complementada pelo método quantitativo, primeiro descreveu-se os dados observados pela proponente e de seguida usou-se gráficos e tabelas para apresentar de forma sumária as abordagens de cada participante do estudo para permitir uma melhor compreensão dos dados.

Tabela 1: Grelha de entrevista aos oficiais

Categorias gerais	Subcategorias
1. Como é feito o modelo de gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na AM?	1.1. Levantamento de despesas; 1.2. Período do levantamento; 1.3. Como é feito o levantamento; 1.4. Existência do modelo administrativo-financeiro; 1.5. Qual é o modelo;
2. Qual a importância da gestão administrativa financeira para o controlo das despesas na AM?	2.1. Importância da gestão administrativa financeira;
3. Como se utiliza as ferramentas de gestão administrativa financeira para o controlo das despesas na AM?	3.1. Nível de utilização das ferramentas de gestão administrativa financeira.
4. Qual a relevância da aplicação da gestão administrativa financeira como sistema de apoio na tomada de decisões para o controlo de despesas na AM?	4.1 Relevância, como um sistema de apoio na tomada de decisões.

Fonte: autora, 2016.

CAPÍTULO III - APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Segundo Ruiz (1999), “análise e interpretação dos dados é a parte que apresenta os resultados obtidos na pesquisa e analisa-os sob o crivo dos objectivos e as hipóteses. Assim, a apresentação dos dados é a evidencia das conclusões e a interpretação consiste no contrabalanço dos dados com a teoria”. (p.141)

Desta forma, importa proceder, primeiro com a contextualização do local de estudo de forma a nos permitir visualizar o local onde se verificou esta problemática.

3.1. Contextualização do local de estudo

A Academia Militar Marechal Samora Machel, localiza-se na zona Norte de Moçambique, na província de Nampula concretamente na cidade de Nampula com os seguintes limites:

- Norte: Lalama-ONG de saúde comunitária (Filipe Samuel Magaia)
- Sul: Campo de Matchedje
- Este: Mesquita Central de Nampula
- Oeste: Cossore

3.1.1. Limites

- Norte: Rua dos Continuadores
- Sul: Rua 1050
- Este: Praça dos Heróis
- Oeste: Rua da Liberdade

Imagem 2: Vista frontal das instalações do Comando da AM



Fonte: autora, 2016.

3.1.2. Antecedentes históricos da criação da Academia Militar “Marechal Samora Machel”

Antes da independência, estas instalações serviram de Quartel-general do exército colonial português em Moçambique e é aqui onde eram planificadas as operações para travar o avanço da Luta de Libertação Nacional. A conhecida Operação “Nó Górdio”, comandada pelo General Kaúlza de Arriaga, era planificada nesta sala. Esta instituição é a concretização dos ideais do nosso Primeiro Presidente de Moçambique independente e Comandante - Chefe das FDS, Marechal Samora Machel, patrono desta Academia, sobre a necessidade de transformar o exército de guerrilha em exército regular, dotado de homens e meios capazes de defender a soberania nacional, integridade territorial e a independência nacional, alcançada em 1975.

Assim, em 2 de Outubro de 1978, o Presidente “Marechal Samora Machel” inaugura, neste local, a Escola Militar para a formação de oficiais com nível médio para o comando das subunidades das Forças Armadas. Na altura, o país não tinha recursos humanos qualificados para

leccionação numa AM, devido à pesada herança colonial de analfabetismo, pelo que a formação de oficiais de nível superior, em diversas especialidades, era feita apenas no estrangeiro.

A Escola Militar serviu de base para a formação de oficiais com o nível médio que mais tarde se beneficiaram de formação superior em várias Academias Militares Estrangeiras. É parte deste corpo de oficiais que hoje constitui o corpo docente da AM.

Imagem 3: Visão superficial da Academia Militar Marechal Samora Machel



Fonte: www.googlemap.com/nplcity, acessado a 21 de Outubro, 2016

3.1.3.Criação

A Academia Militar “Marechal Samora Machel” é uma instituição militar de ensino superior das Forças Armadas de Defesa de Moçambique (FADM), criada pelo Decreto 62/2003, de 24 de Dezembro, do Conselho de Ministros.

3.1.4.Missão

Formação de oficiais com nível superior para o quadro permanente das FADM, desenvolvendo actividades de ensino, investigação e de apoio à comunidade.

3.2. Apresentação e análise dos dados

3.2.1. Dados da observação

A observação é um dos instrumentos muito importantes na recolha de dados porque com ela obtém-se informações sem precisar de consulta de outras pessoas.

Assim, durante a colecta de dados, a proponente verificou que a secção financeira da AM faz levantamento das despesas e das requisições semanais ou mensais de forma a prever o que se tem para pagar durante o mês. Observou também que a gestão financeira da AM obedece as normas do sistema de administração financeira do Estado (E-sistaf).

Na senda de observação, verificou-se que o modelo de gestão administrativa financeira em uso na AM é importante para controlo das despesas, na medida em que atende a todas as necessidades dos sectores e departamentos da instituição e é flexível e de fácil manejo. E por fim, a proponente, observou que a aplicação da gestão administrativa financeira é relevante na medida em que flexibiliza o levantamento das despesas na instituição.

3.2.2. Dados da entrevista

Sendo a entrevista um instrumento de colecta de dados que oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, o que enriquece a investigação, foram entrevistados oficiais ligados à gestão administrativa financeira na AM. Assim, da entrevista feita, as respostas das questões fechadas estão apresentadas em gráficos e as questões abertas estão apresentadas em tabela.

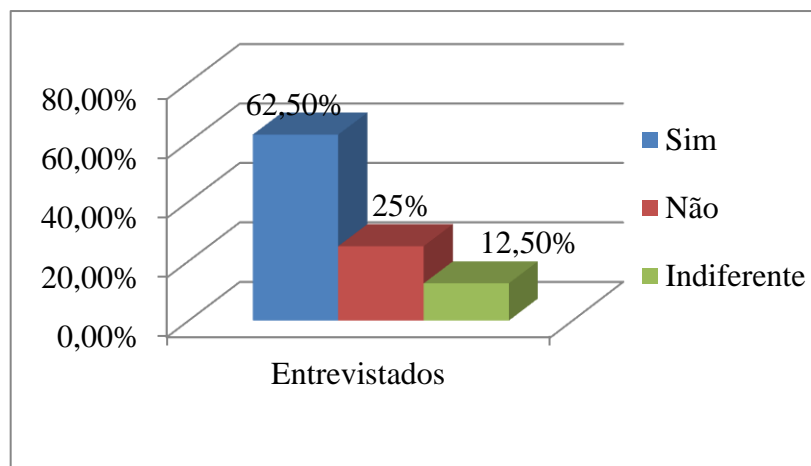
3.2.3. Levantamento de despesas dos sectores e departamentos na AM

Partindo-se do pressuposto de que o controlo das despesas é fundamental num processo organizacional, pois, é por ele que a organização decide dar continuidade de vida à sua organização ou não.

Para tal, procurou-se saber dos entrevistados se a secção financeira da AM tem feito levantamento de despesas dos sectores e departamentos. Sendo que cinco (05) militares correspondentes a 62.5% da amostra de oito (08) disseram sim, dois (02) militares

correspondentes a 25% disseram não e um (01) militar correspondente a 12,5% da amostra ficou indiferente (ver gráfico 1).

Gráfico 1: Respostas da questão número 1



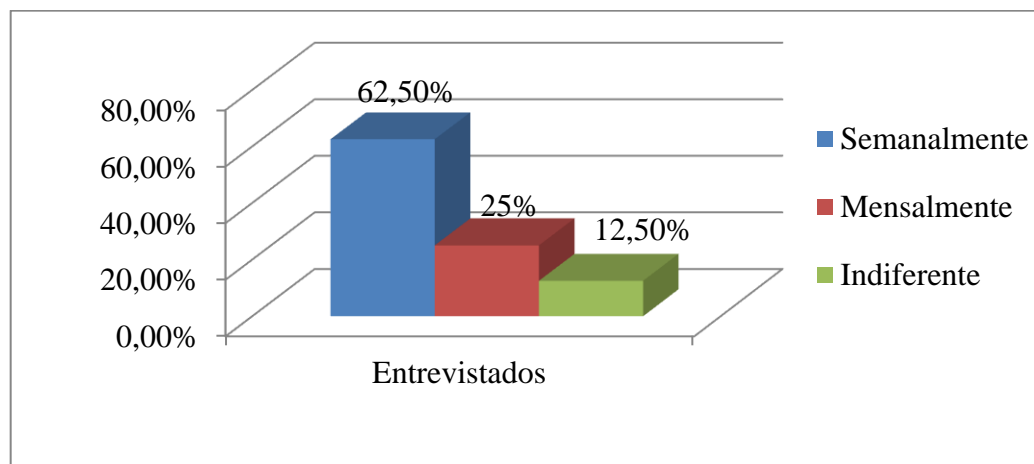
Fonte: autora, 2016.

Verifica se no gráfico acima que 62.5% dos participantes do estudo responderam que o departamento financeiro da AM tem feito levantamento de despesas dos sectores e departamentos.

3.2.4. Período de levantamento de despesas dos sectores e departamentos na AM

Dado o resultado que indica que o departamento financeiro da AM tem feito levantamento de despesas dos sectores e departamentos, despertou o interesse em saber qual é o período que se faz o levantamento das despesas. Para esta questão, dos nossos oito (08) entrevistados correspondentes a 100%, cinco (05) equivalentes a 62.5% responderam que tem se feito semanalmente, dois (02) equivalentes a 25% responderam que tem se feito mensalmente e um (01) correspondente a 12.5% ficou indiferente (ver gráfico 2).

Gráfico 2: Respostas da questão número 2



Fonte: autora, 2016.

O gráfico 2 ilustra que a 62.5% dos participantes do estudo responderam que o levantamento das despesas tem se feito semanalmente.

3.2.5. Como é feita a gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na AM

Sabendo que o sistema de gestão financeira de despesas é um sistema que colecta, classifica e organiza dados referentes as despesas operacionais ou serviços, assim surgiu a necessidade de questionar aos entrevistados como é feito o modelo de gestão administrativa financeira para controlo de despesas na AM.

Dos oito (08) entrevistados correspondentes a 100% da amostra, quatro (04) militares equivalentes a 50% responderam que a gestão financeira dos recursos obedece as normas do sistema de administração financeira do Estado predefinidos pelo ministério da economia e finanças, dois (02) militares correspondentes a 25% responderam que a gestão financeira na AM segue nos modelos predefinidos pelo ministério de economia e finanças, são dados directamente no sistema E-sistaf. Um (01) entrevistado correspondente a 12.5% afirmou que gestão financeira na AM é feito mediante as requisições mensais e um (01) militar correspondente a 12.5% ficou indiferente, ver tabela 2.

Tabela 2: Respostas da questão 3.

Respostas	Frequência (Freq.)	Porcentagem (Perc.)
Modelos predefinidos pelo ministério de economia e finanças, são dados directamente no sistema E-sistaf.	2	25%
A gestão financeira dos recursos obedece as normas do sistema de administração financeira do Estado e os planos de tesouraria elaboradas mensalmente na instituição.	4	50%
A gestão administrativa é feita mediante a requisição.	1	12.5%
Indiferente	1	12.5%
Total	8	100%

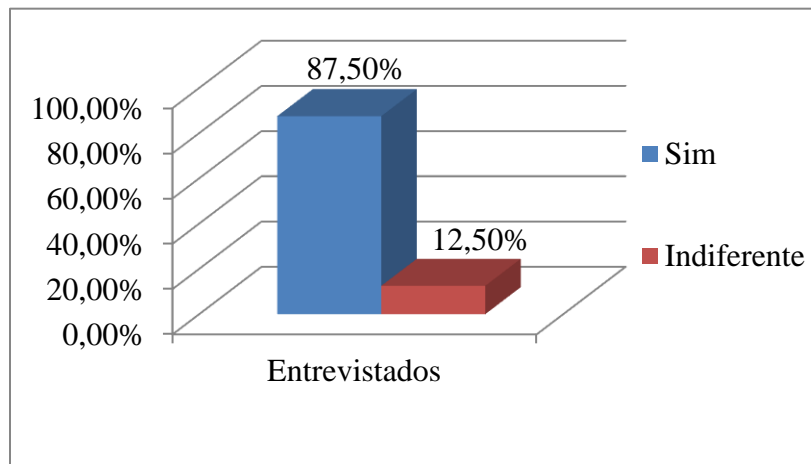
Fonte: autora, 2016.

Nota-se na tabela 2 que 75% dos entrevistados refere que a gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na AM obedece as normas do sistema de administração financeira do Estado, neste caso o sistema E-sistaf.

3.2.6. Modelo de gestão para o controlo de despesas da AM

Martins (2003), afirma que o sistema representa um conjunto que recolhe dados em diversos pontos, processa-os e emite na outra extremidade em forma de relatórios, surge a necessidade de saber dos participantes da pesquisa se a AM tem um modelo de gestão para o controlo de despesas. Para esta questão, dos oito (08) entrevistados equivalentes a 100% da amostra, sete (07) militares correspondentes a 87.5% responderam “sim” e um (01) entrevistado correspondente a 12.5% ficou indiferente, ver gráfico 3.

Gráfico 3: Respostas da questão número 4



Fonte: autora, 2016.

O gráfico acima, mostra que 87.5% dos entrevistados respondeu que a AM tem um modelo de gestão para o controlo de despesas. Por conseguinte, despertou o interesse em saber qual é o modelo em uso. Face a esta questão, Dos oito (08) entrevistados correspondentes a 100% da amostra, quatro (04) militares equivalentes a 50% responderam que a AM usa o plano mensal de despesas, dois (02) militares correspondentes a 25% responderam que a AM usa o plano de necessidades, em que o chefe das finanças afirma o valor da factura, de seguida o comandante do Comando e Apoio de Serviços (CAS) e por sua vez o general aprova. Um (01) entrevistado correspondente a 12.5% afirmou que a AM faz requisição interna e externa e um (01) militar correspondente a 12.5% ficou indiferente, ver tabela 3.

Tabela 3: Respostas da questão 5

Respostas	Freq.	Perc.
Plano de necessidades, em que o chefe das finanças afirma o valor da factura, de seguida o comandante do CAS e por sua vez o general aprova.	2	25%
Plano mensal de despesas	4	50%
Requisição interna e externa.	1	12.5%
Indiferente	1	12.5%
Total	8	100%

Fonte: autora, 2016.

Nota-se na tabela acima que 50% dos entrevistados consideram que o modelo em uso na AM é o plano mensal de despesas.

3.2.7. Satisfação do modelo de gestão para o controlo de despesas da AM

Sendo que o modelo em uso na AM é o plano mensal de despesas, despertou o interesse em saber se os entrevistados estão satisfeitos com o modelo em uso. Dos oito (08) entrevistados correspondentes a 100% da amostra, sete (07) dos entrevistados correspondentes a 87.5% responderam que o modelo é satisfatório e um (01) correspondente a 12.5% ficou indiferente (ver tabela 4).

Tabela 4: Respostas da questão 6.

Respostas	Freq.	Perc.
Sim, garante transparência, boa supervisão, melhor controlo de despesas e melhor informação.	7	87.5%
Indiferente	1	12.5%
Total	8	100%

Fonte: autora, 2016.

A tabela 4, ilustra que 87.5% dos entrevistados concordam que o modelo em uso é satisfatório porque garante transparência, boa supervisão, melhor controlo de despesas e melhor informação.

3.2.8. Importância da Gestão administrativa financeira para controlo das despesas na AM

Ora, sendo o modelo satisfatório, suscitou a curiosidade em saber se é importante implementar um modelo de gestão administrativa financeira para o controlo de despesas. Sendo que, dos oito (08) entrevistados correspondentes a 100% da amostra, sete (07) dos entrevistados correspondentes a 87.5% responderam que o modelo é satisfatório e um (01) correspondente a 12.5% ficou indiferente (ver tabela 5).

Tabela 5: Respostas da questão 7.

Respostas	Freq.	Perc.
Não, o modelo actual responde as necessidades de todos intervenientes, tais como, departamentos e serviços, não havendo necessidade de substituição ou remodelação.	7	87.5%
Indiferente	1	12.5%
Total	8	100%

Fonte: autora, 2016.

Verifica-se na tabela 8 que 87.5% dos entrevistados não consideram importante implementar um novo modelo de gestão administrativa financeira para o controlo de despesas.

3.2.9. Utilização de ferramentas de gestão administrativa financeira para o controlo das despesas na AM

Tendo em conta que a gestão financeira é uma ferramenta ou técnica utilizada para controlar da forma eficaz, à concessão de crédito para clientes, planeamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e actividades da empresa, surge a necessidade de saber dos entrevistados qual é nível de utilização das ferramentas de gestão administrativa da AM.

No entanto, dos oito (08) entrevistados correspondentes a 100% da amostra, quatro (04) equivalentes a 50% responderam que o nível de utilização das ferramentas de gestão administrativa na AM é baixo, três (03) correspondentes a 37.5% responderam que é alto e um (01) ficou indiferente, as justificações estão apresentadas na tabela 6.

Tabela 6: Respostas da questão 8.

Respostas	Freq.	Perc.
Baixo, as ferramentas usadas na gestão financeira da AM são as diversas leis aprovadas pelo conselho de ministro e diplomas que regulam a realização de despesas públicas.	4	50%
Alto, são acessíveis, fáceis de manusear.	3	37.5%
Indiferente	1	12.5%
Total	8	100%

Fonte: autora, 2016.

Verifica-se na tabela 6 que 50% dos entrevistados consideram que o nível de utilização das ferramentas de gestão administrativa da AM é baixo, porque são pouco consultadas as ferramentas usadas na gestão financeira da AM, neste caso as diversas leis aprovadas pelo conselho de ministro e diplomas que regulam a realização de despesas públicas.

3.2.10. Relevância da aplicação da gestão administrativa financeira como sistema de apoio na tomada de decisões para o controlo de despesas na AM

Questionou-se aos entrevistados se a aplicação da gestão administrativa financeira no levantamento das despesas nos sectores e departamentos tem alguma relevância, sendo que, dos oito (08) entrevistados da amostra de 100%, sete (07) participantes do estudo correspondentes a 87.5% responderam que é relevante a aplicação da gestão administrativa financeira no levantamento das despesas nos sectores e departamentos e um (01) participante correspondente a 12.5% ficou indiferente.

Tabela 7: Respostas da questão 9.

Respostas	Freq.	Perc.
Sim, porque garante maior transparência, maior flexibilidade no suplemento das despesas, ajuda-nos a entender as despesas suprimidas e as despesas em falta. Primeiro realiza-se as despesas mais relevantes e por fim as menos relevantes.	7	87.5%
Indiferente	1	12.5%
Total	8	100%

Fonte: autora, 2016.

A tabela acima ilustra que 87.5% dos entrevistados consideram que a aplicação da gestão administrativa financeira no levantamento das despesas nos sectores e departamentos tem alguma relevância porque é flexível, facilita a planificação, controlo e execução de despesas.

3.3. Discussão dos dados

A interpretação dos dados consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os dados encontrados e os já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente. A interpretação dos dados procura dar um sentido mais amplo às respostas, correlacionando-as a outros conhecimentos (Lakatos & Marconi, 2001).

Feito este preâmbulo, importa aqui discutir e relacionar os dados obtidos na primeira, segunda, terceira, quarta, quinta sexta questão relativo a questão de estudo 1. Desta forma, a análise dos dados recolhidos veio demonstrar que 62.5% dos participantes do estudo responderam que a secção financeira da AM tem feito levantamento de despesas dos sectores e departamentos, sendo que o levantamento das despesas tem se feito semanalmente. Este resultado é confirmado pela proponente que indicam que a AM faz uma previsão do que se tem para pagar durante o mês, e nas palavras de Martins (2003), preconiza que o sistema representa um conjunto que recolhe dados em diversos pontos, processa-os e emite, com base neles, relatórios na outra extremidade.

No entanto, 75% dos entrevistados refere que a gestão financeira dos recursos obedece as normas do sistema de administração financeira do Estado, neste caso o E-sistaf. E 87.5% dos entrevistados respondeu que a AM tem um modelo de gestão para o controlo de despesas que é o plano de despesas, plano este que satisfaz 87.5% dos participantes do estudo. Ora, a proponente observou que a gestão financeira da AM obedece as normas do sistema de administração financeira do Estado (E-sistaf). Este resultado é sustentado por Júnior (2006), que considera o sistema de gestão financeira de despesas é uma ferramenta que fornece informações sobre a estrutura de despesas das organizações.

Assim sendo considerou-se respondida a questão referente a: Como é feito o modelo de gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na AM?

Analisando os dados obtidos na sétima questão relativo a questão de estudo 2, verificou-se que 87.5% dos participantes do estudo considera que o modelo actual responde as necessidades de todos intervenientes, tais como, departamentos e serviços, não havendo necessidade de substituição ou remodelação deste. Por conseguinte, estes não consideram importante implementar um novo modelo de gestão administrativa financeira para o controlo de despesas. Pois, a proponente notou que o modelo de gestão administrativa financeira em uso na AM é importante para controlo das despesas, na medida em que atende a todas necessidades dos sectores e departamentos da instituição e é flexível e de fácil manejo. No entanto Carsten, Everton (2010), sustenta correcta gestão administração financeira permite que se visualize a actual situação da empresa. Registos adequados permitem análises e colaboram com o planeamento para otimizar os resultados.

Desta forma, considerou-se respondida a questão 2: Qual é a importância da Gestão administrativa financeira para o controlo das despesas na AM?

No que concerne os dados obtidos na oitava questão relativo a questão de estudo 3 verificou-se que 50% dos entrevistados consideram que o nível de utilização das ferramentas de gestão administrativa da AM é baixo, porque são pouco consultadas as ferramentas usadas na gestão financeira da AM, neste caso as diversas leis aprovadas pelo conselho de ministro e diplomas que regulam a realização de despesas públicas. Tal percepção é também descrita pela proponente, por ter notado que as ferramentas de gestão financeira utilizadas na AM são pouco

consultadas visto que os diplomas aprovados no conselho de ministros são pouco acessíveis. Na óptica Figueira (2006) o objectivo primordial do controlo de despesa é o acompanhamento detalhado dos gastos mensais da empresa/instituição, assim como, a análise das possíveis variações. Serve como ferramenta na questão de aplicação de métodos para reter despesas, onde mantém crescente variação gradativa.

Neste contexto, considerou-se respondida questão 3: Como se utilizam as ferramentas de gestão administrativa financeira para o controlo das despesas na AM?

Os dados colectados na questão 9 relativo a questão de estudo 4, demonstram que 87.5% dos entrevistados consideram que a aplicação da gestão administrativa financeira no levantamento das despesas nos sectores e departamentos tem alguma relevância porque é flexível, facilita a planificação, controlo e execução de despesas. Esta percepção, também é descrita pela proponente por ter observado que a aplicação da gestão administrativa financeira é relevante na medida em que flexibiliza o levantamento das despesas na instituição. Portanto Pagliuso, A. Tadeu (2005), preconiza que os resultados da organização são melhores quando as estratégias são mais realistas e as ferramentas são consideradas como suporte para atingir objectivos estratégicos;

Assim sendo, considerou-se respondida a questão 4: Qual é a relevância da aplicação da gestão administrativa financeira como sistema de apoio na tomada de decisões para o controlo de despesas na AM?

CONCLUSÃO

Feita a apresentação, análise e interpretação de dados colhidos, neste subcapítulo fez-se a síntese final dos resultados obtidos. Assim, a questão de estudo que refere: Como é feito o modelo de gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na AM? Ficou respondido o seguinte:

- O sector financeiro da AM tem feito o levantamento de despesas dos sectores e departamentos semanalmente de forma a fazer uma previsão do que se tem para pagar durante o mês;
- A gestão financeira obedece as normas do sistema de administração financeira do Estado, neste caso o E-sistaf para gerir os seus recursos;
- O modelo de gestão usado para o controlo de despesas é o plano de despesas. Plano este que fornece informações sobre a estrutura de despesas da instituição.

Em relação à questão de estudo que refere: Qual é a importância da gestão administrativa financeira para o controlo das despesas na AM? Respondeu-se da seguinte maneira:

- O modelo de gestão administrativa financeira em uso na AM responde as necessidades de todos intervenientes da instituição, tais como, departamentos e serviços, não havendo necessidade de substituição ou remodelação deste.

No que concerne a questão de estudo que refere: Como se utilizam as ferramentas de gestão administrativa financeira para o controlo das despesas na AM? Ficou respondida de seguinte forma:

- O nível de utilização das ferramentas de gestão administrativa na AM é baixo, porque são pouco consultadas as ferramentas usadas na gestão financeira da AM, neste caso as diversas leis aprovadas pelo conselho de ministro e diplomas que regulam a realização de despesas públicas.

E por fim a questão de estudo que refere: Qual é a relevância da aplicação da gestão administrativa financeira como sistema de apoio na tomada de decisões para o controlo de despesas na AM? Respondeu-se o seguinte:

- A aplicação da gestão administrativa financeira no levantamento das despesas nos sectores e departamentos é relevante porque facilita a planificação, controlo e execução de despesas.

Ciente destes factos que respondem as questões levantadas na pesquisa, e porque pretendia-se responder a questão de investigação inicialmente formulada e sem que a análise divagasse por aspectos secundários face aos objectivos traçados, considera-se respondida a questão: *Até que ponto a secção administrativa-financeira da Academia Militar controla as suas despesas?*

SUGESTÕES

Tendo em vista os resultados encontrados da análise sugere-se o seguinte:

- Que as despesas sejam feitas de acordo com o plano a nível da tutela (Ministério de Economia e Finanças);
- Que se continue a usar o sistema E-sistaf na Academia Militar;
- Que os gestores financeiros utilizem as ferramentas descritas, buscando o aprimoramento de novas técnicas de controlo e execução, tendo em vista as dificuldades financeiras do país;
- Que os gestores financeiros consultem com mais frequência as ferramentas usadas na gestão financeira, neste caso as diversas leis aprovadas pelo conselho de ministro e diplomas que regulam a realização de despesas públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Angélico, João. (1994). *Contabilidade Pública*. 8ª ed. Atlas, São Paulo.

Ansoff & Mc donnell. (2009). *Time Series Analysis: Forecasting and Control*, Holden-Day.

Barbosa, D. & Milone, G. (2004). *Estatística Aplicada em Gestão Financeira*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Chiavenato, I. (1999a). *Agregando Pessoas. Gestão de Pessoas*. (16ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato et al. (2003). *Manual de planeamento Estratégico*.

_____. (2006). *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa*. (6ª. ed.), São Paulo: Editora Atlas S.A;

Collins & Hussey. (2009). *Manual de Metodologia de Pesquisas em Ciências*. Ed. Edioura. São Paulo

Drayton, J. L. (1994). *Fiscal Administration: analysis and applications for the public sector*. (4ed). Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Felippes, Marcelo Augusto. (2009). *Gestão Administrativa, Logística, Transporte e Consultoria*.
Brasília-DF

Figueira. (2006). *Administração financeira: princípios, fundamentos e prática*. (2ª.ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Flick, Odília. *Fundamentos de metodologia*. (3ª ed.). São Paulo, 2001.

Gil, A. (1999). *Como Elaborar Projecto de Pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo.

_____. (2002). *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.

_____. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas

Gitman, Lawrence. (1997). *Princípios da administração financeira*. (12^a. ed.). São Paulo: Habra.

Godoy. (1995). *Manual de Pesquisa Qualitativa*. Vol 35. São Paulo.

Gomes, A.(1998). *Gestão Financeira Aplicada*. São Paulo: Atlas

Hoji, H. G. U. (2004). *Executive Summary. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO*.

Júnior & Santos, C. Costa. (2006). *Orçamento da Administração de Empresas*.

Kohama, Oliveira, L. Martins & Moreira, R. Guedes. (1995). *Gestão*. São Paulo: Atlas.

Lakatos & Marconi. (1993). *Fundamentos da Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.

_____. (2001). *Metodologia de trabalho científico*. (6^aed). São Paulo: Editora Atlas.

_____. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. (5^a ed.)
Editora Atlas.

_____. (2006). *Mitologia de trabalho Científico*. (7^a ed.). São Paulo:
Editora Atlas.

Ludke, Sweeney & Andre. (1985). *Forecasting Methods and Applications*. 4th edition, New York, John Wiley and Sons Inc.

Marcelo, Silveira. (2009). *Manual de Recursos Humanos Civis*. Auditora Lemos. Ed. Método.

Marta A. Silva. (2004). *Normas internacionais de contabilidade*. Publisher Team.

Martins, E.(2003). *Contabilidade de Custos*. (9.ed.). São Paulo: Atlas.

Marques, C. A. F. (2012). *Gestão e Gestores*. (4^a. ed.).

Matarazzo, Dante C.(1998). *Análise Financeira de Balanços*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

- Menezes, E. M. & Silva, E. L. (2001). *Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação*. (4ª. ed.).
- Morais e Oliveira. (2011). *A sociedade em rede (a era da informação: economia, sociedade e cultura) v.1*. São Paulo: Paz e Terra.
- Neves, J. I. (1996). *Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades*. Caderno de pesquisa em administração, v.1, São Paulo: FEA-USP.
- Oliveira, D. P. R.(2008). *Planeamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 23. ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, F. António. & Moreno. A. (2005). *Manual do Planeamento Financeiro*. (3ªed.). São Paulo.
- Pagliuso, A. Tadeu. (1999). *Ferramentas de Gestão da FNQ*. São Paulo.
- Richard P. Rumelt. (2011). *Manual de Posicionamento Estratégico*. USA.
- Robbins, C. & Coulter, M. j. (1998), *Educação de Gestores*. Revista Americana.
- Rosa, M. & Arnoldi. G. C. (2006). *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados*: Brasil: Belo horizonte.
- Ross, S. A. Westerfield & Jaffe, F. J (1999). *Administração financeira*. São Paulo.
- Ruiz A. R. (1999). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP & A.
- _____. (1986). *Metodologia Científica. Guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas.
- Rumelt D.S. (2011). *Transforming business in the digital economy*. (3th.). Ed. New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Silva, E & Menezes, E. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. (3ª ed); São Paulo.

Straus, A. & Corbin et al. (1994). *Grounded theory methodology*.

Trivinos, Augusto N. S. (1987). *Introdução a pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas.

Vilelas, Jose. (2009). *Investigação: o processo de construção de conhecimento*.

Wernke Rodney. (2004). *Uma abordagem prática*. (2ªed.).

Wildemuth & Morse. (2006). *Econometria Básica*. (4ª Edição.). Rio de Janeiro: Editora Campos.

Internet

www.googlemap.com/Nplcity, acessado a 20 de Outubro, 2016.

www.fnq.org.br/aprenda/cursos, acessado a 1 de novembro, 2016.

Carsten, Everton (2010). *Gestao Financeira*. Acessado em <http://www.ecrconsultoria.com.br>

Legislação

Decreto-lei nº 23/2004 de 20 de Agosto que aprova o Regulamento Sistema de Administração Financeira do Estado - SISTAFE.

APÊNDICES

Apêndice 1: Guião de Entrevista para oficiais do CAS na Secção de finanças da Academia Militar e outras secções

Esta entrevista destina-se ao estudo sobre a gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na tomada de decisão. A entrevista foi elaborada como instrumento de recolha de informação para fins académicos e sem intenções adversas. Ela está direccionada aos oficiais da Secção de finanças da Academia Militar.

1. A secção financeira da AM tem feito levantamento de despesas dos sectores e departamentos?

Sim Não

2. Se a resposta for sim assinale o período deste levantamento?

Semanalmente Mensalmente Trimestralmente Anualmente

3. Como e feito o modelo de gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na Academia Militar “Marechal Samora Machel”?

4. AM tem um modelo de gestão para o controlo de despesas?

Sim Não

4.1. Se a resposta for sim, diga qual e o modelo

1. _____ 2. _____ 3. _____

4. _____ 5. _____ 6. _____

5. Esta satisfeito com o modelo em uso?

Sim Não

6. Seria importante a implementação de um novo modelo de gestão administrativa financeira para controlo despesas?

7. Qual é o nível de utilização das ferramentas de gestão administrativa financeira da AM?

Baixo Médio Alto

8. Aplicação da gestão administrativa financeira no levantamento das despesas nos sectores e departamentos tem alguma relevância?

Sim Não

8.1 Se sim, porquê? _____

8.2 Se não, porquê? _____

Apêndice 2: Guião de Observação

A ficha de observação destina-se ao estudo sobre a gestão administrativa financeira para o controlo de despesas na tomada de decisão. A observação foi elaborada como instrumento de recolha de informação para fins académicos e sem intenções adversas. Ela está direccionada aos oficiais da Secção de finanças da Academia Militar.

1. Levantamento de despesas na AM

Sim _____ Não _____

2. Existência de ferramentas de gestão administrativa financeira na AM

Sim _____ Não _____

3. Existência de modelo administrativo-financeiro na AM

Sim _____ Não _____

4. Relevância de gestão administrativa financeira no controlo de despesas na AM

Sim _____ Não _____

ANEXOS