

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL-GENERAL
2017/2018**



TIG

**A GESTÃO DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO MILITAR.
A IMPLEMENTAÇÃO DE MODELOS INTEGRADOS NAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS.**

GT 1

**CMG EMA Cancela Roque
COR CAV Neves de Abreu
COR ENGAER Entradas Salvada
COR AVI (BRA) Maurício Martins**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A GESTÃO DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO MILITAR.
A IMPLEMENTAÇÃO DE MODELOS INTEGRADOS NAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

GT 1

CMG EMA Cancela Roque
COR CAV Neves de Abreu
COR ENGAER Entradas Salvada
COR AVI (BRA) Maurício Martins

Trabalho de Investigação de Grupo do CPOG 2017/2018

Pedrouços 2017



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A GESTÃO DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO MILITAR.
A IMPLEMENTAÇÃO DE MODELOS INTEGRADOS NAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS

GT 1

CMG EMA Cancela Roque
COR CAV Neves de Abreu
COR ENGAER Entradas Salvada
COR AVI (BRA) Maurício Martins

Trabalho de Investigação de Grupo do CPOG 2017/2018

Pedrouços 2017



Declaração de compromisso Anti-plágio

Declara-se por nossa honra que o documento intitulado «A Gestão do desempenho da organização militar. A implementação de modelos integrados nas Forças Armadas Portuguesas» corresponde ao resultado da investigação por nós desenvolvida enquanto auditores do CPOG 2017/2018 no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tendo consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 20 de dezembro de 2017

CMG EMA Cancela Roque

COR CAV Neves de Abreu

COR ENGAER Entradas Salvada

COR AVI (BRA) Maurício Martins



Agradecimentos

O presente Trabalho de Investigação de Grupo contou com o precioso apoio e colaboração de diversas entidades que muito contribuíram para o seu desenvolvimento e enriquecimento. Gostaríamos de realçar o profissionalismo e disponibilidade demonstrada das entidades entrevistadas, cuja partilha de informação constituíram uma grande valia para a consolidação e clarificação do modelo proposto e para o aprofundamento da investigação.

Estendemos este agradecimento aos docentes da Área de Ensino de Comportamento Humano e Administração de Recursos do IUM, pelo aconselhamento, permanente apoio e disponibilização de documentação que em muito enriqueceu o trabalho realizado.

A todos o nosso reconhecimento.



Índice

| | |
|--|----|
| Introdução..... | 1 |
| 1. Revisão da literatura e metodologia..... | 5 |
| 1.1. Revisão da literatura | 5 |
| 1.2. Metodologia | 9 |
| 1.3. Enquadramento conceptual..... | 9 |
| 2. A gestão do desempenho nas Forças Armadas | 10 |
| 2.1. Desempenho organizacional | 10 |
| 2.1.1. Marinha | 10 |
| 2.1.2. Exército | 12 |
| 2.1.3. Força Aérea | 13 |
| 2.2. Desempenho individual | 14 |
| 2.2.1. Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas | 14 |
| 2.2.2. Sistema Integrado de gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública | 15 |
| 2.3. Análise do alinhamento e integração nos Ramos | 16 |
| 2.4. Síntese conclusiva..... | 17 |
| 3. Outras abordagens de gestão do desempenho..... | 18 |
| 3.1. Modelo utilizado na Força Aérea do Brasil | 18 |
| 3.2. Modelo <i>Hoshin Kanri</i> | 18 |
| 3.3. Modelo utilizado na Força Aérea dos Estados Unidos da América | 25 |
| 3.4. Alinhamento estratégico e desdobramento na Marinha..... | 26 |
| 3.5. Síntese conclusiva..... | 28 |
| 4. Contributos para o alinhamento e integração da gestão do desempenho | 29 |
| 4.1. Integrar o <i>Hoshin Kanri</i> com o <i>Balanced Scorecard</i> | 29 |
| 4.2. Modelo de implementação | 30 |
| 4.2.1. Fase 0 - Preparação..... | 31 |
| 4.2.2. Fase 1 - Estratégia | 31 |
| 4.2.3. Fase 2 - Focar | 31 |
| 4.2.4. Fase 3 - Alinhar | 31 |



| | | |
|--------|-------------------------|----|
| 4.2.5. | Fase 4 - Integrar..... | 31 |
| 4.2.6. | Fase 5 - Rever..... | 32 |
| 4.3. | Síntese conclusiva..... | 33 |
| | Conclusões..... | 34 |
| | Bibliografia..... | 36 |

Índice de Apêndices

| | |
|---|---------|
| Apêndice A - Estrutura-guia da investigação | Apd A-1 |
| Apêndice B - Fases do percurso metodológico | Apd B-1 |
| Apêndice C - Corpo de conceitos | Apd C-1 |
| Apêndice D - Guião de entrevista e entidades entrevistadas..... | Apd D-1 |
| Apêndice E - A gestão do desempenho na Força Aérea do Brasil | Apd E-1 |
| Apêndice F - Plano de Trabalho Anual – “ <i>Hoshin Lite</i> ” | Apd F-1 |
| Apêndice G - Resumo das entrevistas | Apd G-1 |
| Apêndice H - Formulário Relatório A3..... | Apd H-1 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1- Modelo <i>Balanced Scorecard</i> ajustado para as FFAA..... | 6 |
| Figura 2- Modelo Hoshin Kanri | 7 |
| Figura 3- Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos..... | 7 |
| Figura 4 - O Ciclo do Desempenho | 8 |
| Figura 5 - Modelo de Gestão Estratégica da Marinha..... | 10 |
| Figura 6 - Indicadores e Metas Globais de Gestão da FA | 14 |
| Figura 7 - <i>Hoshin Kanri</i> | 19 |
| Figura 8 - Transposição do ciclo PDCA para o ciclo FAIR..... | 20 |
| Figura 9 - Processo <i>Catchball</i> | 21 |
| Figura 10 - Exemplo de relatório A3..... | 23 |
| Figura 11 - Matriz X A3 | 24 |
| Figura 12 - Exemplo de aplicação Matriz X A3..... | 25 |
| Figura 13 - Desenvolvimento do Alinhamento Estratégico e desdobramento na USAF | 26 |
| Figura 14 - Alinhamento OS com OE | 27 |
| Figura 15 - Detalhe de um OS no contributo para um OE | 27 |



| | |
|--|---------|
| Figura 16 - Modelo de integração do <i>Hoshin Kanri</i> com o <i>Balanced Scorecard</i> | 30 |
| Figura 17 - Plano para a integração do <i>Hoshin Kanri</i> com o <i>Balanced Scorecard</i> | 30 |
| Figura 18 - Desdobramento de objetivos e <i>Catchball</i> | 33 |
| Figura 19 - Estrutura-guia da investigação..... | Apd A-1 |
| Figura 20 - Percurso metodológico | Apd B-1 |
| Figura 21 - Plano de trabalho anual – <i>Hoshin Lite</i> | Apd F-1 |
| Figura 22 - <i>Flipcharts</i> 1..... | Apd F-2 |
| Figura 23 - <i>Flipcharts</i> 2..... | Apd F-2 |
| Figura 24 - Grelha de prioritização de melhoria..... | Apd F-3 |
| Figura 25 - Formulário para resolução de problemas A3 | Apd H-1 |

Índice de Quadros

| | |
|--|---------|
| Quadro 1 - <i>Roadmap</i> sintético do <i>Hoshin Kanri</i> | 21 |
| Quadro 2 - As equipas e as sete iniciativas propostas por Jackson | 22 |
| Quadro 3 - Comparação do <i>Balanced Scorecard</i> e <i>Hoshin Kanri</i> | 29 |
| Quadro 4 - Lista de entrevistados | Apd D-2 |
| Quadro 5 - Planeamento e Gestão Institucional da Aeronáutica | Apd E-1 |
| Quadro 6 - Resumo das entrevistas | Apd G-1 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|---|
| Tabela 1 - Objetivos da investigação..... | 2 |
| Tabela 2 - Questões da investigação..... | 3 |



Resumo

Os sistemas de Gestão de Desempenho são essenciais nas organizações por assegurarem e promoverem a sua melhoria constante, garantindo também o alinhamento organizacional, de forma a que todos os seus indivíduos contribuam de forma efetiva na prossecução dos objetivos estratégicos.

As Forças Armadas portuguesas têm vindo a implementar e a aperfeiçoar sistemas de Gestão Estratégica que operacionalizam e controlam os objetivos estratégicos do Ramo, assegurando também a sua comunicação.

Em todos os Ramos, a escolha recaiu no *Balanced Scorecard* que, apesar dos méritos na formalização da estratégia, apresenta limitações na capacidade de desdobramento dos seus objetivos para a concretização dos objetivos subordinados, não assegurando um total alinhamento e integração.

Os sistemas de avaliação individual de militares e civis têm maior relevo ao nível comportamental.

O modelo integrado de *Balanced Scorecard* e *Hoshin Kanri* apresentado assenta num conjunto de princípios que agrega os pontos fortes de cada metodologia, permitindo uma integração e alinhamento participativo em toda a organização.

A integração do modelo *Hoshin Kanri* com o *Balanced Scorecard* constitui-se como um contributo relevante por ter as características necessárias para colmatar as atuais limitações e poder ser aplicado nas Forças Armadas, recomendando-se a sua experimentação para o alinhamento vertical e horizontal.

Palavras-chave

Gestão do desempenho; Objetivos Estratégicos; Avaliação Organizacional; Avaliação Individual; Alinhamento; Integração



Abstract

Performance Management systems are essential organization tools to guarantee and promote their continuous improvement, while ensuring organizational alignment so all their workers effectively contribute to the strategic objectives.

Portuguese Armed Forces have been implementing and improving Strategic Management systems that operationalize and control the Branch strategic objectives, sharing it within the organization.

All Armed Forces Branches choose the Balanced Scorecard that, although its capacities in formalizing the strategy, has limitations in unfolding the strategic objectives through the subordinate objectives, lacking a complete alignment and integration.

On the other hand, military and civil servant's individual evaluation systems are mostly behavioral based.

The integration of Balanced Scorecard and Hoshin Kanri models, as presented, is based on a set of principles that aggregates the strengths of each methodology, allowing a full strategy integration and alignment at operational levels.

The Hoshin Kanri and Balanced Scorecard model's integration, because of its complementary characteristics, constitutes a relevant contribution to overcome the current strategic management limitations and suitable to be applied in the Portuguese Armed Forces, recommending its experimentation for vertical and horizontal alignment.

Keywords

Performance Management; Strategic Objectives; Organizational Evaluation; Individual Evaluation; Alignment; Integration



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

| | |
|--------|---|
| ACT | <i>Allied Command Transformation</i> |
| AR | Assembleia da República |
| BSC | <i>Balanced Scorecard</i> |
| CCEM | Conselho de Chefes de Estado-Maior |
| CEDN | Conceito Estratégico de Defesa Nacional |
| CEM | Conceito Estratégico Militar |
| CEMA | Chefe do Estado-Maior da Armada |
| CEME | Chefe do Estado-Maior do Exército |
| CEMFA | Chefe do Estado-Maior da Força Aérea |
| CEMGFA | Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas |
| DCE | Diretiva de Comando do Exército |
| DIF | Dispositivo de Forças |
| DMPDM | Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar |
| DPM | Diretiva de Planeamento da Marinha |
| DS | Diretivas Setoriais |
| EA | Elementos de Ação |
| EDA | <i>European Defence Agency</i> |
| EMA | Estado-Maior da Armada |
| EME | Estado-Maior do Exército |
| EMFA | Estado-Maior da Força Aérea |
| EMFAR | Estatuto dos Militares das Forças Armadas |
| ES | Entidades Setoriais |
| EU | <i>European Union</i> |
| FA | Força Aérea |
| FAB | Força Aérea do Brasil |
| FAIR | <i>Focus-Alignment-Integration-Review</i> |
| FFAA | Forças Armadas |
| IES | Iniciativas Estratégicas Setoriais |
| IESM | Instituto de Estudos Superiores Militares |
| IH | Instituto Hidrográfico |
| IS | Indicadores Setoriais |
| IUM | Instituto Universitário Militar |
| LAS | Linhas de Ação Setoriais |
| LDN | Lei da Defesa Nacional |
| LOBOFA | Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas |
| LPM | Lei de Programação Militar |
| MDN | Ministério da Defesa Nacional |
| MEF | Ministério da Economia e Finanças |
| MIFA | Missões das Forças Armadas |
| MS EPM | <i>Microsoft Enterprise Project Management</i> |
| NATO | <i>North Atlantic Treaty Organization</i> |
| NEP | Norma de Execução Permanente |
| OB | Objetivos Operacionais |
| OE | Objetivo Específico |
| OG | Objetivo Geral |
| OO | Objetivo Operacional |



| | |
|--------|--|
| OS | Objetivos Setoriais |
| OTAN | Organização do Tratado do Atlântico Norte |
| PA | Plano de Atividade |
| PACE | Prioritário-Ação-Considerar-Eliminar |
| PDCA | <i>Plan-Do-Check-Act</i> |
| QC | Questão Central |
| QD | Questão Derivada |
| QUAR | Quadro de avaliação e responsabilização |
| RAMMFA | Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas |
| SACT | <i>Supreme Allied Command Transformation</i> |
| SAMMFA | Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas |
| SF | Sistema de Forças |
| SIADAP | Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública |
| SPDCA | <i>Scan-Plan-Do-Check-Act</i> |
| TIG | Trabalho de Investigação de Grupo |
| TQM | <i>Total Quality Management</i> |
| UE | União Europeia |
| USAF | Força Aérea dos Estados Unidos da América |
| XPP | <i>Palladium Execution Premium Process</i> |



Introdução

Enquadramento e justificação do tema

O tema deste trabalho de investigação de grupo “A gestão do desempenho da organização militar. A implementação de modelos integrados nas Forças Armadas Portuguesas” relaciona-se com o esforço institucional contínuo de aperfeiçoamento dos modelos de gestão organizacional e individual, a fim de alcançar os objetivos estratégicos com eficiência e eficácia.

Nas democracias, o funcionamento dos órgãos públicos, incluindo as Forças Armadas (FFAA), no cumprimento dos normativos legais, têm de garantir transparência e efetividade na aplicação dos recursos públicos no alcance dos objetivos institucionais para o cumprimento da respetiva missão.

A adoção de boas práticas de planeamento não significa o garante do alcance dos objetivos. Há inúmeros aspetos internos e externos que influenciam dinamicamente o alcance dos objetivos estratégicos pelas organizações, ocasionando desvios em relação às intenções originais (Teixeira, 2014). Para minimizar desvios no alcance dos objetivos estratégicos adotam-se diferentes modelos de gestão organizacional e de recursos humanos.

No sentido de garantir o constante aperfeiçoamento do serviço público, em Portugal foi estabelecido por lei o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), que “visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências” (AR, 2007). Esse sistema integra-se no planeamento de cada ministério, consistindo em instrumento de avaliação do cumprimento dos objetivos estratégicos por meio de indicadores, assim como tem por princípio a responsabilização de dirigentes e trabalhadores pelos resultados alcançados (AR, 2007).

As Forças Armadas Portuguesas, por sua vez, têm vindo a desenvolver ferramentas de governança, incluindo metodologias de gestão de desempenho adaptadas à realidade dos diferentes Ramos¹, a fim de alcançar patamares de excelência da qualidade da gestão dos diferentes recursos, visando o cumprimento eficiente das respetivas missões (AR, 2009).

Deste modo, o recente Regulamento da Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA) visa contribuir no sentido da compatibilização das competências do militar avaliado com os interesses e as necessidades da instituição (MDN, 2016).

¹ Marinha, Exército e Força Aérea.



A gestão do desempenho da organização militar. A implementação de modelos integrados nas Forças Armadas Portuguesas.

A presente investigação justifica-se, assim, pela necessidade de verificação e aperfeiçoamento dos modelos de gestão de desempenho organizacional e individual das Forças Armadas, no sentido de esclarecer em que medida se encontram integrados.

Objeto do estudo e sua delimitação

O objeto da presente investigação é a gestão do desempenho nas FFAA.

Nesta investigação caracterizam-se os modelos de gestão de desempenho das FFAA, analisando-os no respeitante aos aspetos relativos ao alinhamento da avaliação do desempenho individual com o organizacional, de forma a contribuir para a sua melhoria.

A investigação é limitada, no domínio temporal à situação atual da gestão do desempenho nas FFAA portuguesas, no domínio espacial à recolha e análise de informação dos modelos de gestão e avaliação das FFAA portuguesas e da Força Aérea do Brasil (FAB), em termos de conteúdo à gestão do desempenho organizacional e individual.

Objetivos da investigação

Em decorrência das considerações anteriores, definiram-se na Tabela 1 o Objetivo Geral (OG) e os Objetivos Específicos (OE) da investigação.

Tabela 1 – Objetivos da investigação

| Objetivo geral |
|--|
| Contribuir para um modelo de gestão de desempenho nas FFAA que integre os objetivos organizacionais. |
| Objetivos específicos |
| OE 1: Caracterizar os modelos de gestão de desempenho nas FFAA Portuguesas. |
| OE 2: Caracterizar e apresentar sistemas de gestão de desempenho consolidados no domínio publico ou privado. |
| OE 3: Apresentar contributos para melhorar o alinhamento da gestão do desempenho individual aos objetivos organizacionais das FFAA. |

Fonte: (Autores, 2017)



Questões da investigação e proposições de estudo

Como partida para a investigação, foi definida uma Questão Central (QC), da qual se desenvolveram três Questões Derivadas (QD) que constam da Tabela 2, e que permitirão orientar o TIG.

Tabela 2 – Questões da investigação

| Questão central |
|---|
| De que forma podem as Forças Armadas alinhar o modelo de gestão de desempenho individual com os objetivos organizacionais? |
| Questões derivadas |
| QD 1: Os atuais modelos dos Ramos das FFAA de gestão de desempenho individual asseguram o alinhamento com os objetivos organizacionais? |
| QD 2: Que características apresentam os modelos integrados de gestão de desempenho individual e organizacional passíveis de serem usados nas FFAA? |
| QD 3: Que contributos podem potenciar o alinhamento e integração da gestão de desempenho individual aos objetivos organizacionais nas FFAA? |

Fonte: (Autores, 2017)

Breve síntese da metodologia da investigação

Este trabalho segue a orientação metodológica dos trabalhos de investigação no Instituto Universitário Militar (IUM), as normas ACA 010 (IESM, 2015a) e 018 (IESM, 2015b) e as Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação (IUM, 2016).

O estudo trata de uma investigação do tipo aplicada, por se pretender encontrar uma aplicação prática para novos conhecimentos (IUM, 2016). Do ponto de vista metodológico foi utilizada uma estratégia de investigação qualitativa devido aos conteúdos abordados e pela necessidade de conhecer as razões da utilização de determinados processos de avaliação do desempenho, organizacional e individual, com um desenho de pesquisa de tipo estudo multicaso, optando-se por um raciocínio tipo dedutivo.

O percurso da investigação foi estruturado em três fases: a exploratória, a analítica e a conclusiva, cuja estrutura – guia é apresentada no Apêndice A e a respetiva esquematização no Apêndice B.



Organização do estudo

O presente estudo está organizado em quatro capítulos, para além da introdução e das conclusões.

No primeiro capítulo apresenta-se o estado da arte sobre os principais conceitos que nortearam a investigação realizada, de forma a fazer-se o seu enquadramento teórico.

No segundo capítulo caracterizam-se os modelos de gestão do desempenho adotados nas FFAA Portuguesas.

No terceiro capítulo caracterizam-se outros modelos de gestão do desempenho quer no âmbito militar quer civil.

No quarto e último capítulo são apresentados contributos para um modelo de alinhamento e integração da gestão do desempenho.

Nas conclusões, são sintetizados os resultados obtidos com a investigação e apresentadas recomendações e sugestões para pesquisas futuras.



1. Revisão da literatura e metodologia

“PUMM PUMM”, ouviram? Alguém disparou o tiro de partida, agora é para correr!

Esperem, mas correr para onde? Alguém disse alguma coisa?

João Paulo Pinto²

1.1. Revisão da literatura

Há diversos modelos de sistemas de gestão adotados por organizações públicas e privadas. O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de gestão estratégica cuja finalidade é traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que permitem avaliar o desempenho global de organizações (Kaplan e Norton, 2004). O BSC é um dos sistemas de medição do desempenho mais difundidos nas organizações (MPOG, 2009).

A partir de várias experiências de implementação do BSC, foi concebida uma ferramenta de grande importância que é o mapa estratégico. O mapa comunica a estratégia da organização com precisão e clareza por meio de uma representação gráfica das relações de causalidade dos objetivos e indicadores por perspectivas do BSC (perspetiva financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) (MPOG, 2009).

Contudo, o maior mérito do BSC foi chamar a atenção para o fato de o sucesso de uma empresa não depender apenas dos resultados dos negócios, mas também de como se estrutura internamente e como são geridas as relações dentro das equipas de trabalho (Câmara, 2015).

É atribuída a Schneiderman a criação e desenvolvimento do primeiro *BSC*³, o que foi descrito e estudado por Kaplan, Shank e Hendrickson (Kenny, 2010).

As perspetivas identificadas no modelo BSC original não eram adaptáveis diretamente às organizações públicas, designadamente às FFAA. Considerando que essas perspetivas de gestão são os pontos fulcrais das organizações onde são agrupados os objetivos estratégicos, foi derivado para as FFAA um modelo adaptado com diferentes perspetivas, as externas de missão e processos, e as internas de recursos e estrutura ou melhoria (EMA, 2015). O modelo da Figura 1, representa uma perspetiva abrangente e global, da aplicação da metodologia BSC a uma organização militar.

² Professor universitário, autor de vários livros, consultor industrial e o dinamizador da Comunidade *Lean Thinking*.

³ Desenvolvido na empresa *Analog Devices* de 1986 a 1993.



Figura 1- Modelo *Balanced Scorecard* ajustado para as FFAA

Fonte: adaptado de (Thomaz, 2015).

O próprio Schneiderman (2006) afirma que uma das falhas do *Balanced Scorecard* deve-se à deficiente desagregação dos objetivos na organização, o que pode ser ultrapassado com um bom desdobramento dos mesmos, o que os japoneses conseguiram usando nos últimos cinquenta anos o método *Hoshin Kanri*, em que a concretização dos objetivos subordinados garante o alcance dos objetivos superiores.

O conceito da metodologia de gestão *Hoshin Kanri*, ou gestão pelas diretivas trata da conexão das metas da gestão de topo, com a gestão diária no nível operacional, disseminando por toda a organização a visão e seus objetivos institucionais. Com base nos objetivos são definidas as metas e estratégias organizacionais, que dimensiona os recursos para o atendimento das metas desejadas (Akao, 1991).

A partir do desdobramento das diretivas desde o nível estratégico até o nível operacional, todos os níveis da organização possuem diretivas sob sua responsabilidade, as quais são acompanhadas por meio de metas e indicadores. Conforme apresentado na Figura 2, no modelo *Hoshin Kanri* os objetivos estratégicos são desdobrados até os níveis de execução.

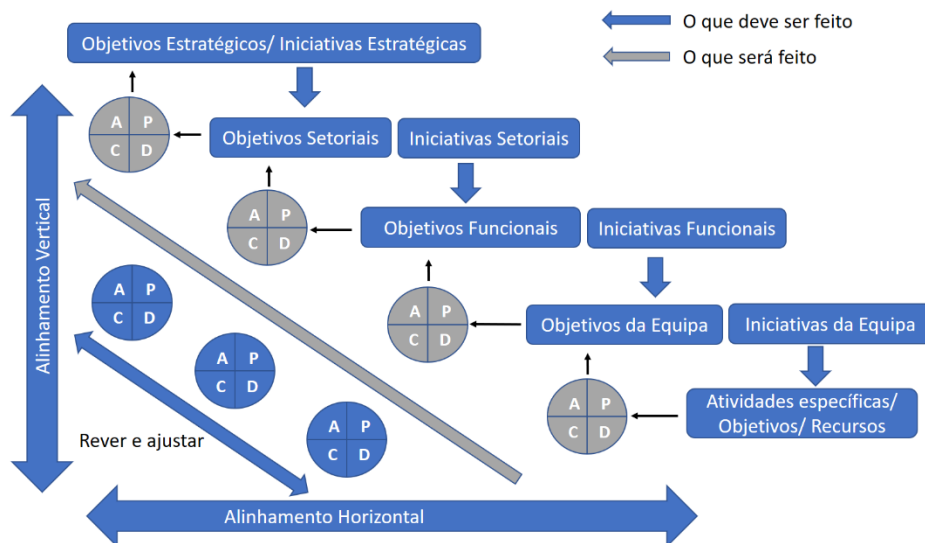


Figura 2- Modelo Hoshin Kanri

Fonte: adaptado de (Martin, 2013)

A política de gestão de recursos humanos de uma organização deve resultar da visão, missão e valores, ou seja, do seu plano estratégico, devendo ser elemento facilitador do alcance dos objetivos estratégicos estipulados. A política de gestão de pessoal traduz-se num conjunto de sistemas integrados, que incluam o alinhamento aos objetivos estratégicos da organização. A Figura 3 apresenta o esquema de um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (Câmara, 2015).



Figura 3- Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

Fonte: (Câmara, 2015)



Das diversas ferramentas que podem compor um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos, encontra-se a Gestão de Desempenho. A Gestão de Desempenho serve, entre outros, para medir o contributo individual (e da equipa) para o alcance dos objetivos estratégicos (Câmara, et al., 2003).

As abordagens de avaliação do desempenho podem centrar-se na personalidade do avaliado, nos seus comportamentos, na comparação com os outros ou nos resultados. Os fatores citados podem ser utilizados separada ou cumulativamente (Mohrman, et al., 1989).

A avaliação do desempenho nas organizações acompanha o ciclo económico anual, mesmo que envolvam objetivos organizacionais de menor ou maior duração. O ciclo de desempenho comporta quatro componentes fundamentais, conforme ilustrado na Figura 4.

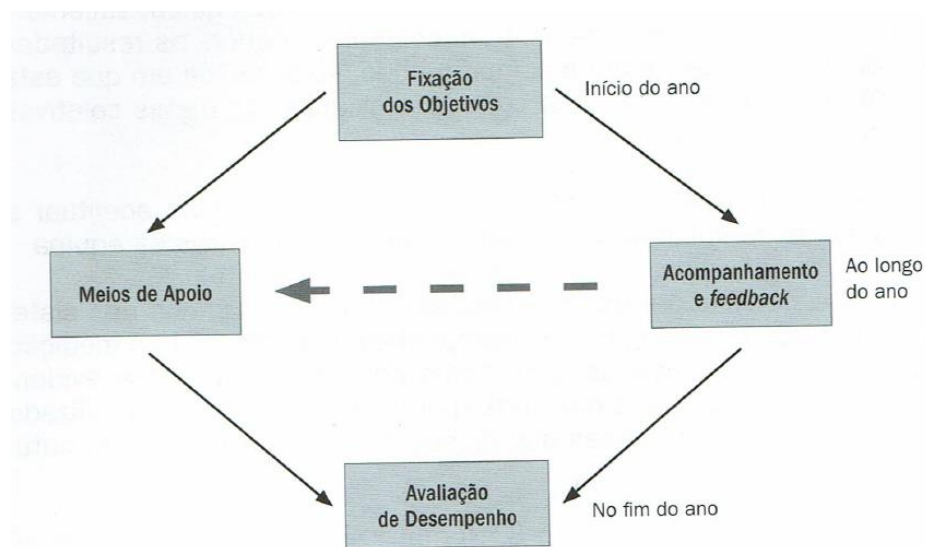


Figura 4 - O Ciclo do Desempenho

Fonte: (Câmara, 2015)

A primeira etapa é a fixação de objetivos, estipulados em concordância com o avaliado, para que o mesmo saiba o que se espera dele e como será medido o seu desempenho. Ao fixar objetivos, também deverá ser esclarecido acerca dos meios de apoio necessários, os quais deverão estar disponíveis ao colaborador. O acompanhamento e *feedback* que o colaborador deve ter ao longo do ciclo servem para corrigir desvios e oferecer apoio ao sucesso do mesmo. O ciclo encerra-se com a avaliação do colaborador (Câmara, 2015).



1.2. Metodologia

A metodologia adotada foi apresentada na introdução deste estudo, juntamente com o percurso metodológico seguido.

A recolha de dados efetuou-se, essencialmente, pela análise documental e bibliográfica de forma a enquadrar o tema, para complementar e validar a pesquisa conduziram-se entrevistas semiestruturadas a entidades com funções na área em estudo e com reconhecido conhecimento sobre o tema. cujo guião está vertido no Apêndice D.

1.3. Enquadramento conceptual

O tema deste trabalho de investigação enquadra-se no âmbito das Ciências Militares, no Domínio Elementos Complementares das Ciências Militares, na sua área Ciências da Gestão, subárea Gestão das Organizações (IESM, 2015a).

Para a melhor perceção e para garantir o rigor da investigação, esclarecerem-se os conceitos fundamentais ao tema do trabalho no Apêndice C.



2. A gestão do desempenho nas Forças Armadas

Neste capítulo serão descritos os métodos de Gestão Estratégica da Marinha, do Exército e da Força Aérea, com enfoque nas fases de operacionalização e controlo, designadamente no estabelecimento e alinhamento de metas e indicadores. Serão também abordados os sistemas enquadramentos da avaliação individual, para militares e para civis.

2.1. Desempenho organizacional

2.1.1. Marinha

A Marinha promove uma transformação contínua, adaptando-se à envolvente externa assegurando e promovendo a melhoria do seu desempenho, através do processo de gestão estratégica (EMA, 2015), cujos ciclos de planeamento estão alinhados com o mandato do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) e são iniciados com a sua visão estratégica, apresentada no início do seu mandato e formalizada na Diretiva de Planeamento da Marinha (DPM), que estabelece as suas Orientações Estratégicas para o mandato (EMA, 2017).

Esta gestão segue o modelo da Figura 5, e consta de uma sequência de processos cíclicos agrupados em três fases: Formulação, Operacionalização e Controlo.



Figura 5 - Modelo de Gestão Estratégica da Marinha

Fonte: (EMA, 2015)

A operacionalização e controlo da estratégia é efetuada utilizando a metodologia BSC que consiste: na tradução dos objetivos estratégicos da DPM em indicadores e metas; no seu



alinhamento com os objetivos de todos os setores, os que geram o produto institucional da Marinha⁴ e aqueles que os suportam⁵, desdobrando-a em Diretivas Setoriais (DS) e; na comunicação da visão e da estratégia, para envolver as pessoas na execução das iniciativas que permitem materializar os objetivos estratégicos e mantê-las focadas nos grandes propósitos da instituição.

Esta ligação é operacionalizada com o *Palladium Execution Premium Process* (XPP) (Palladium Group, 2017), uma evolução do BSC, que promove a ligação entre o desenvolvimento da estratégia e a sua execução, num processo contínuo e circular, que contempla seis etapas: desenvolvimento da estratégia; tradução da estratégia através do seu mapa; alinhamento da organização: setores; unidades; e colaboradores, com a estratégia; planeamento da estratégia operacional, no respeito pela de topo e pelo orçamento aprovado; monitorização e aprendizagem com revisões periódicas; teste e adaptação, validando a estratégia implementada e introduzindo adaptações e; promoção da melhoria contínua, alterando ou adaptando os processos organizacionais associados à gestão estratégica.

O resultado de maior impacto da formulação da estratégia é o seu mapa, representação gráfica da estratégia da organização, constituído por um conjunto articulado de objetivos interligados entre si por relações de causa-efeito, distribuídos de forma equilibrada pelas diferentes Perspetivas de Gestão (Genética, Estrutural, Operacional e de Missão), alinhadas com os correspondentes Temas Estratégicos, que representam ideias-chave para orientar o processo de execução estratégica (Marinha equilibrada, otimizada, flexível e eficaz) com que se traduz, em objetivos, indicadores e relações, a estratégia da Marinha (EMA, 2015, p. 4.2), alicerçada num quadro de Valores, que pauta a atuação de todos os que servem Portugal na Marinha, e que enquadra a forma como esta cumpre a sua missão.

Os objetivos estratégicos permitem comunicar as intenções estratégicas e devem expressar com clareza as intenções da Marinha num determinado âmbito e determinado período de tempo, sendo a sua identificação crítica para todo o processo, devendo estes ser SMART (*specific* – específicos; *measurable* – mensuráveis; *achievable* – atingíveis; *relevant* – relevantes; e *time-bound* – calendarizáveis) (EMA, 2015, p. 4.10).

Os resultados são apurados com Indicadores de resultado (*Lag indicators*), que medem o resultado obtido relativamente ao objetivo estratégico, ou indutores (*Lead Indicators*), que medem os passos intermédios que foram dados para se atingir o desempenho pretendido

⁴ Comando Naval, Comissão Cultural de Marinha e Instituto Hidrográfico.

⁵ Superintendência do Pessoal, Superintendência do Material, Superintendência das Finanças, Superintendência das Tecnologias da Informação, Inspeção-Geral da Marinha e Escola Naval.



relativamente aos indicadores de resultado, medindo a capacidade de sustentação futura dos resultados. Para cada indicador estabelecem-se as metas, representativas do nível de ambição do objetivo estratégico associado.

O alinhamento organizacional efetua a ligação da estratégia da Marinha com as estratégias dos diversos setores, desdobrando em cascata o mapa estratégico e o *Scorecard* de nível superior da Marinha, em mapas estratégicos e *Scorecards* dos níveis inferiores podendo, no limite, desdobrar-se até aos objetivos individuais.

2.1.2. Exército

A implementação de mecanismos ao nível do planeamento estratégico, da gestão estratégica e do controlo de resultados conjugados com o alinhamento dos objetivos setoriais com os objetivos estratégicos do Exército, constituem-se como os pilares fundamentais para o sucesso da gestão estratégica do Exército (EME, 2015, p. 17).

A Diretiva do Comandante do Exército (DCE), constitui-se como referencial para o planeamento estratégico do Exército, estabelecendo os objetivos estratégicos e as linhas de ação indispensáveis à sua prossecução para o mandato, tendo como referência a documentação estratégica militar (EME, 2016).

A concretização da gestão estratégica, monitorização e avaliação é efetuada utilizando a metodologia do BSC, suportada na ferramenta de apoio *Microsoft Enterprise Project Management* (MS EPM) e está assente numa estrutura de mapas estratégicos setoriais que sustentam o mapa estratégico da DCE (EME, 2015).

Neste âmbito, para operacionalizar, foram definidas linhas de ação para orientar o processo do alinhamento estratégico e definidos os indicadores e metas⁶. Para o efeito, foram estabelecidas as Entidades Setoriais (ES): Estado-Maior do Exército, os Órgãos Centrais de Administração e Direção, o Comando das Forças Terrestres, a Inspeção-Geral do Exército, a Direção de Educação, a Direção de História e Cultura Militar, a Direção de Comunicações e Sistemas de Informação e a Academia Militar, que elaboram as Diretivas Sectoriais (DS) onde refletem, o contributo das suas linhas de ação⁷ para os seus objetivos operacionais e para os objetivos estratégicos com os quais se relacionam (EME, 2016, p. 27). As DS estabelecem linhas de ação, identificam e caracterizam projetos que materializam os respetivos objetivos setoriais (EME, 2015). Os projetos, integram os respetivos Planos de

⁶ Os indicadores e metas, de forma a serem definidos de forma concorrente e coerente aos vários níveis de planeamento, são desenvolvidas e harmonizadas em estreita ligação com o Estado-Maior do Exército.

⁷ Definidas e alinhadas com os objetivos, de forma mensurável e traduzidos em metas quantitativas/qualitativas e temporais.



Atividade (PA), após seleção e priorização (baseado numa análise multicritério com recurso à ferramenta de gestão de projetos MS EPM), constituindo-se como base da proposta orçamental do respetivo setor (EME, 2016).

Na fase de implementação, o EME em estreita colaboração com as ES apoia e coordena a harmonização e padronização das DS e respetivo alinhamento estratégico. O acompanhamento e controlo da execução das ações setoriais que operacionalizam os objetivos é monitorizado e avaliado pelas próprias ES e pelo Gabinete da Gestão da Informação e Conhecimento/EME, de forma a aferir o progresso dos indicadores e o grau de prossecução dos objetivos, com base em revisões parcelares (mensais, trimestrais e anuais), de modo a fornecer os dados necessários e eventual deteção de situações que necessitem decisão superior para correção, reafectação de recursos ou alteração de prioridades (EME, 2016).

O sistema de gestão estratégica e a adoção da metodologia BSC, além de alinhar e focar os recursos com a estratégia do Exército, garante coerência e consequência no planeamento, bem como, “envolvimento e comprometimento da estrutura superior do Exército em particular, e de toda a organização em geral, para com a estratégia do Exército” (EME, 2015, p. 21).

2.1.3. Força Aérea

A Força Aérea (FA), em 2008, estruturou o seu ciclo anual de planeamento e orçamento⁸, estabelecendo os Objetivos Estratégicos (OE) a seis anos e os Objetivos Operacionais (OB) subjacentes e, para cada um destes, as respetivas atividades. Os órgãos da FA desdobram as atividades em ações e estas em elementos de ação (EA), orçamentando-os. Através da diretiva anual estabelecem-se os objetivos de gestão e respetivos indicadores e metas, sendo a sua interligação como se mostra na Figura 6.

⁸ Despacho nº 52/2008 de 30 de setembro do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.

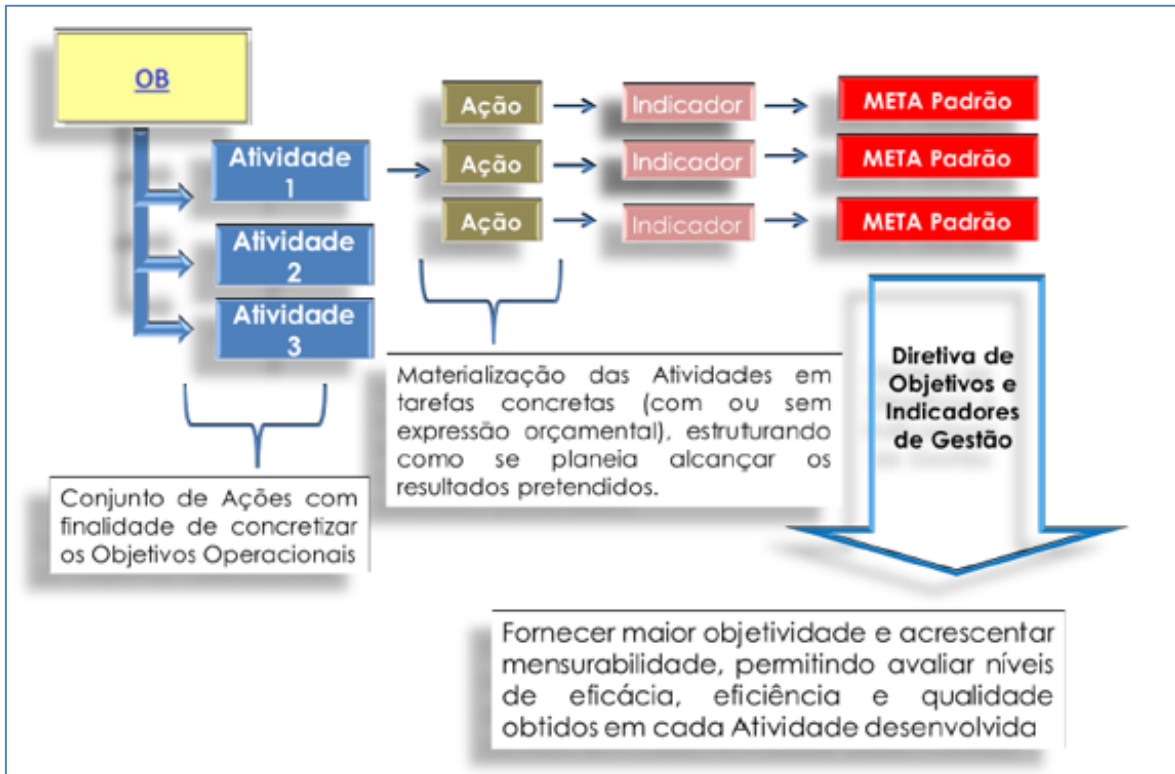


Figura 6 - Indicadores e Metas Globais de Gestão da FA

Fonte: (EMFA, 2017)

A metodologia da gestão de desempenho organizacional segue o BSC adaptado à organização vertido num “*Cockpit Organizacional*”⁹.

A arquitetura de monitorização e controlo consiste na avaliação dos elementos de cada escalão por ponderação dos elementos que o integram. Os órgãos da FA reportam semestralmente à Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Força Aérea (EMFA) os resultados dos indicadores, permitindo calcular, por agregação de dados, o estado de cada objetivo, perspetiva e tema estratégico.

2.2. Desempenho individual

2.2.1. Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas

A Portaria n.º 301/2016 de 30 de novembro aprovou o RAMMFA que estabelece um sistema único de avaliação do mérito dos militares das Forças Armadas (SAMMFA), produzindo efeitos a partir de 1 de janeiro de 2018.

Este sistema de avaliação estabelece um alinhamento com o previsto no Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de

⁹ “*Cockpit Organizacional*” designação usada na FA para a aplicação informática que reflete o Mapa Estratégico.



maio, que prevê que avaliação do mérito deve ser fundamentada na demonstração da capacidade do militar e da sua competência técnica para o exercício de funções, sendo relevante para desenvolvimento da sua carreira (MDN, 2015).

Este sistema comum de avaliação tem por finalidade determinar o mérito do militar, compatibilizando as competências do avaliado com os interesses e as necessidades da instituição (MDN, 2016). O seu mérito é o nível atingido no desempenho de cargos, atividades e funções, decorrente: da demonstração de competências; do grau do potencial estimado para enfrentar níveis crescentes de responsabilidades; dos resultados obtidos nos ciclos de estudos e cursos, tirocínios e estágios; das eventuais medidas disciplinares e penais que lhe sejam aplicadas; de outros elementos de informação constantes no currículo; e da sua antiguidade no posto.

Para a avaliação do mérito são consideradas cinco bases: a avaliação individual que consiste na avaliação do desempenho; a avaliação da formação; a avaliação disciplinar; a antiguidade no posto; e a avaliação complementar que respeita à apreciação do militar feita com base no conjunto dos elementos do seu currículo e da avaliação do seu potencial (MDN, 2016).

A avaliação individual é constituída pela avaliação do desempenho de cargos e funções, assentando maioritariamente num conjunto de competências demonstradas: adaptabilidade; autodomínio; comunicação; cultura geral; cultura militar; decisão; determinação e perseverança; iniciativa; julgamento; liderança militar; planeamento e organização; relações humanas e cooperação; sentido do dever e disciplina; técnico-profissional; e, numa última: qualidade global do desempenho, cujo descritor configura uma medição da concretização de objetivos (MDN, 2016).

2.2.2. Sistema Integrado de gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

O SIADAP é o Sistema Integrado de gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública, integrando três subsistemas: o subsistema de avaliação de desempenho dos serviços da Administração Pública (SIADAP1); o subsistema de avaliação de desempenho dos dirigentes da Administração Pública (SIADAP2); e o subsistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores da Administração Pública (SIADAP3) (AR, 2007).

A avaliação de desempenho de cada serviço baseia-se num Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e incidindo sobre: a missão do



serviço; os objetivos estratégicos plurianuais; os objetivos anualmente fixados; os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação; os meios disponíveis; o grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objetivos; a identificação dos desvios e respetivas causas e; a avaliação final do desempenho do serviço (AR, 2007).

A avaliação do desempenho dos dirigentes superiores está alinhada com o ciclo de gestão do serviço e efetua-se com base: no grau de cumprimento dos compromissos constantes das respetivas cartas de missão, com base nos indicadores de medida fixados para a avaliação dos resultados; e as competências de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas (AR, 2007).

A avaliação do desempenho dos trabalhadores integra-se no mesmo ciclo de gestão e incide sobre os resultados obtidos na prossecução de objetivos individuais em articulação com os objetivos da respetiva unidade orgânica, decorrentes da verificação do grau de cumprimento dos objetivos previamente definidos e as competências, previamente selecionadas, e que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício da função (MEF, 2007).

Os subsistemas referidos, funcionam de forma integrada pela coerência entre objetivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, objetivos do ciclo de gestão do serviço, objetivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e objetivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores.

Este sistema, quando aplicado a dirigentes superiores e a trabalhadores, permite avaliar as competências, os valores e o carácter dos avaliados; o grau de concretização de objetivos individuais que devem estar alinhados com os superiores objetivos do organismo e do serviço.

2.3. Análise do alinhamento e integração nos Ramos

A caracterização efetuada aos sistemas de gestão do desempenho em utilização nas FFAA, com base na análise documental das doutrinas de planeamento e execução dos Ramos e nas entrevistas efetuadas (Apêndice G) aos oficiais responsáveis pela governação dos sistemas, permitiu verificar que todos os Ramos utilizam a metodologia BSC, com variantes, para a operacionalização e controlo da estratégia.

O alinhamento vertical é, em termos gerais, efetuado através da definição de objetivos de nível hierárquico imediatamente inferior que contribuam para os OE e que, por sua vez, são passíveis de serem desdobrados para níveis inferiores. Em todos os casos, são derivados



metas e indicadores para os elementos de ação que, em sentido ascendente, vão integrar e alimentar as metas e indicadores dos OE.

Este processo de alinhamento organizacional decorre do processo de gestão estratégica, logo, aplicável aos objetivos de adaptação da organização à sua envolvente (ambiente) e aos processos de melhoria, fundamentalmente focado nos OE.

Relativamente aos indivíduos que contribuam, de alguma forma, para a prossecução dos OE, é possível estabelecer objetivos individuais através do seu múltiplo desdobramento destes, o que, a ser efetuado, exigiria um esforço e uma maturidade organizacional significativa.

Ainda que concretizada a definição de objetivos individuais, não está prevista, no caso do sistema de avaliação dos militares, a sua ligação formal ao processo de avaliação.

2.4. Síntese conclusiva

Da análise efetuada conclui-se que todos os Ramos utilizam a metodologia BSC, com variantes, para a operacionalização e controlo da estratégia, na persecução da visão e OE.

Relativamente ao sistema de avaliação individual para os militares, este assenta essencialmente na avaliação das competências demonstradas, enquanto que o sistema de avaliação para civis pode incluir também, além das competências, o nível de concretização dos objetivos individuais.

Todos os Ramos utilizam processos de alinhamento vertical, conseguido através do desdobramento dos OE, que são passíveis de serem desdobrados até aos objetivos individuais, não existindo, no entanto, processos formais de desdobramento de outros objetivos.

O RAMMFA, ao contrário do SIADAP, não prevê a definição de objetivos individuais e a consequente avaliação do seu grau de concretização, pelo que, não permite formalmente uma avaliação baseada em objetivos.

Do exposto, considera-se respondida a QD 1, tendo ainda sido caracterizados os modelos de gestão de desempenho nos ramos das FFAA.



3. Outras abordagens de gestão do desempenho

“It is not enough to do your best; you must know what to do, and then do your best.”

W. Edwards Deming¹⁰

Considerando as características dos modelos de gestão organizacional e individual adotado pelas FFAA portuguesas apresentados anteriormente, assim como considerando as observações dos entrevistados, percebe-se haver oportunidades de melhoria. Neste capítulo apresentam-se outros modelos de gestão do desempenho, consagrados no setor privado e público.

3.1. Modelo utilizado na Força Aérea do Brasil

A gestão do desempenho na FAB segue um modelo de planeamento e gestão institucional com três níveis, estratégico, operacional e tático. O modelo inclui um grande foco no acompanhamento, controlo e realimentação, através dos planos de ação aeronáutica, que inclui as metas e tarefas atribuídas e deduzidas das diretivas superiores.

O estabelecimento de objetivos organizacionais decorre do processo institucional de Planeamento e Gestão Institucional da Aeronáutica (FAB, 2016). A Gestão de Desempenho individual da FAB baseia-se na avaliação do desempenho de oficiais, graduados e do pessoal civil, de acordo com normas específicas. Nesta investigação é descrito apenas o processo de gestão do desempenho dos oficiais.

A avaliação do desempenho individual dos oficiais da FAB ocorre num período de um ano. Os objetivos do oficial são estabelecidos no início do processo em comum acordo com o avaliado, devendo haver alinhamento com os objetivos organizacionais. No Apêndice E aborda-se em mais detalhe este modelo.

3.2. Modelo *Hoshin Kanri*

Hoshin-Kanri é um processo de desdobramento de objetivos desenvolvido no Japão e formalizado nos Estados Unidos da América na década de 1980. Representa a integração da implementação de objetivos de cima para baixo com a identificação dos recursos necessários para alcançar esses objetivos. Os objetivos e os meios são equilibrados através de um processo chamado *Catchball*. Este processo é implementado através de toda a organização para envolver todas as contribuições individuais necessárias para alcançar os objetivos de topo (Schneiderman, 2006).

¹⁰ Professor universitário, conhecido pela melhoria dos processos produtivos nos Estados Unidos da América e Japão.



Muitas empresas no mundo usam este método, como por exemplo a Hewlett-Packard, a Procter and Gamble, a AT&T, a Xerox Corporation e a IBM (Sousa, 2016).

A palavra *Hoshin* é composta por dois caracteres usados na linguagem japonesa, *ho* significa “direção”, enquanto *shin* significa “agulha”. Em conjunto formam a palavra *Hoshin*, que traduz um caminho, uma política, um plano, uma meta. A palavra *Kanri* desdobra-se em *Kan* que significa “controlo” e *Ri* que significa “razão” (Pinto, 2009).

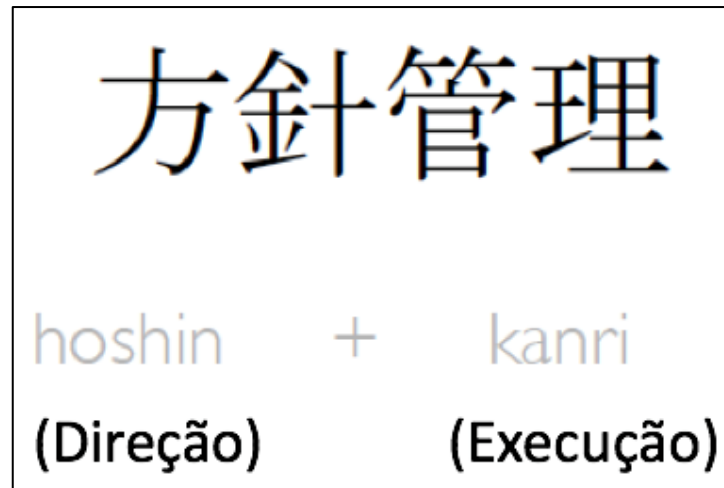


Figura 7 - *Hoshin Kanri*

Fonte: (Pinto, 2009)

Akao (1991) descreve o *Hoshin Kanri* como uma abordagem sistemática que integra as atividades diárias de toda a organização com os seus objetivos estratégicos. Segundo esta descrição, as atividades diárias incluem não só as operações, mas igualmente tudo o resto que é necessário para a gestão corrente da missão da organização.

O modelo *Hoshin Kanri* assenta num “processo de implementação de ações de controlo de processos na gestão estratégica” (Thomaz, 2015, p. 32), usa o ciclo de Deming, PDCA, processo cíclico que resulta do planeamento (*Plan*), da execução (*Do*), da verificação (*Check*), das ações de correções (*Act*), sendo adaptado no *Hoshin Kanri* para o ciclo FAIR (*Focus – Alignment – Integration – Review*), como apresentado na Figura 8.

O FAIR traduz-se num ciclo anual, em que se inicia na fase Focar (*Focus*) com ações de gestão para rever o desempenho do ano anterior e formular prioridades estratégicas para o ano seguinte, o que é encarado nesta metodologia como as prioridades estratégicas. Seguidamente, o ciclo entra na fase Alinhar (*Alignment*) e as prioridades estratégicas são alinhadas com os planos anuais e desdobrados através do processo *Catchball*, ao longo das várias áreas da organização. A fase Integrar (*Integration*) corresponde à integração das



prioridades estratégicas nas ações de gestão corrente e diária, ou seja, os planos são executados segundo o ciclo PDCA, por forma a garantir que se tomam as ações corretivas imediatamente através de um processo de melhoria contínua e normalização. A fase Rever (*Review*) compreende o processo de revisão anual do desempenho da organização e da sua estratégia. A informação recolhida no ciclo anual é entregue à fase Focar, para a continuidade iterativa do ciclo (Thomaz, 2015).

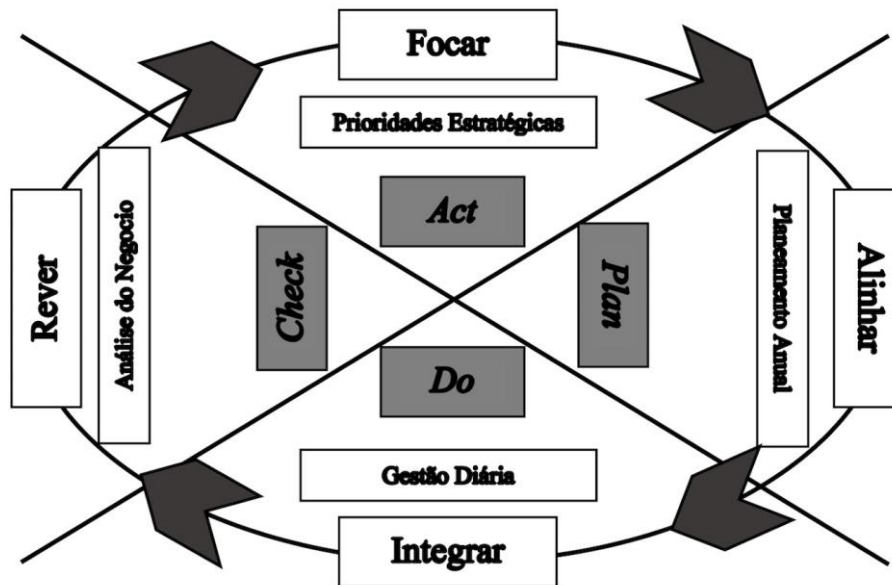


Figura 8 - Transposição do ciclo PDCA para o ciclo FAIR.

Fonte: adaptado de (Thomaz, 2015)

O processo *Catchball*, segundo Thomaz (2015) é o “coração” do *Hoshin Kanri*, sendo o processo chave para o alinhamento e integração das estratégias. Para desdobrar as prioridades estratégicas através da organização, procede-se ao desdobramento das metas e dos meios. As metas são os resultados esperados e os meios são os “guiões” para se atingirem as metas. Durante o *Catchball* (Figura 9) apenas os meios são negociados, uma vez que as metas são determinadas por cada nível hierárquico de forma mais ou menos autónoma.

Este conceito representa uma discussão em duas direções, verticalmente e horizontalmente, entre departamentos. É um elemento crítico que requer uma comunicação contínua para assegurar o desenvolvimento de metas e meios e o seu desdobramento para todos os níveis da organização (Sousa, 2016).

Shock (2008) refere que a autoridade é passada aos diferentes níveis, onde e quando necessário.

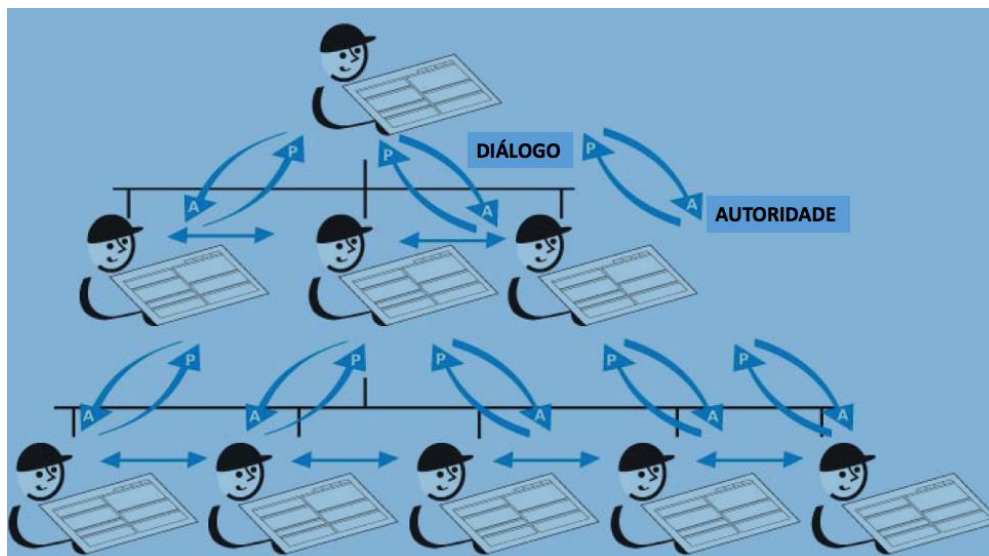


Figura 9 - Processo Catchball

Fonte: adaptado de (Shock, 2008)

Segundo Jackson (2006), *Hoshin Kanri* é um conjunto de projetos táticos para manter as melhorias dos processos ligadas às estratégias de médio prazo, servindo como catalisador para a gestão de uma organização.

Jackson (2006) divide a sua proposta de implementação de acordo com o ciclo SPDCA (Scan-Plan-Do-Check-Act). A conjugação entre as várias equipas (gestores dos vários níveis) e o ciclo SPDCA é a que se mostra no Quadro 1.

Quadro 1 - Roadmap sintético do *Hoshin Kanri*

| Ciclo SPDCA | SCAN | PLAN | DO | CHECK | ACT |
|-----------------------------|---------------|--------------------|-------------|-------|-----|
| Gestão de Topo | EQUIPA HOSHIN | | | | |
| Gestão Intermédia | EQUIPA TÁTICA | | | | |
| Supervisores e Team Leaders | | EQUIPA OPERACIONAL | | | |
| Colaboradores em geral | | | EQUIPA AÇÃO | | |

Fonte: adaptado de (Jackson, 2006)



As sete iniciativas propostas por Jackson (2006) são distribuídas pelas quatro equipas como se pode observar da Quadro 2.

Quadro 2 - As equipas e as sete iniciativas propostas por Jackson

| EQUIPAS | AS SETE INICIATIVAS | |
|---------------------------|-------------------------------|--|
| Equipa Hoshin | 1. Estratégia de Longo Prazo | Plano de ação que concretiza a estratégia de longo prazo, por exemplo de 3 a 5 anos, sustentado na visão e na missão da organização |
| | 2. Estratégia de Médio Prazo | Plano de ação, num horizonte de 1 a 3 anos, orientado ao desenvolvimento de competências e alinhamento com a estratégia de longo prazo |
| | 3. <i>Hoshin</i> Anual | Plano de ação detalhado para um período de 6 a 12 meses, para desenvolver competências competitivas e alinhar trajetória de acordo com a estratégia de médio prazo |
| Equipa Tática | 4. Táticas | Iniciativas concretas de 6 a 12 meses, nos processos organizacionais, orientadas ao desenvolvimento de novas competências |
| Equipa Operacional | 5. Operações | Projetos concretos de 3 a 6 meses, procurando aplicar novas tecnologias e metodologias nas funções organizacionais |
| Equipa Ação | 6. Eventos de melhoria rápida | Projetos para aplicar novas ferramentas e técnicas a realizar num período de 1 semana a 3 meses nos trabalhos diários |
| | 7. Melhoria contínua | Iniciativas de melhoria contínua para a resolução de problemas que ocorrem no dia-a-dia, através das sugestões dos colaboradores e outros <i>stakeholders</i> |

Fonte: adaptado de (Jackson, 2006)

Jackson (2006) sugere o uso do relatório A3, para facilitar a comunicação entre as várias equipas, que é “um sistema de gestão do conhecimento que encoraja gestores e demais colaboradores a documentar sistematicamente o seu conhecimento tácito sobre as cadeias de valor e os seus processos. Quando (...) ligados à estratégia através do *Hoshin Kanri* (...) estaremos perante um modelo integrado de gestão estratégica” (Thomaz, 2015, p. 42).

A Figura 10 apresenta um exemplo de aplicação de relatório A3 no âmbito da gestão do F-16 em uso na Força Aérea (modelo em uso na FA no Apêndice H).

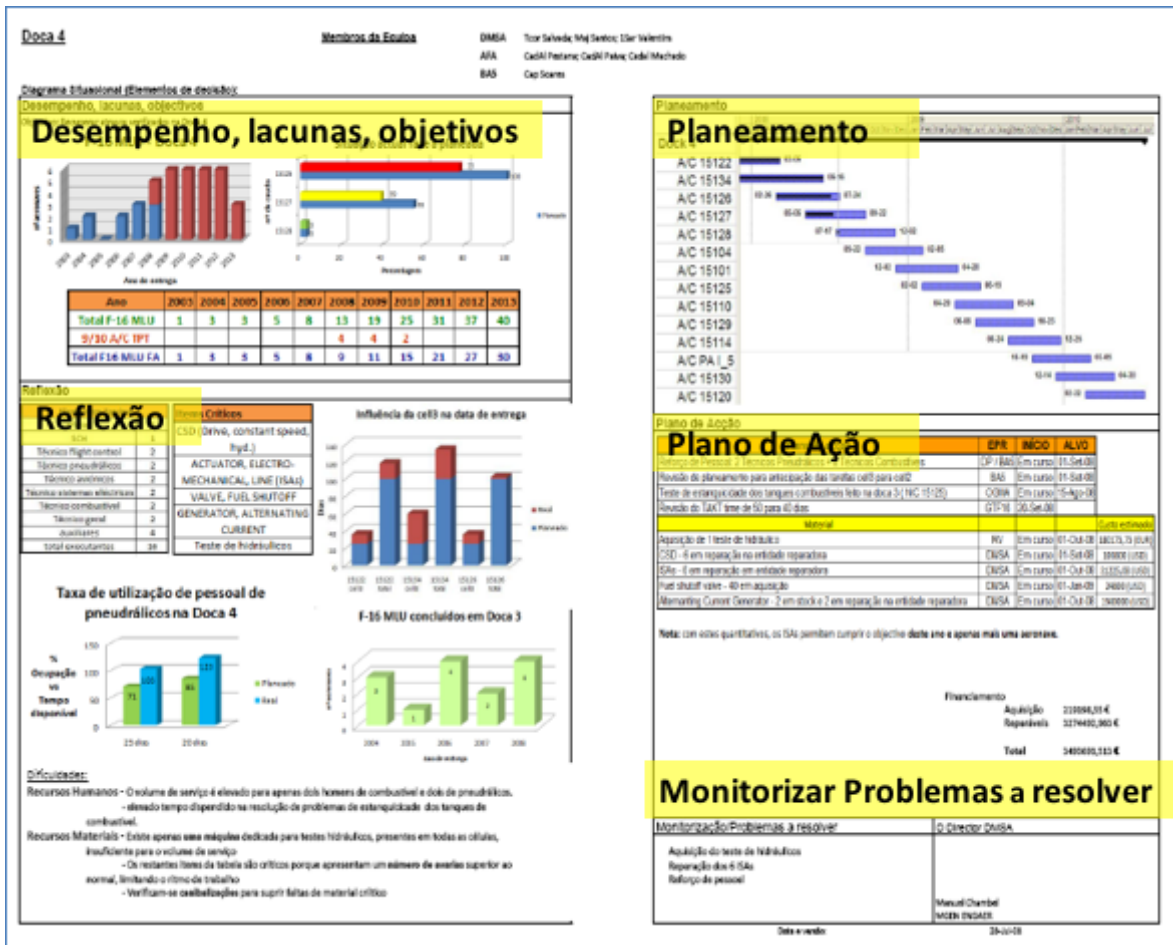


Figura 10 - Exemplo de relatório A3

Fonte: Adaptado da Força Aérea - GT F-16/MLU

Para o processo de elaboração do *Hoshin* anual e desdobramento deste entre as várias equipas, Jackson (2006) apresentou uma matriz X A3, que é utilizada para reunir diferentes orientações estratégicas, táticas e operacionais, explorar as dependências entre elas e relacioná-las com os resultados financeiros (Pinto, 2009).

Um exemplo é apresentado na Figura 11, identificando-se claramente as diferentes áreas: estratégicas, táticas, processos, resultados e elementos da equipa.

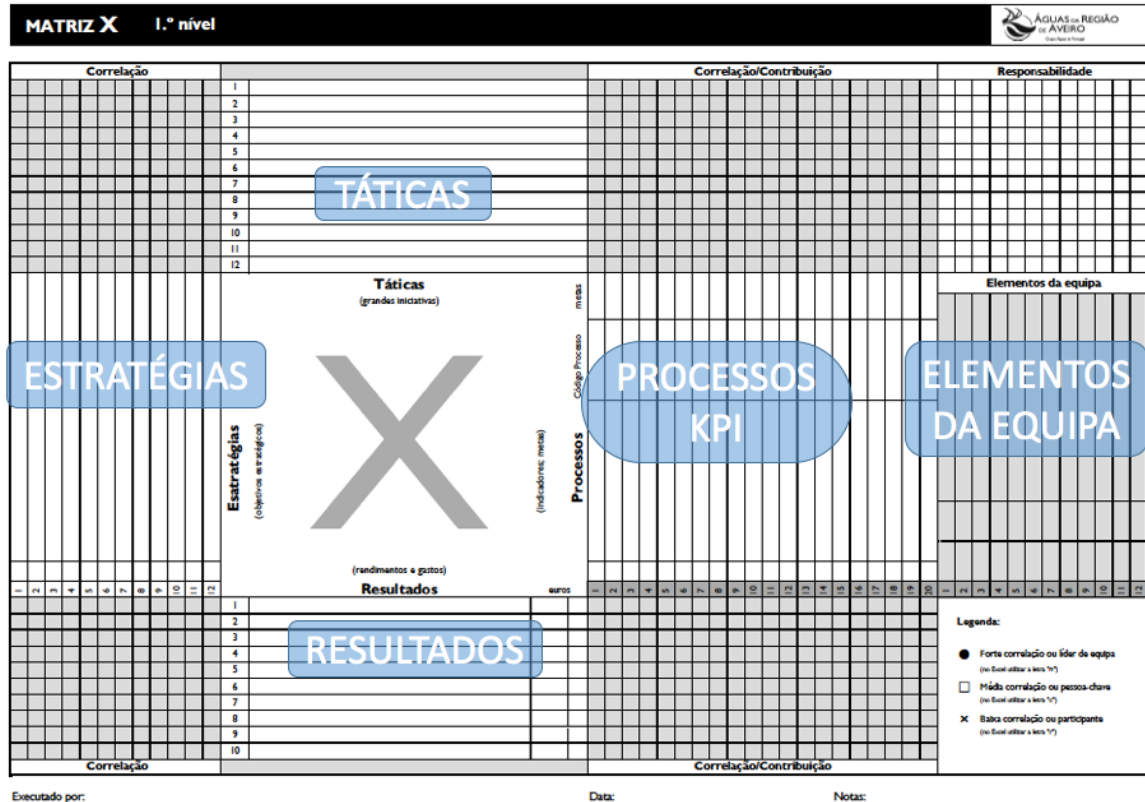


Figura 11 - Matriz X A3

Fonte: adaptado de (Thomaz, 2015)

As equipas táticas, operacionais e de ação desenvolvem as suas matrizes X A3 baseadas nas contramedidas dos níveis anteriores.

A Figura 12 apresenta um exemplo, em que os objetivos são preenchidos do centro para o exterior por ordem de importância.

A correlação entre as táticas e as estratégias é apresentada na parte superior esquerda da matriz X A3, através da colocação de marcadores que identificarão uma correlação forte, média ou baixa. Cada tática identificada na parte superior da matriz deverá ser documentada, usualmente através do relatório A3.

De seguida, para as táticas identificam-se as metas e indicadores a alcançar, registados no espaço à direita do X na matriz, estabelecendo-se a correlação com as táticas na parte superior direita. Os “elementos da equipa” responsáveis por implementar as táticas são identificados mais à direita na matriz, com a indicação de correlação entre cada elemento e uma ou mais táticas. Os resultados são apresentados na parte inferior da matriz e correlacionados com as metas (lado direito) e com os objetivos estratégicos (lado esquerdo) (Thomaz, 2015).

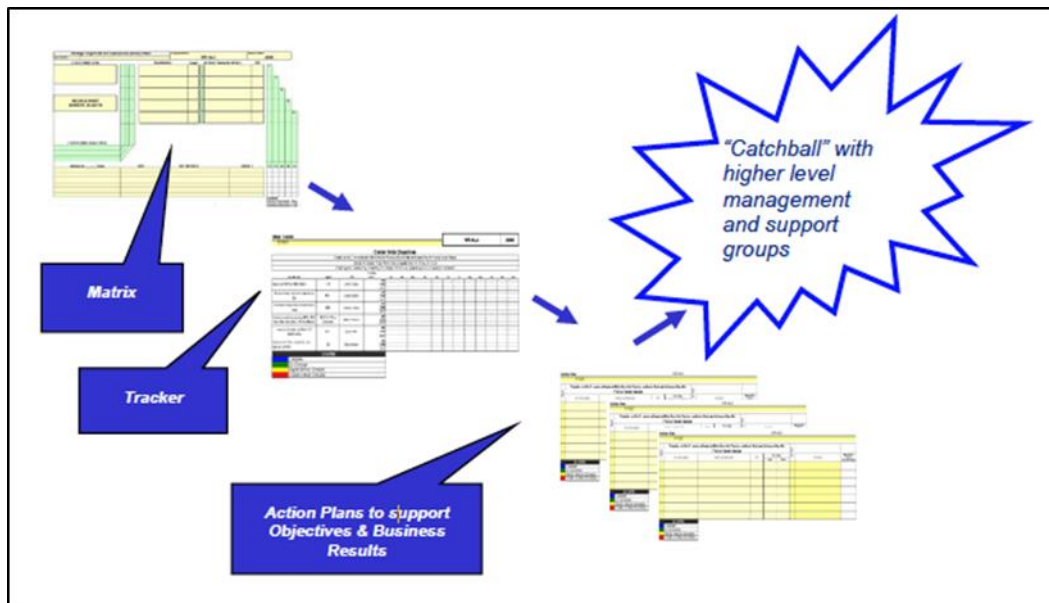


Figura 13 - Desenvolvimento do Alinhamento Estratégico e desdobramento na USAF

Fonte: adaptado (USAF, 2008)

3.4. Alinhamento estratégico e desdobramento na Marinha

Na Marinha está a ser estudada a utilização da técnica de representação associada à matriz XA3 do modelo *Hoshin Kanri* para a representação dos alinhamentos verticais, com algumas adaptações que facilitem a visualização dos dados representados.

Atualmente, encontra-se representada para cada setor da Marinha, em matriz dedicada, o alinhamento dos Objetivos Setoriais (OS) com os Objetivos Corporativos¹¹ e a correspondência dos Indicadores Setoriais (IS), explicitando as respetivas metas, relativamente aos OS conforme exemplo na Figura 14.

¹¹ Designados na Diretiva de Planeamento de Marinha por Objetivos Estratégicos



Objetivos Corporativos

Indicadores Setoriais

Objetivos Setoriais

Visão do Setor

Metas Setoriais

Anos

Figura 14 - Alinhamento OS com OE

Fonte: (EMA, 2017)

Em folhas separadas são representadas, para cada OE, todos os OS que para ele contribuem e, para cada um dos OS, as suas Linhas de Ação Setoriais (LAS) as Iniciativas Estratégicas Setoriais (IES) que alavancam os OS e os IS que medem a sua concretização e que contribuem para os IC, conforme Figura 15.

Objetivo Corporativo

Indicadores Corporativos

Indicadores Setoriais

Objetivo Setorial

Linhas de Ação Setoriais

Visão do Setor

Figura 15 - Detalhe de um OS no contributo para um OE

Fonte: (EMA, 2017)

Estes procedimentos são passíveis de ser desdobrados para o nível abaixo, replicando o procedimento e, no limite, poderá ser desdobrado até ao nível individual.



3.5. Síntese conclusiva

Face à informação apresentada, o *Hoshin Kanri* permite alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, levando as pessoas a analisar as situações, criando planos de melhoria, e desenvolvendo as ações adequadas.

O processo de *Catchball*, elemento fulcral do *Hoshin Kanri*, permite processos de decisão descentralizados, e simultaneamente encaminha o poder da gestão de topo para os níveis mais baixos da hierarquia.

O *Hoshin Kanri* ajuda a definir prioridades com base naquilo que realmente importa e alinhar os esforços de todos no sentido de alcançar uma visão partilhada.

Do exposto, considera-se respondida a QD 2, tendo ainda sido caracterizado modelos de gestão de desempenho passíveis de serem usados nas FFAA e exemplificado um possível alinhamento estratégico e respetivo desdobramento, que poderá ser aprofundado para ser experimentado nas FFAA.



4. Contributos para o alinhamento e integração da gestão do desempenho

“*Coming together is a beginning, staying together is progress, and working together is success.*”

Henry Ford

A ligação entre a estratégia e as iniciativas operacionais é um importante fator para o sucesso da estratégia. Neste capítulo ir-se-á aprofundar a integração das duas ferramentas de gestão estratégica: o *Balanced Scorecard* e *Hoshin Kanri*, cuja potencialidade de se complementarem mutuamente tem sido sugerida (Thomaz, 2015; Yeh e Yang, 2009).

4.1. Integrar o *Hoshin Kanri* com o *Balanced Scorecard*

Vários autores consideram que o BSC é uma abordagem orientada para o desempenho e dá importância aos resultados. Por outro lado, o *Hoshin Kanri* é uma abordagem baseada em processos, concentra-se não só nos resultados, mas também nos meios para os atingir. Assim, sugerem uma metodologia que combine o BSC e o *Hoshin Kanri*, de modo a assimilar os pontos fortes de cada metodologia (Sousa, 2016).

Como se verifica no Quadro 3, a combinação dos dois modelos permite sinergias na gestão operacional e estratégica das organizações. O BSC permite interligar as atividades organizacionais de longo prazo, enquanto *Hoshin Kanri* aplica a execução dos objetivos *Scorecard* no curto prazo, permitindo um planeamento participativo, e contribuindo para a gestão dos objetivos de nível operacional alinhados com os objetivos de nível estratégico (Asan e Tanyas, 2007).

Quadro 3 - Comparação do *Balanced Scorecard* e *Hoshin Kanri*

| | <i>Balanced Scorecard</i> | <i>Hoshin Kanri</i> |
|-------------------------|--|--|
| Foco | Visão e Estratégia | Visão e Objetivos Vitais |
| Característica | Baseado no desempenho | Baseado nos processos |
| Orientação | Alvo/Meta | Meios |
| Potencialidades | Quadro conceptual estruturado | Processo <i>Catchball</i> e comunicativo |
| Vulnerabilidades | De cima para baixo e pouco participativo | Entendimento dos objetivos vitais |

Fonte: adaptado de (Asan e Tanyas, 2007)

Atenta a capacidade do BSC para conceptualizar a estratégia a partir da visão e do *Hoshin Kanri* para desdobrar e executar essa estratégia, apresenta-se na Figura 16, um diagrama que identifica o modelo de complementaridade entre estas duas metodologias, proposto por Thomaz (2015).

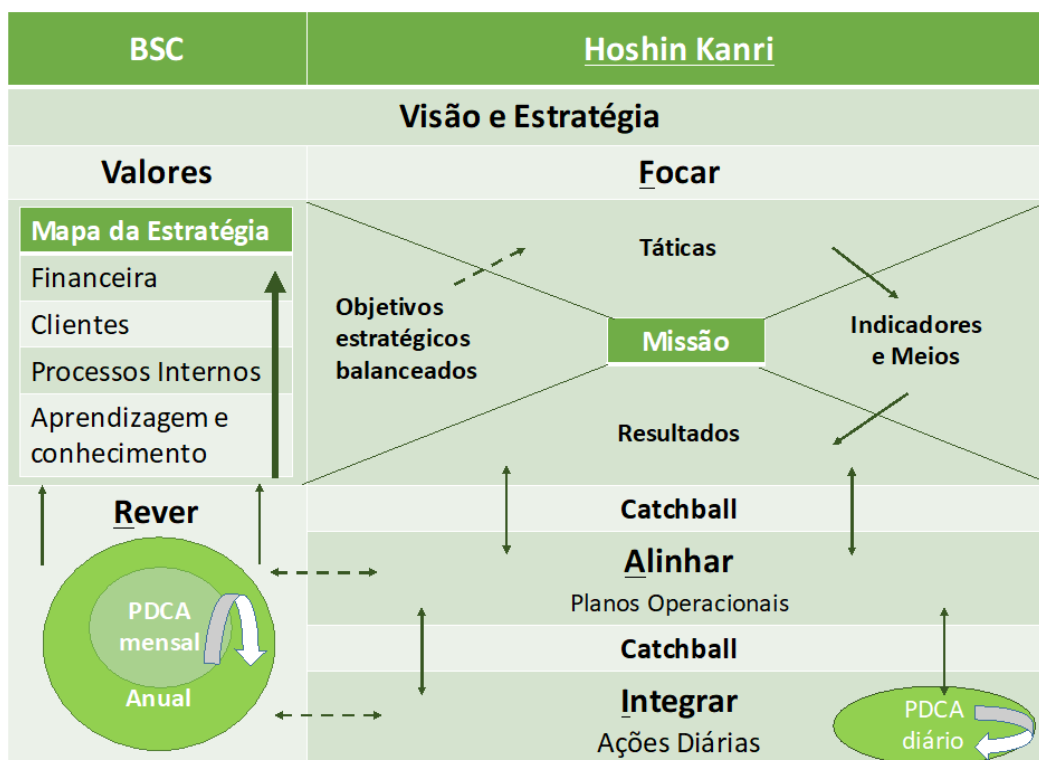


Figura 16 - Modelo de integração do *Hoshin Kanri* com o *Balanced Scorecard*

Fonte: adaptado de (Thomaz, 2015)

O modelo integrado de BSC e *Hoshin Kanri* constitui uma ferramenta que assimila os pontos fortes de cada metodologia, permitindo um alinhamento participativo da estratégia definida a todos os níveis operacionais, contribuindo, assim, para uma execução da estratégia mais eficaz (Sousa, 2016).

4.2. Modelo de implementação

Para a implementação do modelo proposto segue-se o descrito por Thomaz (2015), cujo plano para a integração do *Hoshin Kanri* com o BSC segue o descrito na Figura 17.

| Fase 0 Preparação | Fase 1 Estratégia | Fase 2 Focar | Fase 3 Alinhar | Fase 4 Integrar | Fase 5 Rever |
|--|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|--------------------------|
| Formação em Hoshin Kanri e Matriz X A3 | Visão Missão Valores | Equipa Hoshin | Equipas Táticas | Planos de Execução e Relatórios A3 | Revisão da Estratégia |
| Revisão de Dados SWOT, PEST, etc | Mapa da Estratégia | Matriz X A3 de 1.º nível | Matriz X A3 de 2.º nível | Equipas de Ação | Revisão do Scorecard |
| | Indicadores e metas | Catchball | | | |
| | Balanced Scorecard | Hoshin Kanri | | | Balanced Scorecard |

Figura 17 - Plano para a integração do *Hoshin Kanri* com o *Balanced Scorecard*

Fonte: adaptado de (Thomaz, 2015)



4.2.1. Fase 0 - Preparação

A fase inicial passa por assegurar formação às chefias sobre o método *Hoshin Kanri* e a matriz X A3, bem como pela recolha dos dados que afetam a estratégia da organização.

4.2.2. Fase 1 - Estratégia

A etapa seguinte passa pela revisão da estratégia, incluindo a visão, missão e valores, culminando na atualização do mapa estratégico, a que se segue a atualização dos indicadores e metas, seguindo a descrição daquilo que vem sem feito pelos Ramos das FFAA como descrito no capítulo 2. Envolve principalmente a gestão de topo e chefias intermédias.

4.2.3. Fase 2 - Focar

Nesta fase deve ser nomeada a equipa *Hoshin* (gestão de topo) que deve transportar os objetivos estratégicos do BSC para as estratégias da matriz X A3 de 1º nível. Definem-se de seguida as táticas, os indicadores, as metas para essas táticas e os resultados esperados. Depois estabelecem-se as relações entre objetivos estratégicos, táticas, indicadores e resultados esperados e o relativo grau de envolvimento de cada colaborador em relação às táticas.

4.2.4. Fase 3 - Alinhar

Nesta fase inicia-se o desdobramento dos objetivos, podendo ser efetuados pelo número de níveis que se considere adequados.

As equipas táticas nomeadas pela gestão de topo (equipa *Hoshin*) deverão construir a matriz X A3 de 2º nível. As táticas da matriz de 1º nível passam a ser os objetivos (estratégias) da matriz X A3 de 2º nível, definindo-se de seguida as iniciativas (táticas) que permitem alcançar esses objetivos, os indicadores, as metas e os resultados esperados, bem como a correlação entre estes elementos.

No processo de desdobramento usando o *Catchball* garante-se o envolvimento e o alinhar de todos os colaboradores e assegura-se que os meios e metas acordados sejam ambiciosos e realistas de acordo com as possibilidades da organização (Thomaz, 2015).

Este é um processo iterativo, podendo haver revisão das táticas e/ou metas. A matriz de 3º nível é efetuada de forma semelhante.

4.2.5. Fase 4 - Integrar

As equipas de ação são nomeadas por cada um dos membros das equipas táticas e a responsabilidade de cada uma delas é traduzir as táticas das matrizes X A3 de 2º ou 3º nível em planos de ação concretos (Thomaz, 2015). Estes planos incluem as metas a alcançar no tempo e respondem às perguntas; o Quê?; Quando? e Quem?.



Para o desdobramento, comunicação e o acompanhamento de planos, ações e iniciativas, é sugerido o uso dos relatórios A3, como meio de comunicação simples e uniformizado (Jackson, 2006).

4.2.6. Fase 5 - Rever

Após as equipas terem iniciado a implementação das estratégias e das táticas da matriz X A3, periodicamente verifica-se o estado da sua realização perante os resultados pretendidos. As equipas reportam mensalmente através da atualização dos indicadores (*scorecards*) e pelos relatórios A3. As reuniões de acompanhamento e revisão devem envolver toda a organização com a periodicidade adequada a cada equipa, como por exemplo é sugerido por Pinto (2009):

- Equipas *Hoshin* (Gestão de Topo) – Trimestral a anual;
- Equipa Tática – Mensal a semanal;
- Equipa Operacional – Semanal a diária;
- Equipa de Ação – Diária.

Anualmente, deverá fazer-se uma revisão completa da estratégia com base no *scorecard* anual e num relatório que liste as questões relevantes e pertinentes para o ano seguinte.

Martin (2013) sugere uma sessão alargada de dois ou três dias para clarificar os objetivos e obter consenso, apresentado um método em quatro passos que se resume no Apêndice F.

A Figura 18 apresenta em resumo a metodologia BSC e *Honshi Kanri* e o mecanismo de desdobramento de objetivos em cascata até ao indivíduo, incluindo o processo de *Catchball*.

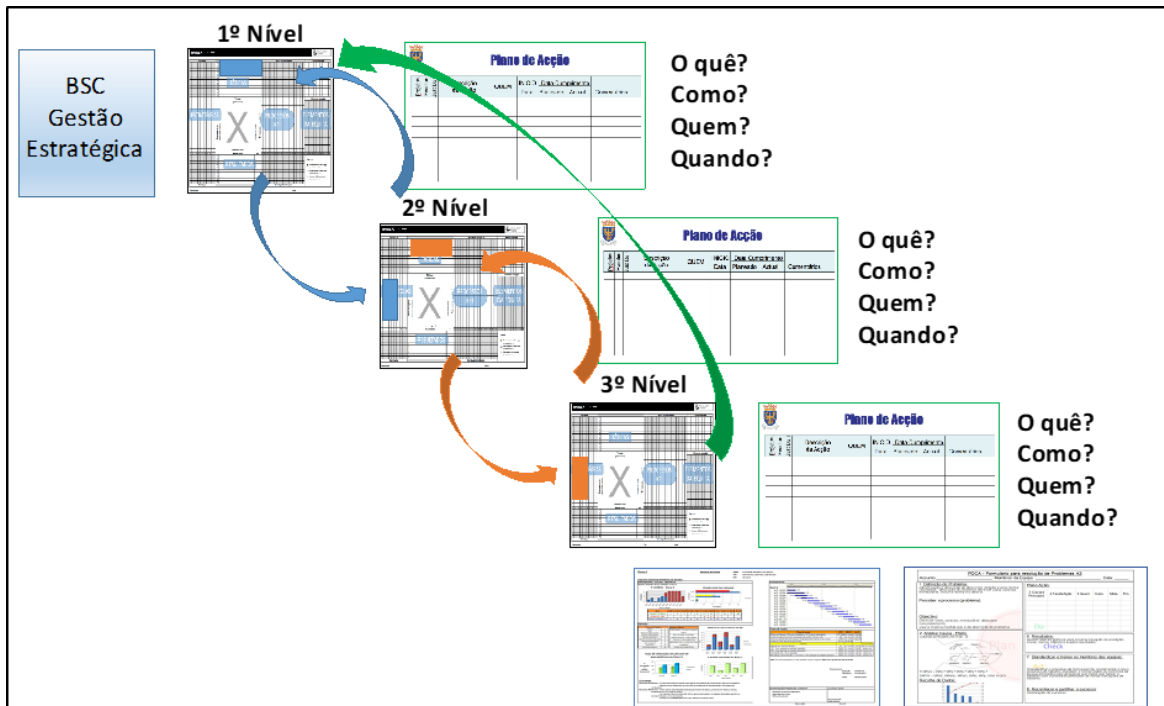


Figura 18 - Desdobramento de objetivos e Catchball

Fonte: adaptado de (Thomaz, 2015) e (Martin, 2013)

4.3. Síntese conclusiva

O BSC permite conceptualizar a estratégia e o *Hoshin Kanri* é especialmente relevante devido à sua capacidade para alinhar todos os colaboradores de uma organização com a sua estratégia global e assegurar que cada um percebe bem qual o seu papel no processo de execução dessa estratégia. Pode assim, dizer-se que o *Hoshin Kanri* facilita a integração das metas de curto prazo com as de longo prazo, bem como a integração dos objetivos estratégicos globais com os objetivos individuais de cada colaborador.

Finalmente, pode concluir-se que a integração do *Hoshin Kanri* com o BSC constitui-se um instrumento importante na melhoria do desempenho, permitindo assegurar a sintonia da organização por forma a produzir os efeitos desejados.

Do exposto, considera-se respondida a QD 3, tendo ainda sido apresentado um modelo passível de potenciar o alinhamento da gestão do desempenho individual aos objetivos organizacionais.



Conclusões

O tema deste trabalho de investigação relaciona-se com o esforço das instituições na procura contínua de aperfeiçoamento dos modelos de gestão organizacional e individual no intuito de alcançar os objetivos definidos com eficácia e eficiência.

Esta súmula conclusiva identificará em traços gerais as grandes linhas do procedimento metodológico seguido, mostrará também uma avaliação dos resultados obtidos e como corolário, apresentará os contributos da investigação efetuada e recomendações para posteriores trabalhos de investigação.

Grandes linhas do procedimento metodológico seguido

Este trabalho seguiu a orientação metodológica em vigor no IUM, para a elaboração de trabalhos de investigação (IUM, 2016).

A investigação utilizou uma estratégia qualitativa, um desenho de pesquisa do tipo multicaso e recorreu a um raciocínio tipo dedutivo. O percurso da investigação foi estruturado na fase exploratória, analítica e conclusiva.

Avaliação dos resultados obtidos

O estudo teve como objetivo contribuir para um modelo de gestão de desempenho que alinhe e integre os objetivos organizacionais das FFAA, definido no OG e nos OE.

No primeiro capítulo, apresentou-se o modelo BSC de gestão estratégica, que permite avaliar o desempenho global das organizações. A adaptação do BSC às FFAA segue as perspetivas elencadas neste modelo, apresentando algumas deficiências na desagregação dos objetivos na organização.

O outro modelo estudado, muito divulgado nos últimos anos, conhecido por *Hoshin Kanri* apresenta uma melhor conexão das metas de gestão de topo com a gestão diária ao nível operacional, disseminando por toda a organização a visão e os objetivos institucionais.

Neste sentido, a avaliação individual como componente da gestão de desempenho assume relevância para considerar e medir os diferentes contributos (individuais e da equipa) para o alcance dos objetivos estratégicos.

No segundo capítulo, foi efetuada uma caracterização dos métodos de gestão dos ramos das FFAA, concluindo-se que utilizam uma metodologia semelhante com a utilização do BSC nas fases de operacionalização e controlo da estratégia, designadamente no alinhamento de metas e indicadores, na persecução da visão e objetivos estratégicos.



Na avaliação individual, identificam-se possibilidades de melhoria, pois verifica-se que para os militares esta, está assente essencialmente na avaliação das competências demonstradas, enquanto que o sistema de avaliação para civis pode incluir na avaliação a concretização dos objetivos individuais definidos.

No terceiro capítulo, ficou patente que o modelo *Hoshin Kanri* permite alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, levando as pessoas a analisar as situações, criando planos de melhoria, e desenvolvendo ações adequadas ajudando a definir prioridades e alinhar os esforços de todos no sentido de alcançar uma visão partilhada.

No quarto capítulo, apresenta-se um modelo passível de potenciar o alinhamento da gestão do desempenho individual aos objetivos organizacionais, concluindo-se que a integração do *Hoshin Kanri* com o BSC constitui-se um instrumento importante na melhoria do desempenho, permitindo assegurar a sintonia da organização por forma a produzir os efeitos desejados. Nesta proposta de modelo, o BSC é usado para o estabelecimento do mapa estratégico, e o *Hoshin Kanri* no alinhamento de toda a organização para assegurar o alcance da estratégia global

Contributos para o conhecimento

A metodologia *Balanced Scorecard*, apresenta fragilidades no desagrupar dos objetivos na organização, nomeadamente dificuldades na concretização dos objetivos subordinados para o alcance dos objetivos superiores e uma prática pouco participativa.

O modelo integrado de BSC e *Hoshin Kanri* apresentado assenta num conjunto de princípios que assimila os pontos fortes de cada metodologia, o que permite uma integração e alinhamento participativo da estratégia definida aos níveis operacionais.

Destaca-se como contributo relevante para o conhecimento o novo modelo que integra o BSC com o *Hoshin Kanri*, superando as atuais limitações pelo que se considera ter as características necessárias para poder ser aplicado nas FFAA.

Recomendações e outras considerações de ordem prática

Para a implementação do modelo proposto recomenda-se que seja experimentado nas FFAA no sentido de avaliar a sua praticabilidade em termos de desdobramento de objetivos, identificação de meios e entidades responsáveis.

Abertura para pesquisas futuras

Este TIG abre a possibilidades para investigações orientadas para o desenvolvimento de ferramentas e sistemas de informação de suporte à implementação do modelo integrado proposto.



Bibliografia

- Akao, Y., 1991. *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. Cambridge: Productivity Press.
- AR, 2007. *Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP) (Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.
- AR, 2009. *Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas*. (Lei Orgânica nº 1-A/2009 de 7 de julho), Lisboa: Diário da República.
- Asan, S. e Tanyas, M., 2007. Integrating Hoshin Kanri and Balanced Scorecard for strategic management: The case of higher education. In: *Total Quality Management and Business Excellence*,. Berlin: Taylor and Francis, pp. 999-1014.
- Câmara, P. B. d., 2000. *Os sistemas de recompensa e a gestão estratégica dos recursos humanos*. 2º ed. Lisboa: Dom Quixote.
- Câmara, P. B. d., 2015. *Manual de Gestão e Avaliação*. Lisboa: RH.
- Câmara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J., 2003. *Humanator - recursos humanos e sucesso empresarial*. 5º ed. Lisboa: Dom Quixote.
- Casey, D., 2011. *X Matrix: strategy deployment and execution for breakthrough business performance*. Cincinnati: Lulu.com.
- Chiavenato, I., 2010. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3º ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Colleti, J., 2013. *Hoshin Kanri process, tools and methodology for successful strategic planning*. Metheuen, MA: Goalqpc.
- Couto, A. C., 1989. *Elementos de Estatística Vol II*. Lisboa: IAEM.
- Dennis, P., 2006. *Getting the right thing done*. Cambridge: Lean Enterprise Institute.
- EMA, 2015. *A Gestão Estratégica na Marinha (PAA1003)*. Lisboa: EMA.
- EMA, 2017. *Diretiva de Planeamento da Marinha*. Lisboa: EMA.
- EME, 2015. *Caderno da Divisão de Planeamento de Forças*. Lisboa: DPF/EME.
- EME, 2016. *Diretiva do Comandante do Exército 2017-2019*. Lisboa: EME.
- EMFA, 2017. *Diretiva de Planeamento 2017*. Alfragide: EMFA.
- FAB, 2015. *Avaliação de desempenho de oficiais de aeronáutica (ICA 36-4)*. Brasília: Comissão de promoção de Oficiais.
- FAB, 2016. *Plano Estratégico Militar de Aeronáutica (PCA 11-47)*. Brasília: EMAer.



- Hutchins, D., 2008. *Hoshin Kanri - The strategic approach to continuous improvement*. Oxford: Routledge.
- IESM, 2015a. *Trabalhos de Investigação (NEP / ACA - 010)*. Lisboa: IESM.
- IESM, 2015b. *Regras de Apresentação e Referenciação para os Trabalhos Escritos a Realizar no IESM (NEP / ACA - 018)*. Lisboa: IESM.
- IUM, 2016. *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação. Cadernos do IESM N.º 8*. Lisboa: IESM.
- Jackson, T. L., 2006. *Hoshin Kanri for the Lean Enterprise, Developing Competitive Capabilities and Managing Profit*. New York: CRC Press.
- Kaplan, R. e Norton, D., 2004. *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard, USA: Harvard Business School Press.
- Kenny, G., 2010. *Ditching the Balanced Scorecard*. [Em linha] Disponível em:
<http://www.strategicfactors.com/resources/Ditching%20the%20Balanced%20Scorecard%20-%20Focused%20Scorecard%20-%20Graham%20Kenny.pdf>
[Acedido em 1 dezembro 2017].
- Kesterson, R., 2014. *The basics of Hoshin Kanri*. New York: Productivity Press.
- Martin, K., 2013. *Hoshin Kanri: Creating a strategy plan that get results*. Washington: Karen Martin Group.
- Martin, K. e Osterling, M., 2013. *Value Stream Mapping*. Columbus: McGraw-Hill Education.
- MDN, 2015. *Estatuto dos Militares das Forças Armadas (Decreto-Lei nº 90/2015 de 29 de maio)*. Lisboa: Diário de República.
- MDN, 2016. *Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares das Forças Armadas (RAMMFA) (Portaria n.º 3012/2016 de 30 de novembro)*. Lisboa: Diário da República.
- MEF, 2007. *Modelos de fichas de auto-avaliação do desempenho do SIADAP (Portaria n.º 1633/2007 de 31 de dezembro)*. Lisboa: Diário da República.
- Mohrman, Resnick-West, S. e Lawler III, E., 1989. *Designing performance appraisal systems*. São Francisco: Jossey Brass.
- MPOG, 2009. *Mapeamento bibliográfico e do estado da arte sobre indicadores de gestão*. Brasil: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.



- NATO, 2017. *NATO Industrial Advisory Group*. [Em linha] Disponível em: <https://diweb.hq.nato.int/niag/Pages/Anonymous/Default.aspx>
[Acedido em 14 outubro 2017].
- Omi, J., 2017. *Cascading Strategy Through Hoshin Kanri*. Washington: Webinar.
- Palladium Group, 2017. *Palladium Group*. [Em linha] Disponível em: <http://thepalladiumgroup.com/>
[Acedido em 6 dezembro 2017].
- Pinto, J. P., 2009. *Pensamento Lean. A filosofia das organizações vencedoras..* Lisboa: Lidel.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais, trajetos*. 5ª ed. Lisboa: Gradiva.
- Raymond, Q. e Luc, C., 2013. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 6 ed. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Ribeiro, A. S., 2009. *Teoria Geral da Estratégia: O essencial ao processo estratégico*. Coimbra: Almedina.
- Ribeiro, S. D. M., 2011. *Leanness na manutenção aeronáutica: O caso FAP*. Lisboa: ISEL.
- Sabek II, D. e Smalley, A., 2008. *Understanding A3 Thinking*. New York: Productivity Press.
- Schneiderman, A., 2006. *Why Balanced Scorecards*. [Em linha] Disponível em at: <http://www.schneiderman.com>
[Acedido em 1 dezembro 2017].
- Shock, J., 2008. *Managing to Learn, Using the A3 management process to solve problems, gain agreement, mentor, and lead*. Cambridge: The Lean Enterprise Institute.
- Sousa, J. G. d., 2016. *Balanced Scorecard e Hoshin Kanri: Proposta de Integração e Conceção de um Modelo Aplicado a uma Empresa Gráfica*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Teixeira, S., 2013. *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, S., 2014. *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Thomaz, M. F., 2015. *Balanced Scorecard e Hoshin Kanri*. Lisboa: Lidel.
- USAF, 2008. *Air Force Smart Operations for the 21st Century (AFSO 21) Playbook version 2.1*. Washington: USAF.



- Yeh, T.-M. e Yang, C.-C., 2009. An integrated implementation model of strategic planning, BSC and Hoshin management. In: *Total Quality Management e Business Excellence*. Oxfordshire: Routledge, Taylor e Francis Group, pp. 989-1002.
- Yin, R. K., 2015. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman.



Apêndice A — Estrutura-guia da investigação

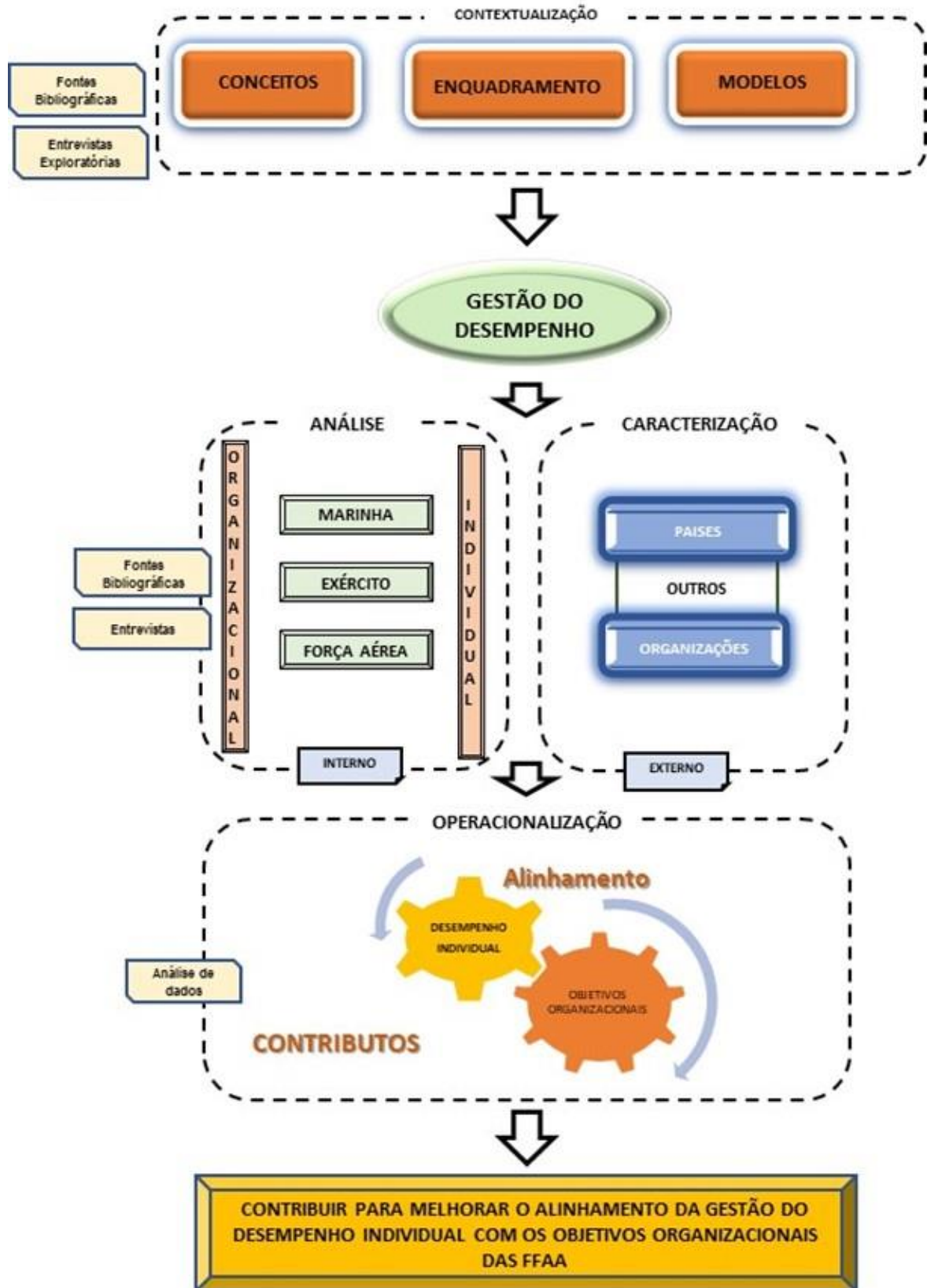


Figura 19 - Estrutura-guia da investigação

Fonte: (Autores, 2017)



Apêndice B — Fases do percurso metodológico

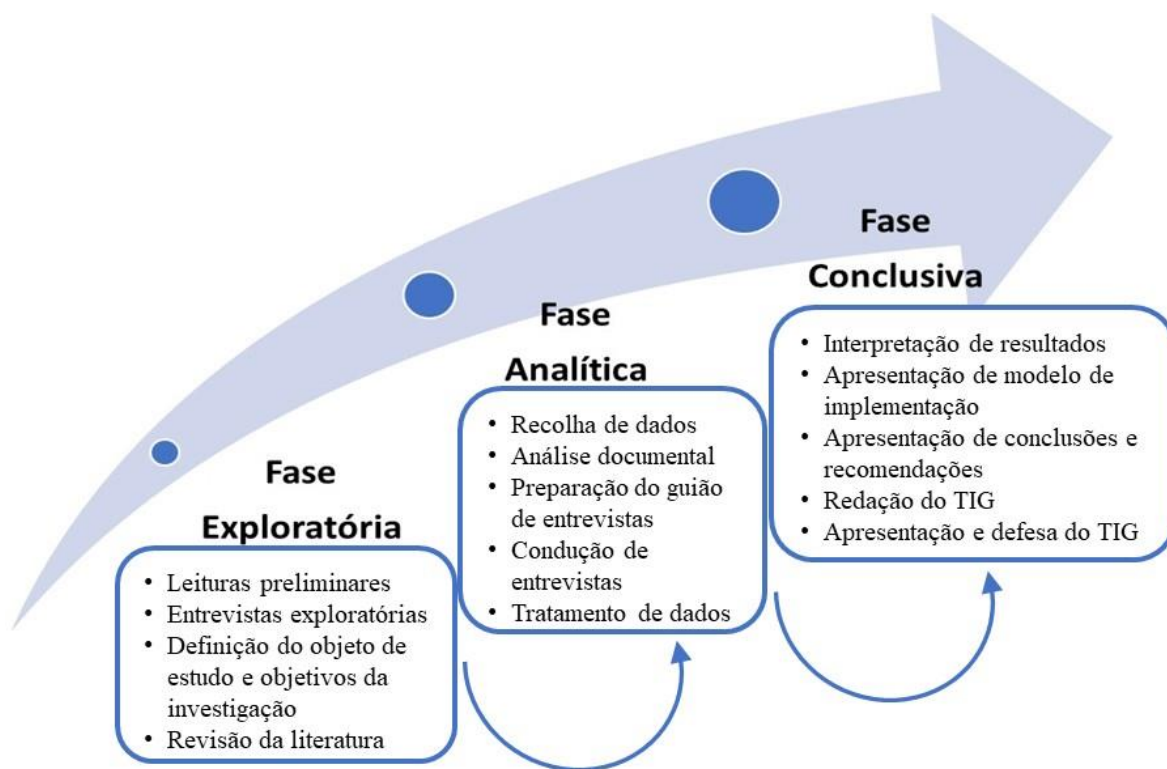


Figura 20 - Percurso metodológico

Fonte: (Autores, 2017)



Apêndice C — Corpo de conceitos

Alinhamento

Estado de consistência entre planos, processos, informação, decisões, capacidades, ações, resultados e análises que apoiam os objetivos organizacionais (Thomaz, 2015).

Avaliação do desempenho

Resultado de um juízo de valor sobre a contribuição do colaborador no passado, com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global de atuação (Câmara, et al., 2003).

Balanced Scorecard

Modelo de gestão estratégica cuja finalidade é traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que permitem avaliar o desempenho global de organizações (Kaplan e Norton, 2004).

Ciclo Focar, Alinhar, Integrar e Rever (FAIR)

Metodologia adaptada do ciclo PDCA e traduz-se num ciclo anual com as seguintes fases: “Focar” com ações de gestão para rever o desempenho do ano anterior e formular as prioridades estratégicas para o ano seguinte; “Alinhar” onde se procura desdobrar os objetivos estratégicos por toda a organização; “Integrar” onde os objetivos serão traduzidos em ações de gestão; e “Rever” com o processo de revisão anual do desempenho da organização e da sua estratégia (Thomaz, 2015).

Ciclo *Plan, Do, Check e Act* (PDCA)

Processo cíclico que resulta do planeamento (“*Plan*”), da execução (“*Do*”), da verificação (“*Check*”) e das ações de correções (“*Act*”) (Thomaz, 2015).

Desempenho

Resultado ou resultados obtidos de processos que permitem avaliar e comparar os resultados da organização com as projeções de desempenho, padrões, resultados passados, objetivos e outros resultados das organizações (Thomaz, 2015).



Hoshin Kanri

Processo de planeamento estratégico concebido para garantir que a missão, visão e objetivos são comunicados na organização e implementado por todos, desde a gestão de topo aos níveis mais elementares (Pinto, 2009).

Integração

A harmonização dos planos, processos, informação, decisões, capacidades, ações, resultados, e análises que apoiam os objetivos organizacionais (Thomaz, 2015).

Gestão do desempenho

Processo abrangente de gestão de recursos humanos, organizado em diferentes etapas, que consiste em alinhar objetivos individuais aos objetivos organizacionais por meio de um plano de ação do colaborador, assim como acompanhamento do desempenho do indivíduo ao longo de um período estipulado, com o intuito de corrigir eventuais desvios e assegurar o seu sucesso (Câmara, et al., 2003).

Gestão Estratégica

Processo que garante que a formulação estratégica é consequente, seguida de uma coerente operacionalização da estratégia e de um sistemático controlo dos resultados obtidos, os quais são utilizados para implementar as subseqüentes adaptações e correções necessárias (EMA, 2015).

Lag indicator

Indicador que mede o resultado obtido relativamente ao objetivo estratégico (EMA, 2015).

Lead indicator

Indicador que mede os passos intermédios que foram dados para se atingir o desempenho pretendido relativamente aos indicadores de resultado (EMA, 2015).

Matriz XA3

Matriz que relaciona, de forma visual e organizada, o BSC ou os Mapas Estratégicos às táticas, processos e resultados estratégicos (Thomaz, 2015).



Palladium Execution Premium Process (XPP)

Evolução do BSC que promove a ligação entre o desenvolvimento da estratégia e a sua execução, num processo contínuo e circular, que contempla seis etapas: desenvolvimento da estratégia; tradução da estratégia através do seu mapa; alinhamento da organização: setores; unidades; e colaboradores, com a estratégia; planeamento da estratégia operacional, no respeito pela de topo e pelo orçamento aprovado; monitorização e aprendizagem com revisões periódicas; teste e adaptação, validando a estratégia implementada e introduzindo adaptações e; promoção da melhoria contínua, alterando ou adaptando os processos organizacionais associados à gestão estratégica (Palladium Group, 2017).

Processo Chatchball

Desdobramento dos objetivos pelos diversos níveis hierárquicos da organização, onde ocorre uma negociação dos meios necessários para o alcance das metas (Thomaz, 2015).

Relatório A3

Relatório onde os gestores documentam de forma sistemática o seu conhecimento tácito sobre as suas cadeias de valor e os seus processos (Thomaz, 2015).

SPDCA

Representa parte do trabalho de preparação que a equipa *Hoshin* deve desenvolver antes de iniciar o ciclo PDCA (Jackson, 2006).



Apêndice D — Guião de entrevista e entidades entrevistadas

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR

Trabalho de Investigação do CPOG 2017/18

Tema: **A gestão do desempenho da organização militar. A implementação de modelos integrados nas Forças Armadas Portuguesas.**

Neste trabalho pretende-se investigar os seguintes tópicos:

- Analisar os sistemas de gestão de desempenho e ferramentas utilizadas nos Ramos das Forças Armadas e verificar se existe um alinhamento ou integração da avaliação organizacional com a individual;
- Caracterizar sistemas de gestão de desempenho existentes em organizações públicas ou privadas, nacionais ou internacionais;
- Propor contributos para um modelo integrado de gestão de desempenho para as Forças Armadas que inclua a avaliação organizacional e individual.

Guião de Entrevista

Questões:

1. Que metodologia é usada na **gestão do desempenho organizacional** e em que sistema é suportada?
2. Relativamente à avaliação do **desempenho organizacional** até que nível é feito o desmembramento dos objetivos e como é efetuada a respetiva avaliação?
3. O **contributo individual** para os objetivos organizacionais é considerado nos sistemas de avaliação de pessoal em vigor e de que forma?
4. Qual a relevância de considerar os objetivos organizacionais na avaliação individual, e como poderá ser feito o seu **alinhamento ou a sua integração**?
5. Existe a intenção de implementar **medidas para melhorar** o alinhamento ou integração?



Foram entrevistados os seguintes militares:

Quadro 4 - Lista de entrevistados

| | Entidades | Função |
|-----------|-----------------------------------|--|
| E1 | CFR EN-AEL Silva Pinto | Chefe da Divisão de Planeamento do EMA |
| E2 | COR TIR ART Luís Morgado Baptista | Chefe da Divisão de Recursos do EME |
| E3 | COR TIR INF João Boga Ribeiro | Chefe da Divisão de Planeamento de Forças do EME |
| E4 | COR PILAV Temporão | Chefe da Divisão de Recursos do EMFA |
| E5 | COR ENGAER José Santiago | Chefe da Divisão de Planeamento do EMFA |

Fonte: (Autores, 2017)



Apêndice E — A gestão do desempenho na Força Aérea do Brasil

1. Desempenho organizacional

O estabelecimento de objetivos organizacionais decorre do processo institucional de Planeamento e Gestão Institucional da Aeronáutica (FAB, 2016), resumido na figura abaixo. De acordo com essa sistemática, as organizações de nível de execução estabelecem os Plano de Trabalho Anuais (fase 6), com as Metas e Tarefas atribuídas e deduzidas a partir das diretivas estipuladas nos documentos superiores, elaborados nas fases anteriores do sistema. São essas as Metas e Tarefas relacionadas diretamente à gestão dos recursos humanos, ou à Gestão do Desempenho, abordado nesta investigação.

Quadro 5 - Planeamento e Gestão Institucional da Aeronáutica

| NÍVEL ESTRATÉGICO | | | | NÍVEL OPERACIONAL | NÍVEL TÁTICO |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------|--------------------------------|
| 1ª FASE | 2ª FASE | 3ª FASE | 4ª FASE | 5ª FASE | 6ª FASE |
| DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO | CONCEÇÃO ESTRATÉGICA | PEMAER | PLANO DE DIREÇÃO GERAL | PLANOS SETORIAIS | PLANOS DE TRABALHO ANUAL |
| AMBIENTE INTERNO | MISSÃO | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | ORIENTAÇÕES DO CMTAER | INICIATIVAS | METAS ATRIBUÍDAS E DEDUZIDAS |
| AMBIENTE EXTERNO | VISÃO | FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO | PRIORIDADES PARA O PERÍODO | PROJETOS | TAREFAS ATRIBUÍDAS E DEDUZIDAS |
| AValiação INSTITUCIONAL | VALORES | MEDIDAS ESTRATÉGICAS | DIRECIONAMENTO ORÇAMENTÁRIO | ATIVIDADES | |
| | CAPACIDADES | DIRETRIZES GERAIS | | | |
| | PERSPETIVAS ESTRATÉGICAS | PLANOS COMPLEMENTARES | | | |

PLANO DE AÇÃO DA AERONÁUTICA

ACOMPANHAMENTO, CONTROLO E REALIMENTAÇÃO

Fonte: (FAB, 2016)

2. Desempenho individual

A Gestão de Desempenho da FAB baseia-se na avaliação do desempenho de oficiais, graduados e do pessoal civil, de acordo com normas específicas. Nesta investigação é descrito apenas o processo de gestão do desempenho dos oficiais, tendo em vista que o objetivo é oferecer um ponto de vista externo.

O processo de avaliação do desempenho dos oficiais tem por finalidade prover *feedback* construtivo aos oficiais e a permanente melhoria da seleção destes para os mais altos postos e cargos na FAB (FAB, 2015). Essa avaliação é da responsabilidade da Comissão de Promoção de Oficiais, e é efetivada sob a coordenação da Secretaria da mesma Comissão.



A avaliação do desempenho é um processo sistemático de apreciação qualitativa e quantitativa do desempenho do oficial, em relação a um determinado período de tempo. O conceito de desempenho está associado ao comportamento (ações, reações e atitudes), à conduta (ética e moral) e ao resultado apresentado, em relação ao que se espera do oficial, considerando o grau hierárquico e a função exercida (FAB, 2015).

O período de avaliação é de doze meses, do 1º dia de novembro a 31 de outubro do ano seguinte. Avaliador e avaliado precisam interagir diversas vezes ao longo do período, num relacionamento profissional e maduro, em que ambos aceitam que o processo de avaliação é estratégico para o aperfeiçoamento institucional.

A avaliação de oficiais está alicerçada no modelo de Gestão de Desempenho, sendo dividido em três etapas sequenciais e interdependentes: planeamento, acompanhamento e avaliação. Na etapa de planeamento ocorre a designação dos avaliadores e respetivos avaliados, que têm a primeira interação por meio de uma entrevista em que o avaliador atribui ao avaliado as metas e desempenho esperado para o período de avaliação, assim como o processo de interação que deverá se seguir para haver o *feedback* necessário á melhoria do avaliado. Ao estabelecer as metas do avaliado, é importante que o avaliador promova o alinhamento às metas e objetivos organizacionais.

Na etapa de acompanhamento o avaliador supervisiona e regista o desempenho do avaliado, comparando-os com o esperado.

Na etapa final é realizado o preenchimento do formulário de avaliação, que compreende a avaliação do desempenho na realização das tarefas estipuladas no início do período de avaliação, e do comportamento. A avaliação do comportamento divide-se nos seguintes fatores: liderança, conhecimento, militar, organizacional, interpessoal e comunicação.

A atribuição de desempenho a cada tarefa ou comportamento é classificada em uma das seguintes opções: muito abaixo do normal, abaixo do normal, normal, acima do normal e muito acima do normal.



Apêndice F — Plano de Trabalho Anual – “Hoshin Lite”

Segundo Martin (2013) anualmente tem que ser obtido consenso em torno das necessidades organizacionais, identificando o que mais interessa fazer.

O desenvolvimento de uma sessão alargada de dois ou três dias deverá permitir clarificar e obter consenso sobre as prioridades a desenvolver.

Na preparação da sessão devem ser identificados todos os projetos e iniciativas ativas, todos os projetos e iniciativas abandonadas, todos os projetos e iniciativas planeadas, todos os projetos e iniciativas desejadas.

Nas figuras seguintes e na grelha de priorização PACE (Prioritário – Ação – Considerar - Eliminar) apresenta-se um método pragmático de quatro passos para facilitar este trabalho.

Plano de Trabalho Anual – “Hoshin Lite”

- Quando é necessário clarificar as necessidades organizacionais.
- 1. **Listar** tudo o que pode fazer (e que está a fazer)
- 2. **Categorizar** em:
 - Fazer (não pode falhar)
 - Talvez
 - Eliminar
 - Adiar (próximo ano)
- 3. **Decidir** o que fazer, ganhar consenso
- 4. **Priorizar** e criar um plano
- Gerir plano com atualizações semanais, nalguns casos mensais

Figura 21 - Plano de trabalho anual – *Hoshin Lite*

Fonte: adaptado de (Martin, 2013)

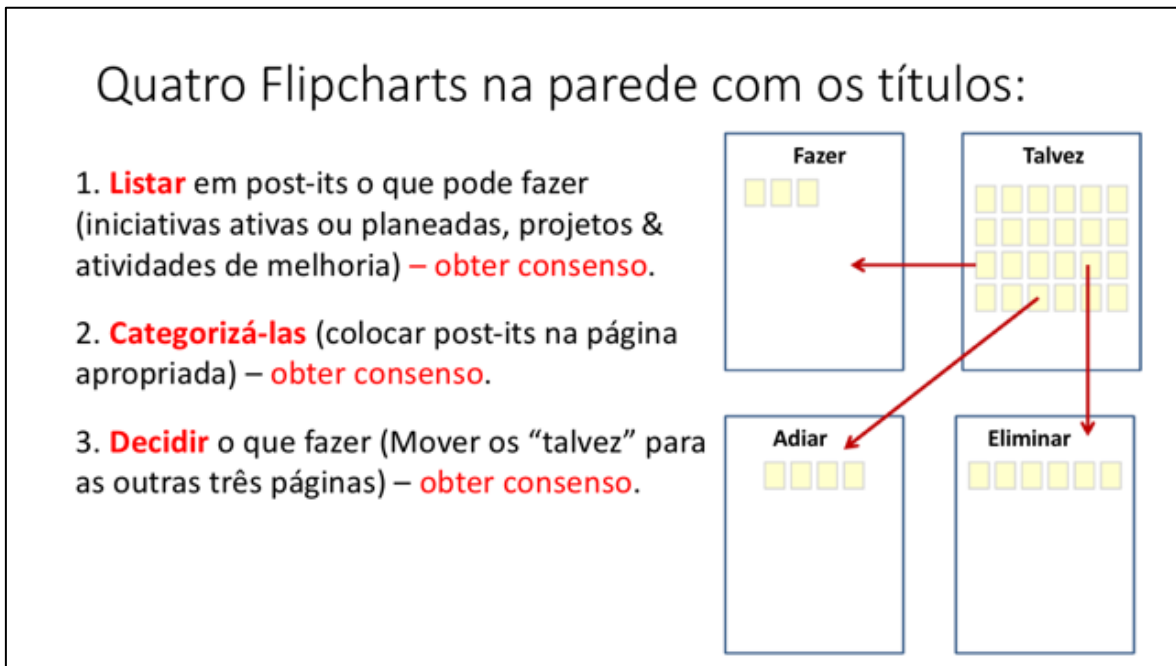


Figura 22 - Flipcharts 1

Fonte: adaptado de (Martin, 2013)

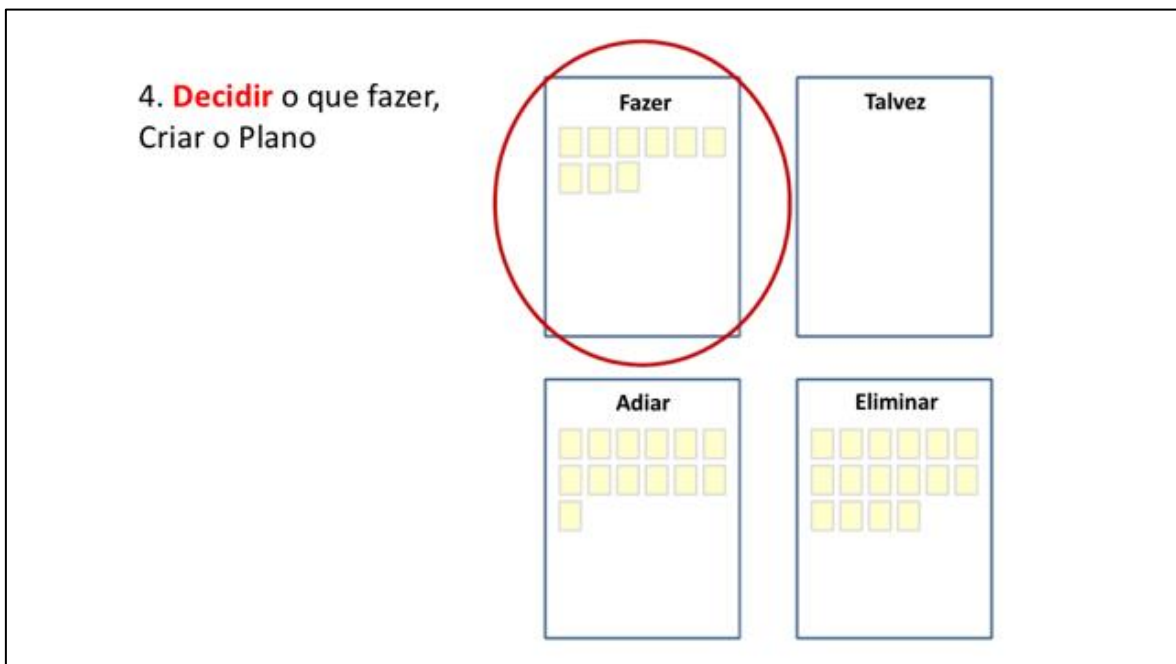


Figura 23 - Flipcharts 2

Fonte: adaptado de (Martin, 2013)

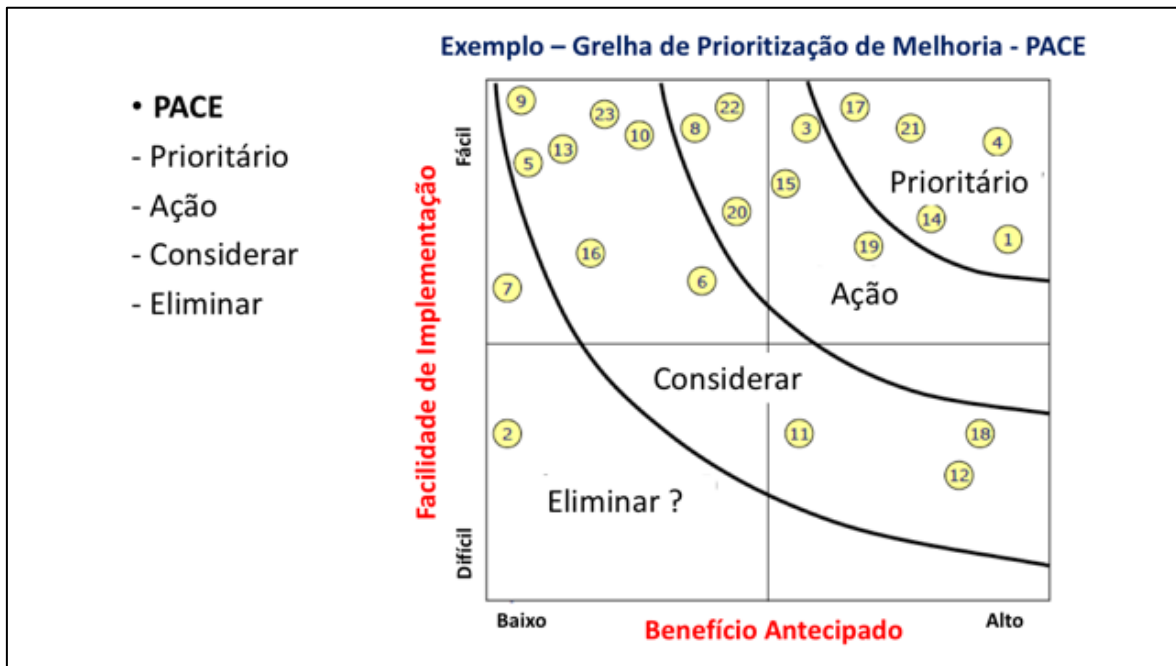


Figura 24 - Grelha de prioritização de melhoria

Fonte: adaptado de (Martin, 2013)



Apêndice G — Resumo das entrevistas

Quadro 6 - Resumo das entrevistas

| Questão | Parâmetro | E1 | E2 e E3 | E4 e E5 |
|--|-------------|--|---|--|
| Que metodologia é usada na gestão do desempenho organizacional e em que sistema é suportada? | Metodologia | BSC e xPP. | BSC e SIADAP 1. | BSC. |
| | Sistema | Sistema de Monitorização e Controlo da Gestão Estratégica (SMC-GE). | <i>Microsoft Enterprise Project Management</i> (MS EPM). | <i>Cockpit Organizacional</i> (aplicação em Excel). |
| Relativamente à avaliação do desempenho organizacional até que nível é feito o desmembramento dos objetivos e como é efetuada a respetiva avaliação? | Nível | Setorial com Objetivos, Linhas de Ação, Indicadores e Metas Setoriais. Desdobrável até ao nível das direções, comandos e unidades. | OE decompostos em Objetivos Operacionais (OO), que são decompostos em Atividades, Ações e Elementos de Ação (EA). | Até ao nível de Elemento de Ação com metas e indicadores. Desdobrável até ao nível de Repartição ou seção função do objetivo ou meta. |
| | Avaliação | SMC-GE, disponível na Intranet. Agrega <i>scorecards</i> com indicadores e metas que avaliam cada objetivo estratégico corporativo ou setorial. | Taxas de execução, dos EA para as Ações, das Ações para as Atividades, das Atividades para os OO e destes para os OE. Sem coeficientes de ponderação. | Avaliação efetuada semestralmente e anualmente. |
| O contributo individual para os objetivos organizacionais é considerado nos sistemas de avaliação de pessoal em vigor e de que forma? | Considerado | Pode ser. | Pode ser. | Pode ser. |
| | Como | Se avaliador considerar: Para o pessoal diretamente responsável por objetivos ou iniciativas estratégicas; Para o pessoal com tarefas diretamente relacionadas com os objetivos organizacionais. | Nos militares, correlacionando alguns dos parâmetros de avaliação com os OO. | Nos sistemas de avaliação relativos à função mas com consciência dos objetivos organizacionais. De forma diminuta e qualitativa na avaliação global. |
| Qual a relevância de considerar os objetivos organizacionais na avaliação individual, e como poderá ser feito o seu alinhamento ou a sua integração? | Relevância | Muito relevante. Os objetivos organizacionais só podem ser atingidos se as pessoas estiverem empenhadas em iniciativas que os permitam materializar. | Objetivo desejável. | Relevante. |



A gestão do desempenho da organização militar. A implementação de modelos integrados nas Forças Armadas Portuguesas.

| | | | | |
|---|-------------|--|---|--|
| | Alinhamento | Pode ser feito com o BSC desdobrando os objetivos corporativos até ao nível individual. Requer significativa e invulgar maturidade da organização na implementação do processo de GE. Matriz XA3 do <i>Hoshin Kanri</i> pode ser útil para este alinhamento. | Pode ser efetuado com modelo semelhante ao SIADAP 3, com objetivos agregados aos OO. | Pode ser feito desde que o desdobramento vá até ao nível da tarefa. |
| Existe a intenção de implementar medidas para melhorar o alinhamento ou a integração? | Intenção | O RAMMFA não promove esse alinhamento ou integração de forma explícita e direta. | O RAMMFA não incorpora a ligação expressa entre o desempenho do militar e a concretização dos objetivos organizacionais | Existe intenção de melhorar o alinhamento. |
| | Como | A metodologia BSC pode alinhar a avaliação individual com a organizacional. | Nada a referir | Relatório em A3 alinhando o trabalho das equipas com os objetivos organizacionais. Outras melhorias em estudo. |

Fonte: (Autores, 2017)

