



**ACADEMIA MILITAR**

**Direção de Ensino**

**Mestrado em Administração Militar**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

**UTILIZAÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**AUTOR: Aspirante AdMil Ema Aurora Nobre Monteiro Saraiva Gonçalves**

**ORIENTADORA: Professora Doutora Ana Bela Santos Bravo**

**LISBOA, AGOSTO DE 2011**



**ACADEMIA MILITAR**

**Direção de Ensino**

**Mestrado em Administração Militar**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

**UTILIZAÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**AUTOR: Aspirante AdMil Ema Aurora Nobre Monteiro Saraiva Gonçalves**

**ORIENTADORA: Professora Doutora Ana Bela Santos Bravo**

**LISBOA, AGOSTO DE 2011**

# DEDICATÓRIA

Aos meus pais,  
Ao Ricardo e à Cláudia.

## AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho, não poderia deixar de prestar o meu reconhecimento a todos os que me apoiaram, de modo decisivo, na elaboração deste estudo.

À Professora Doutora Ana Bela Santos Bravo, pelo incondicional apoio, crítica construtiva e estimulante incentivo durante toda a orientação do trabalho.

Ao Major Álvaro Garcia, do Serviço de Administração Militar, pelo seu estimável apoio, interesse e disponibilidade com que acolheu a realização deste trabalho.

Ao Tenente-Coronel António Batista, do Serviço de Administração Militar, por ter proporcionado e oferecido as condições necessárias à realização do estudo de caso no Instituto de Estudos Superiores Militares, contribuindo com informações de interesse numa fase difícil da investigação e manifestando entusiasmo pelo trabalho.

Ao Instituto de Estudos Superiores Militares, à Academia Militar e ao Estado-Maior do Exército por terem facultado toda a documentação necessária para a execução do trabalho.

Ao Exmo. Contra-Almirante António Ribeiro, ao Exmo. Tenente-General António Gil, ao Exmo. Vice-Almirante Luís Frago; ao Exmo. Vice-Almirante Álvaro Guerreiro; ao Professor Doutor João Bilhim; e ao Coronel Tirocinado Ramalhete, do Serviço de Administração Militar, pela disponibilidade manifestada em me receberem e concederem informações sobre o tema.

Ao Coronel Rui Pereira e ao Tenente-Coronel Gualdino Antão, ambos da Arma de Infantaria, pelas inúmeras trocas de impressões, correções e comentários ao estudo feito.

Ao Exmo. Tenente-General Luís Figueiredo; ao Capitão de Mar e Guerra José Galrito, da Classe Marinha; ao Coronel Mário Barreto, Piloto Aviador; e ao Coronel Joaquim Borrego, Piloto Aviador, pela valiosa participação e interesse no desenvolvimento do trabalho.

Aos meus camaradas de curso que, mesmo empenhados no seu trabalho, me acompanharam e apoiaram de forma entusiasta.

Aos meus amigos, que contribuíram com o seu apoio, ideias e incentivos para a concretização deste trabalho;

Aos meus pais, agradeço o amor incondicional e todo o apoio que prestaram na realização deste estudo, assim como pelas críticas, correções e sugestões.

À minha família por me inculcaram o amor ao estudo e à realização profissional.

## RESUMO

Ao longo dos tempos, a sociedade do saber tem lançado novos desafios ao Setor Público Administrativo ao nível da sua cultura, estratégia, estrutura, poder, tecnologia e dos próprios modelos de gestão.

Este trabalho recai na análise, formulação e implementação do Planeamento Estratégico na Administração Pública, analisando-se como se podem implementar as várias etapas da gestão estratégica, com vista a uma otimização dos níveis da estrutura, do processo, do ambiente e das técnicas a utilizar por uma organização, procurando aplicar-se ao caso da administração das Forças Armadas.

Sendo o Planeamento Estratégico uma ferramenta fundamental para os diferentes setores da Administração Pública, há sempre necessidade de se proceder a adaptações estruturais e funcionais, de modo a que o plano estratégico seja sempre o mais adequado. Este último tem como objetivo enfrentar, com maiores garantias de êxito, as mudanças e desafios do meio envolvente, tendo por base o percurso histórico e as capacidades de cada setor da Administração Pública. Um dos Setores Públicos Administrativos que tem sofrido uma maior alteração é o setor da educação. O ensino superior em Portugal é conjuntural e estruturalmente difícil, devido à ausência de uma política nacional estável para o setor, à redução do financiamento das instituições e às mudanças e desafios decorrentes da implementação da Declaração de Bolonha.

A realização deste trabalho tem em vista analisar o planeamento estratégico inserido nos setores da Defesa e, posteriormente, analisar o estudo de caso efetuado no Instituto de Estudos Superiores Militares, de modo a otimizar o desempenho deste organismo.

Este projeto divide-se em duas partes fundamentais: a primeira diz respeito ao enquadramento teórico, no qual se aborda a evolução da Administração Pública, as envolventes na estratégia e planeamento e o modo de funcionamento do planeamento estratégico de defesa nacional e de forças e a segunda reporta-se ao trabalho de campo, no qual se referencia a metodologia de investigação fazendo-se referência aos procedimentos e técnicas utilizadas para a obtenção de informação, a sua análise e discussão dos resultados bem como as conclusões e recomendações.

A metodologia da parte teórica baseia-se na análise documental. Na parte prática utilizou-se a observação direta, a realização de entrevistas e um estudo de caso.

Chegou-se à conclusão de que existem lacunas ao nível do planeamento estratégico nos setores da defesa, propondo-se algumas medidas a serem tomadas para colmatar determinadas falhas existentes ao nível dos processos e métodos de gestão.

**Palavras-chave:** ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; PLANEAMENTO ESTRATÉGICO; GESTÃO ESTRATÉGICA; ENSINO SUPERIOR MILITAR.

## ABSTRACT

Over time, the knowledge society has thrown new challenges to the Public Administrative Sector at the level of their culture, strategy, structure, power, technology and own management models.

This work rests on analysis, formulation and implementation of Strategic Planning in Public Administration, analyzing various steps of strategic management, in order to optimize the levels of the structure, the process, the environment and the techniques to be used by an organization and it will focus on the seeking to apply to the case of administration of the Armed Forces.

Being the Strategic Planning an essential tool for the different sectors of Public Administration, there is always a need to make structural and functional adaptations, so that the strategic plan is always the most appropriate. This plan aims to face, with greater assurance of success, the changes and challenges of the environment, recognizing the historical path and the capabilities of each sector of Public Administration. One of the Public Administrative Sectors that has suffered a major change is the education sector. Higher education in Portugal is structurally difficult, due to the absence of a stable national policy for the sector, the reduction of institutional funding and the changes and challenges that have arisen from the implementation of the Bologna Declaration.

This work aims to analyze the strategic planning of the defense sectors and, after, analyze the case study made at the Institute of Higher Military Studies, to optimize the performance of this institution.

This work is divided into two fundamental parts: the first concerns the theoretical part, which references the evolution of Public Administration, the factors of strategy and planning and the strategic planning of national defense and forces whilst the second part refers to the practical part, which discloses the research methodology and the procedures and techniques used to obtain information, the analysis and discussion of results and the conclusions and recommendations.

The methodology of the theoretical part is based on documentary analysis. For the practical part was used the direct observation, the realization of interviews and a case study. The conclusion reached is that there are some gaps in the strategic planning in the sectors of Defense. In this light certain measures were proposed to fill management gaps.

**Keywords:** PUBLIC ADMINISTRATION; STRATEGIC PLANNING; STRATEGIC MANAGEMENT; MILITARY HIGHER EDUCATION.

# ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA .....	i
AGRADECIMENTOS .....	ii
RESUMO .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÍNDICE GERAL .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
ÍNDICE DE QUADROS .....	xiv
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS .....	xvi
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xx
LISTA DE SÍMBOLOS .....	xxi
<b>PARTE I - TEÓRICA .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Enquadramento .....	1
1.2. Importância do Tema .....	1
1.3. Finalidade do Estudo .....	2
1.4. Objetivo do Estudo de Caso .....	2
1.5. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas .....	2
1.6. Hipóteses .....	3
1.7. Metodologia .....	3
<b>CAPÍTULO II - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>4</b>
2.1. Evolução da Teoria Administrativa .....	4
2.2. Reforma da Administração Pública .....	5
2.3. Medição do Desempenho na Administração Pública .....	9
<b>CAPÍTULO III – ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO .....</b>	<b>11</b>
3.1. Política de Qualidade nas Organizações .....	11
3.2. Gestão Estratégica e Planeamento Estratégico nas Organizações Privadas e Públicas .....	13
3.3. Desenvolvimento da Gestão Estratégica e do Planeamento Estratégico .....	15
<b>PARTE II - PRÁTICA .....</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>20</b>
4.1. Pressupostos do Estudo .....	20
4.2. Métodos de Recolha de Informação .....	20
4.3. Entrevistas .....	21

<b>CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	22
5.1. Entrevistas.....	22
5.2. Estudo de Caso .....	29
5.2.1. Contextualização .....	29
5.2.3. Análise SWOT .....	33
<b>CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	36
6.1. Verificação das Hipóteses .....	36
6.2. Cumprimento dos Objetivos.....	38
6.3. Respostas às Perguntas Derivadas .....	38
6.4. Resposta à Pergunta de Partida .....	39
6.5. Recomendações.....	39
6.6. Limitações da Investigação.....	40
6.7. Investigações Futuras.....	40
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	41
<b>APÊNDICES</b> .....	47
APÊNDICE A – PERCURSO METODOLÓGICO .....	48
APÊNDICE B – ESTRUTURA DO TRABALHO.....	49
APÊNDICE C - SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	50
APÊNDICE D - QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR).....	54
APÊNDICE E – FORMULAÇÃO DA VISÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	56
APÊNDICE F – MODELO CAF .....	57
APÊNDICE G – BALANCED SCORECARD.....	58
APÊNDICE H – MODELO PORTUGUÊS DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E DE FORÇAS.....	60
APÊNDICE I – CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA PORTUGUESA.....	62
APÊNDICE J – OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE DEFESA NACIONAL.....	63
J.1. Programa do Governo.....	63
J.2. Conceito Estratégico de Defesa Nacional .....	64
APÊNDICE L – OPÇÕES ESTRATÉGICAS MILITARES .....	67
L.1. Conceito Estratégico Militar .....	67
L.2. Missões Específicas das Forças Armadas.....	67
L.3. Sistema de Forças Nacional .....	68
APÊNDICE M – OPÇÕES DE FORÇAS MILITARES.....	69
APÊNDICE N – GUIÃO DE ENTREVISTA.....	71

APÊNDICE O – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	77
O.1 Entrevistas Semidiretivas .....	77
O.2 Entrevistas Exploratórias.....	77
APÊNDICE P – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS .....	78
P.1. – Entrevistas Semidiretivas .....	78
P.1.1. – Entrevista 1.....	78
P.1.2. – Entrevista 2.....	84
P.1.3. – Entrevista 3.....	92
P.1.4. – Entrevista 4.....	98
P.1.5. – Entrevista 5.....	103
P.1.6. – Entrevista 6.....	116
P.1.7. – Entrevista 7.....	118
P.1.8. – Entrevista 8.....	130
P.1.9. – Entrevista 9.....	136
P.1.10. – Entrevista 10.....	142
P.2. – Entrevistas Exploratórias .....	150
P.2.1. – Entrevista 11.....	150
P.2.2. – Entrevista 12.....	159
APÊNDICE Q – SINOPSES DAS ENTREVISTAS .....	164
Q.1 Análise de Resultados da Questão 1 .....	164
Q.2 Análise de Resultados da Questão 2 .....	166
Q.3 Análise de Resultados da Questão 3 .....	167
Q.4 Análise de Resultados da Questão 4 .....	168
Q.5 Análise de Resultados da Questão 5 .....	170
Q.6 Análise de Resultados da Questão 6 .....	171
Q.7 Análise de Resultados da Questão 7 .....	173
Q.8 Análise de Resultados da Questão 8 .....	174
Q.9 Análise de Resultados da Questão 9 .....	177
Q.10 Análise de Resultados da Questão 10 .....	178
Q.11 Análise de Resultados da Questão 11 .....	180
Q.12 Análise de Resultados da Questão 12 .....	181
Q.13 Análise de Resultados da Questão 13 .....	182
Q.14 Análise de Resultados da Questão 14 .....	183
APÊNDICE R – INTERLIGAÇÕES NA ANÁLISE SWOT .....	184
APÊNDICE S – ANÁLISE SWOT .....	184
<b>ANEXOS .....</b>	<b>187</b>
ANEXO 1 – METODOLOGIA APLICADA.....	188

ANEXO 2 - LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA A REFORMA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	189
ANEXO 3 - ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE REFORMA.....	190
ANEXO 4 – EIXOS PRIORITÁRIOS DA REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA..	191
ANEXO 5 – ÁREAS DE ATUAÇÃO OPERACIONAL EM TODOS OS MINISTÉRIOS ...	193
ANEXO 6 – OBJETIVOS DA REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	194
ANEXO 7 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW .....	195
ANEXO 8 – CICLO DE GESTÃO DO SIADAP .....	196
ANEXO 9 – PRINCIPAIS FASES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS (SIADAP 1) .....	197
ANEXO 10 – CRONOGRAMA GERAL DO PROCESSO AVALIATIVO PARA DIRIGENTES E FUNCIONÁRIOS (SIADAP 2 E SIADAP 3) .....	198
ANEXO 11 – QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR) .....	200
ANEXO 12 – FASES DA EXECUÇÃO DA REFORMA: PLANEAMENTO OPERACIONAL .....	204
ANEXO 13 – FAMÍLIAS DE VALORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	205
ANEXO 14 – VALORES DA FUNÇÃO PÚBLICA NUM QUADRO DE REFORMA (AUSTRÁLIA).....	206
ANEXO 15 – CARTA ÉTICA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PORTUGAL) .....	207
ANEXO 16 – CÓDIGO DE CONDUTA DA FUNÇÃO PÚBLICA AUSTRALIANA.....	208
ANEXO 17 – ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PELA VISÃO .....	209
ANEXO 18 – IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA.....	210
ANEXO 19 – DEZ FASES TIPO PRESENTES EM QUALQUER PROCESSO DE PLANEAMENTO .....	211
ANEXO 20 – RAZÕES PARA O PLANEAMENTO FALHAR .....	213
ANEXO 21 – OBJETIVOS DO PRÉ-PLANEAMENTO .....	214
ANEXO 22 – LIMITES À GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO .....	215
ANEXO 23 – DIFICULDADES E TÉCNICAS PARA APLICAÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO ÀS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	216
ANEXO 24 – LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA IDENTIFICAR OS INTERESSES DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	217
ANEXO 25 – ELEMENTOS DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	218
ANEXO 26 – SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA COMO MODELO DE GESTÃO .	219
ANEXO 27 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DE UM MODELO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO TÍPICO.....	221
ANEXO 28 – ESCOLA DO PLANEAMENTO .....	223
ANEXO 29 – PARCERIAS DESENVOLVIDAS POR CIDADES .....	226
ANEXO 30 – ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	227

ANEXO 31 – ANÁLISE SWOT .....	228
ANEXO 32 – QUESTÕES RELATIVAS À ANÁLISE INTERNA .....	229
ANEXO 33 – RAZÕES DA MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO .....	230
ANEXO 34 – MODELO <i>COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK</i> (CAF) .....	231
ANEXO 35 – PERSPETIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC).....	235
ANEXO 36 – PROCESSO <i>TOP-DOWN</i> DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGICA.....	236
ANEXO 37 – PROCESSO <i>BOTTOM-UP</i> DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	237
ANEXO 38 – MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA SUBJACENTE AO BSC .....	238
ANEXO 39 – AJUSTAMENTO DO MODELO ORIGINAL DO BSC A ORGANIZAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	239
ANEXO 40 – GESTÃO POR OBJETIVOS .....	240
ANEXO 41 – ASPETOS QUE UM PLANO ESTRATÉGICO DEVE CONTER .....	241
ANEXO 42 – PLANO ESTRATÉGICO DA ASSOCIAÇÃO CANADIANA DO PESSOAL ADMINISTRATIVO UNIVERSITÁRIO .....	242
ANEXO 43 – PLANO ESTRATÉGICO 2002-2005 DO <i>DEPARTMENT FOR CORRECTIONAL SERVICES (ADELAIDE, SOUTH AUSTRALIA)</i> .....	244
ANEXO 44 – PLANO DE ATIVIDADES 2010 DO INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA SEGURANÇA SOCIAL (IGFSS).....	245
ANEXO 45 – ORGÂNICA DO MINISTÉRIO DE DEFESA NACIONAL .....	254
ANEXO 46 – OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE DEFESA NACIONAL .....	256
ANEXO 47 - CONCEITO ESTRATÉGICO DE DEFESA NACIONAL .....	257
ANEXO 48 - ESPAÇO ESTRATÉGICO DE INTERESSE NACIONAL PERMANENTE ..	258
ANEXO 49 – OPÇÕES ESTRATÉGICAS MILITARES.....	259
ANEXO 50 – CONCEITO ESTRATÉGICO MILITAR.....	260
ANEXO 51 – MISSÕES ESPECÍFICAS DAS FORÇAS ARMADAS.....	261
ANEXO 52 – PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE DEFESA NACIONAL.....	262
ANEXO 53 – OPÇÕES DE FORÇAS MILITARES .....	263
ANEXO 54 – CICLO BIENAL DE PLANEAMENTO DE FORÇAS .....	264
ANEXO 55 – INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES (IESM) .....	265
ANEXO 56 – ORGANOGRAMA DO ESTADO-MAIOR-GENERAL DAS FORÇAS ARMADAS .....	266

# ÍNDICE DE FIGURAS

## **APÊNDICE B**

Figura B. 1. – Estrutura do Trabalho. .... 499

## **APÊNDICE R**

Figura R. 1. – Interligações na análise SWOT. .... 184

## **ANEXO 1**

Figura 1. 1. – As Etapas do Procedimento. .... 188

## **ANEXO 2**

Figura 2. 1. – Linhas de Orientação para a Reforma na Administração Pública. .... 189

## **ANEXO 3**

Figura 3. 1. – Estruturação do Programa de Reforma. .... 190

## **ANEXO 4**

Figura 4. 1. – Eixos Prioritários da Reforma. .... 191

## **ANEXO 5**

Figura 5. 1. – Áreas de Atuação Operacional em todos os Ministérios. .... 193

## **ANEXO 6**

Figura 6. 1. – Objetivos da Reforma da Administração Pública. .... 194

## **ANEXO 11**

Figura 11. 1. – Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR). .... 200

Figura 11. 2. – QUAR do Ministério da Economia e da Inovação. .... 201

## **ANEXO 12**

Figura 12. 1. – Planeamento Operacional. .... 204

## **ANEXO 13**

Figura 13. 1. – Família de Valores na Administração Pública. .... 206

## **ANEXO 14**

Figura 14.1. – Valores de Função Pública num Quadro de Reforma (Austrália) ..... 206

<b>ANEXO 16</b>	
Figura 16. 1. – Código de Conduta da Função Pública Australiana. ....	208
<b>ANEXO 17</b>	
Figura 17. 1. – Organização orientada pela Visão. ....	209
<b>ANEXO 18</b>	
Figura 18. 1. – Importância da Estratégia. ....	210
<b>ANEXO 25</b>	
Figura 25. 1. Elementos do ambiente organizacional. ....	218
<b>ANEXO 26</b>	
Figura 26. 1. – Sistema de Gestão Estratégica como Modelo de Gestão. ....	219
Figura 26. 2. – Modelo de Gestão Estratégica. ....	220
<b>ANEXO 27</b>	
Figura 27. 1. – Representação Gráfica de um Modelo de Planeamento Estratégico Típico. .....	221
Figura 27. 2. – Modelo de Gestão Estratégica Convencional. ....	222
<b>ANEXO 28</b>	
Figura 28. 1. – Modelo Genérico de Planeamento Estratégico da Escola do Planeamento. .....	225
<b>ANEXO 31</b>	
Figura 31. 1. – Análise SWOT. ....	228
<b>ANEXO 34</b>	
Figura 34. 1. – Modelo CAF. ....	231
Figura 34. 2. – Utilização da CAF enquadrada com o SIADAP. ....	233
Figura 34. 3. – Passos do Processo de Autoavaliação. ....	234
<b>ANEXO 35</b>	
Figura 35. 1. – As Quatro Perspetivas do Modelo do BSC. ....	235
<b>ANEXO 36</b>	
Figura 36. 1. – Modelo <i>Top-Down</i> de Formulação Estratégica do BSC. ....	236

<b>ANEXO 37</b>	
Figura 37. 1. – Modelo de Implementação Estratégica <i>Bottom-up</i> do BSC. ....	237
<b>ANEXO 38</b>	
Figura 38. 1. – Processos-chave do Modelo de Gestão Estratégica Subjacente ao BSC. .	238
<b>ANEXO 39</b>	
Figura 39. 1. – Modelo de BSC Ajustado a Organizações da Administração Pública. ....	239
<b>ANEXO 40</b>	
Figura 40. 1. – Gestão por Objetivos. ....	240
<b>ANEXO 44</b>	
Figura 44. 1. – Plano de Atividades do IGFSS 2010. ....	248
<b>ANEXO 46</b>	
Figura 46. 1. – Opções Estratégicas de Defesa Nacional. ....	256
<b>ANEXO 47</b>	
Figura 47. 1. – Conceito Estratégico de Defesa Nacional. ....	257
<b>ANEXO 48</b>	
Figura 48. 1. – Espaço Estratégico de Interesse Nacional Permanente. ....	257
<b>ANEXO 49</b>	
Figura 49. 1. – Opções Estratégicas Militares. ....	259
<b>ANEXO 50</b>	
Figura 50. 1. – Conceito Estratégico Militar. ....	260
<b>ANEXO 51</b>	
Figura 51. 1. – Missões Específicas das Forças Armadas. ....	261
<b>ANEXO 52</b>	
Figura 52. 1. – Planeamento Estratégico de Defesa Nacional. ....	262
<b>ANEXO 53</b>	
Figura 53. 1. – Opções de Forças Militares. ....	263

**ANEXO 54**

Figura 54. 1. – Ciclo Bienal de Planeamento de Forças..... 264

**ANEXO 55**

Figura 55. 1. – Missão e Tarefas do IESM. .... 264

**ANEXO 56**

Figura 56. 1. – Organograma do EMGFA. .... 266

# ÍNDICE DE QUADROS

## CAPÍTULO V

Quadro 5 – Matriz SWOT.....	35
-----------------------------	----

## APÊNDICE A

Quadro A.1. – Percurso Metodológico. ....	48
---	----

## APÊNDICE J

Quadro J. 1. – Programa do Governo. ....	64
--	----

## APÊNDICE N

Quadro N. 1. – Perguntas por blocos temáticos.....	75
--	----

## APÊNDICE O

Quadro O. 1. – Entrevistas Semidiretivas. ....	77
--	----

Quadro O. 2. – Entrevistas Exploratórias.....	77
---	----

## APÊNDICE Q

Quadro Q. 1. – Análise de resultados da questão 1.....	166
--	-----

Quadro Q. 2. – Análise de resultados da questão 2.....	167
--	-----

Quadro Q. 3. – Análise de resultados da questão 3.....	168
--	-----

Quadro Q. 4. – Análise de resultados da questão 4.....	169
--	-----

Quadro Q. 5. – Análise de resultados da questão 5.....	171
--	-----

Quadro Q. 6. – Análise de resultados da questão 6.....	173
--	-----

Quadro Q. 7. – Análise de resultados da questão 7.....	174
--	-----

Quadro Q. 8. – Análise de resultados da questão 8.....	177
--	-----

Quadro Q. 9. – Análise de resultados da questão 9.....	178
--	-----

Quadro Q. 10. – Análise de resultados da questão 10.....	179
--	-----

Quadro Q. 11. – Análise de resultados da questão 11.....	180
--	-----

Quadro Q. 12. – Análise de resultados da questão 12.....	182
--	-----

Quadro Q. 13. – Análise de resultados da questão 13.....	183
--	-----

Quadro Q. 14. – Análise de resultados da questão 14.....	183
--	-----

## APÊNDICE S

Quadro S. 1. – Análise SWOT.....	186
----------------------------------	-----

## **ANEXO 9**

Quadro 9. 1. – Principais Fases do Processo de Avaliação dos serviços (SIADAP 1). ..... 197

## **ANEXO 10**

Quadro 10. 1. – Cronograma Geral do Processo Avaliativo para Dirigentes e Funcionários (SIADAP 2 e SIADAP 3) ..... 199

## **ANEXO 13**

Quadro 13. 1. – Famílias de Valores na Administração Pública..... 205

## **ANEXO 15**

Quadro 15. 1. – Carta Ética da Administração Pública..... 207

## **ANEXO 20**

Quadro 20. 1. – Razões para o planeamento falhar..... 213

## **ANEXO 22**

Quadro 22. 1. – Limites à Gestão Estratégica no Setor Público..... 215

## **ANEXO 23**

Quadro 23. 1. – Dificuldades e Técnicas para aplicação do Planeamento Estratégico às Organizações Públicas. .... 216

## **ANEXO 32**

Quadro 32. 1. – Questões Relativas à Análise Interna..... 229

## **ANEXO 33**

Quadro 33. 1. – Razões da Monitorização e Avaliação..... 230

## **ANEXO 43**

Quadro 43. 1. – Plano Estratégico 2002-2005 do *Department for Correctional Services* (Adelaide, South Australia). .... 244

## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.
ACPAU	Associação Canadiana do Pessoal Administrativo Universitário.
AFA	Academia da Força Aérea.
AM	Academia Militar.
BCG	Boston Consulting Group.
BSC	<i>Balanced Scorecard.</i>
CAF	<i>Common Assessment Framework</i> [Estrutura Comum de Avaliação].
CAUBO	<i>Canadian Association of University Business Officers.</i>
CBPF	Ciclo Bienal de Planeamento de Forças.
CCEM	Conselho de Chefes de Estado-Maior.
CEDN	Conceito Estratégico de Defesa Nacional.
CEE	Comunidade Económica Europeia.
CEM	Conceito Estratégico Militar.
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada.
CEMCONJ	Chefe do Estado-Maior Conjunto.
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército.
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.
CEN	Comité Europeu de Normalização.
CESM	Conselho de Ensino Superior Militar.
CISMIL	Centro de Informações e Segurança Militares.
COA	Comando Operacional dos Açores.
COCONJ	Comando Operacional Conjunto.
COM	Comando Operacional da Madeira.
CPA	Código de Procedimento Administrativo.
CPDM	Ciclo de Planeamento de Defesa Militar.
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.
CPOG	Curso de Promoção a Oficial General.
CRP	Constituição da República Portuguesa.
CSDN	Conselho Superior de Defesa Nacional.
CSM	Conselho Superior Militar.
D.R.	Diário da República.
DF	Dispositivo de Forças.

DGAIED	Diretor-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa.
DGDN	Diretiva Governamental de Defesa Nacional.
DGPDN	Diretor-Geral de Política de Defesa Nacional.
DGPRM	Diretor-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar.
DMDM	Diretiva Ministerial de Defesa Militar.
DMDN	Diretiva Ministerial de Defesa Nacional.
DMPDM	Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar.
DMPM	Diretiva Ministerial para o Planeamento Militar.
DN	Defesa Nacional.
EA	<i>European Cooperation for Accreditation.</i>
ECDU	Estatuto de Carreira Docente Universitária.
ECTS	<i>European Credit Transfer System</i> [Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos].
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management.</i>
EME	Estado-Maior do Exército.
EMA	Estado-Maior da Armada.
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea.
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas.
EN	Escola Naval.
EPE	Entidades Públicas Empresariais.
EPM	<i>Enterprise Project Management.</i>
EUA	Estados Unidos da América.
FA	Forças Armadas.
GERIP	Gabinete de Estratégia e Relações Internacionais e Planeamento.
GNR	Guarda Nacional Republicana.
GOCEDN	Grandes Opções do Conceito Estratégico de Defesa Nacional.
HFA	Hospital das Forças Armadas.
IAEFA	Instituto de Altos Estudos da Força Aérea.
IAEM	Instituto de Altos Estudos Superiores Militares.
IDN	Instituto de Defesa Nacional.
IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares.
IGFSS	Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social.
IPAC	Instituto Português de Acreditação.

IPQ	Instituto Português da Qualidade.
IPSG	<i>Innovative Public Services Group</i> .
ISBN	<i>International Standard Book Number</i> [Numeração Internacional Normalizada de Livros].
ISCSP	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
ISNG	Instituto Superior Naval de Guerra.
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> [Organização Internacional de Normalização].
LDN	Lei de Defesa Nacional.
LDNFA	Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas.
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases de Organização das Forças Armadas.
LPIM	Lei de Programação das Infraestruturas Militares.
LPM	Lei de Programação Militar.
MDN	Ministério da Defesa Nacional.
MIFAS	Missões das Forças Armadas.
NATO/OTAN	<i>North Atlantic Treaty Organization</i> [Organização do Tratado do Atlântico Norte].
OE	Orçamento de Estado.
OFN	Objetivos de Forças Nacionais.
ONU	Organização das Nações Unidas.
OSCE	Organização para a Segurança e Cooperação na Europa.
OTAN/NATO	Organização do Tratado do Atlântico Norte.
PDN	Política de Defesa Nacional.
PE	Planeamento Estratégico.
PEC	Plano de Estabilidade e Crescimento.
PEGE	Painel Equilibrado de Gestão Estratégica.
PF	Planeamento de Forças.
PG	Programa do Governo.
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado.
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização.
RH	Recursos Humanos.

SFN	Sistema de Forças Nacional.
SG/MDN	Secretário-Geral do Ministério de Defesa Nacional.
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública.
SIG	Sistema Integrado de Gestão.
SPA	Setor Público Administrativo.
SQSP	Sistema de Qualidade em Serviços Públicos.
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats.</i>
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada.
TIC	Tecnologias da Informação e da Comunicação.
TN	Território Nacional.
UCMA	Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa.
UE	União Europeia.
UMIC	Unidade de Missão Inovação e Conhecimento.

## LISTA DE ABREVIATURAS

Abr.	abril.
Consult.	Consultado.
DIPLEEM	Divisão de Planeamento Estratégico do Estado-Maior.
ed.	Edição.
et al.	Entre outros.
etc.	E outros.
Exmo.	Excelentíssimo.
Fev.	fevereiro.
h	Horas.
In	Em.
Jun.	junho.
Mai.	maio.
Mar.	março.
Nov.	novembro.
p.	Página.
pp.	Páginas.
s.d.	Sem data.

## LISTA DE SÍMBOLOS

%            Percentagem.

“Deve-se ter em mente que não há nada mais difícil de executar, nem processo mais duvidoso, nem mais perigoso de conduzir, do que iniciar uma nova ordem de coisas.”

Maquiavel

# PARTE I - TEÓRICA

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

### 1.1. Enquadramento

No âmbito da frequência do curso de Administração Militar, ministrado na Academia Militar, surge o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema “Utilização do Planeamento Estratégico na Administração Pública”, conducente à obtenção do grau de Mestre em Administração Militar.

Com este trabalho pretende-se fazer um estudo da análise, formulação e implementação do Planeamento Estratégico na Administração Pública, analisando-se como se podem implementar as várias etapas da gestão estratégica, com vista à avaliação do desempenho dos organismos da função pública, procurando aplicar ao caso da administração do Exército.

### 1.2. Importância do Tema

Ao aprofundarmos a análise do que tem acontecido no Setor Público Administrativo (SPA) ao nível da gestão, percebemos que se destacam um conjunto de mudanças, cujos contornos começam a seguir as mesmas linhas de tendência. Contudo, há outras mudanças que necessitam do recurso à intuição e à criatividade, de modo a que se reinventem novas formas de administração e de gestão<sup>1</sup>.

*“Atualmente, a integração na União Europeia e os processos acelerados de inserção internacional e de transformação interna de Portugal, levam a que a Administração Pública se reorganize, exigindo melhores e mais rápidas respostas das áreas da estratégia e do planeamento”<sup>2</sup>.* As investigações, atualmente feitas ao nível mundial, levam cada vez mais a questionar o valor do planeamento como motor da estratégia e a salientar o seu papel indispensável ao nível da comunicação, coordenação e controlo.

Este tema torna-se também interessante na medida em que, apesar de o planeamento estratégico ter origem militar, a sua utilização como metodologia de gestão tem sido crescente no setor privado desde os anos 80, e só recentemente se aplicou na Administração Pública. Por exemplo, em Portugal existem muitos estabelecimentos de Ensino Superior e autarquias locais a elaborarem planos estratégicos, muitos disponíveis para consulta na *Internet*. Porém, esta utilização recente e os seus resultados ainda não foram totalmente estudados.

---

<sup>1</sup> BILHIM, João Abreu de Faria [et. al.] – Apresentação. In: *Estratégia e Planeamento na Gestão e Administração Pública*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1995, p.12.

<sup>2</sup> BILHIM, João Abreu de Faria [et. al.] – Apresentação. In: *Estratégia...*, p.12.

### 1.3. Finalidade do Estudo

Em primeiro lugar, a investigação deste tema vai incidir no estudo do Planeamento Estratégico no âmbito da Administração Pública, centrado no setor da Defesa Nacional. Tendo em conta que no Exército Português já existe uma metodologia para introduzir o Planeamento Estratégico, este trabalho vai também proporcionar a análise dessa metodologia, de forma a verificar-se como está a ser implementada a sua aplicação a um estabelecimento concreto, com vista a contribuir para a melhoria qualitativa da atividade administrativa e da gestão financeira neste setor.

### 1.4. Objetivo do Estudo de Caso

Este trabalho irá incidir sobre o Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), com a finalidade de analisar, de acordo com a teoria, o modelo completo de planeamento estratégico ao nível do desempenho na formação de Oficiais das Forças Armadas, com vista a contribuir, de forma positiva, para uma possível evolução do mesmo.

Para tal, o desenvolvimento do trabalho vai abranger o planeamento estratégico implementado na Defesa Nacional, aplicando posteriormente o estudo de caso ao IESM, tendo como base toda a documentação em vigor.

### 1.5. Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas

A pergunta de partida deste trabalho é: “Está o Planeamento Estratégico a ser integrado nos processos de gestão da Administração Pública, no que diz respeito aos setores da Defesa?”.

Associadas à pergunta de partida, surgem algumas perguntas derivadas, cuja resposta é fundamental para solucionar a problemática levantada:

1. Qual o grau de implementação do Planeamento Estratégico na Administração Pública?
2. De que modo algumas técnicas como o *Balanced Scorecard* (BSC), a gestão por objetivos e a gestão da qualidade melhoram o Planeamento Estratégico de uma organização ao nível do desempenho?
3. Como está a ser utilizado o Planeamento Estratégico nos estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar?

## 1.6. Hipóteses

Para dar resposta à questão de partida e às questões de investigação em cima enunciadas, foram formuladas as seguintes hipóteses (H):

- H1: A implementação de uma metodologia baseada no planeamento estratégico está a ser aplicada em todos os setores da Administração Pública Portuguesa;
- H2: A implementação de uma metodologia baseada no planeamento estratégico está a ser aplicada apenas em algumas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos da Defesa Nacional;
- H3: As Unidades, Estabelecimentos e Órgãos das Forças Armadas estão a aplicar legislação recente, centrada na elaboração do Plano e do Relatório de Atividades, bem como no SIADAP e QUAR, inseridos num planeamento de longo prazo;
- H4: Os estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar estão abrangidos por legislação recente, nomeadamente a Declaração de Bolonha, bem como o sistema de avaliação e acreditação do ensino superior.

## 1.7. Metodologia

A metodologia<sup>3</sup> a ser utilizada respeitará as etapas do procedimento científico propostas por Quivy e Campenhoudt<sup>4</sup>, adaptado às orientações dadas pela Academia Militar<sup>5</sup> e às Normas Portuguesas de redação de trabalhos<sup>6</sup>. Irá ser seguido um percurso metodológico<sup>7</sup> para uma melhor orientação na elaboração do trabalho, bem como as normas do novo acordo ortográfico da língua portuguesa.

O trabalho divide-se em duas partes<sup>8</sup>: a primeira (parte teórica) que está relacionada com a revisão da literatura feita com base em publicações, artigos de opinião de autores e legislação, quer para entidades públicas, quer para o caso específico do Exército; e a segunda (parte prática) onde se utiliza o método da observação direta, a realização de entrevistas, e o estudo de caso no IESM, procedendo-se ao estudo do planeamento em entidades de formação de nível superior das Forças Armadas, de modo a obter-se resposta à pergunta de partida e às perguntas derivadas, procedendo-se à verificação das hipóteses.

---

<sup>3</sup> Consultar Anexo 1.

<sup>4</sup> QUIVY, Raimond e CAMPENHOUDT, Luc Van - Manual de Investigação em Ciências Sociais, 5.ª Edição. Lisboa: Gradiva, 2008, p. 27.

<sup>5</sup> Normas da Academia Militar. 2008 - Orientações para Redação de Trabalhos. Lisboa: Direção de Ensino da Academia Militar.

<sup>6</sup> NP [Norma Portuguesa] 405-1. 1994 – Informação e Documentação: documentos impressos. Monte da Caparica: IPQ; NP 405-2. 1998 – Informação e Documentação: Referências Bibliográficas: parte 2: materiais não livro. Monte da Caparica: IPQ; NP 405-3. 2000 – Informação e Documentação: Referências Bibliográficas: parte 3: documentos não publicados. Caparica: IPQ; NP 405-4. 2002 – Informação e Documentação: parte 4: Documentos eletrónicos. Caparica: IPQ.

<sup>7</sup> Consultar Apêndice A.

<sup>8</sup> Consultar Apêndice B.

## CAPÍTULO II - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### 2.1. Evolução da Teoria Administrativa

A Administração Pública é tão antiga como a humanidade. Desde que o Homem iniciou a sua organização em comunidade, houve a necessidade de se estruturar alguns serviços em comum, crescendo assim a Administração Pública<sup>9</sup>.

Na época medieval, o rei era o protetor e governador da comunidade, e administrava segundo os modelos do chefe de família na administração doméstica. É a partir do núcleo da casa do rei que vai diferenciar-se, gradualmente e por via costumeira, o que veio a constituir a Administração Pública do Estado<sup>10</sup>. Sendo assim, na sua origem, a Administração foi o braço executivo do poder real, tendo como função organizar os bens do rei, dos quais faziam parte todos os habitantes do país, considerados propriedade do rei, e cuja vida era traçada segundo os desejos deste<sup>11</sup>. Nesta primeira fase, só quando o Estado deixou de ser identificado com o rei, é que nasceu o funcionário público.

Apenas no final do século XIX os funcionários deixam de ser funcionários do Estado, para se tornarem funcionários públicos, levando à separação entre a política e a administração.

Enquanto, nesta altura, na Europa se dava uma grande importância ao estudo da Administração Pública, nasceu nos Estados Unidos da América (EUA) a teoria administrativa, devido à necessidade de estruturar e racionalizar a intervenção do Estado na vida económica e social<sup>12</sup>.

O modelo da teoria administrativa, em vigor entre 1887 e 1945, foi a “Administração Científica”, que se caracterizava pelo seu controlo sobre o poder político, com base na implementação das políticas, cabendo a este poder a decisão e formulação das mesmas. Os fundamentos teóricos deste modelo devem-se a: Wilson<sup>13</sup>, que assenta na dicotomia entre política e administração; ao modelo burocrático que está associado a Max Weber<sup>14</sup>; e à organização do trabalho que provém da conceção científica de Frederick Taylor<sup>15</sup>.

Devido às críticas a este modelo da teoria administrativa, e dada a falta de consistência científica dos princípios da administração, criou-se um novo modelo, a

---

<sup>9</sup> ROCHA, J. A. Oliveira – Gestão Pública e Modernização Administrativa. Lisboa: Instituto Nacional de Administração, 2001, p.13.

<sup>10</sup> MALTEZ, José Adelino (2007). *História da Administração Pública* [Em linha]. Hap2007. Disponível em: WWW<URL: <http://hap2007.blogspot.com/2007/02/administracao-pblica.html>>.

<sup>11</sup> SILVEIRA, Paula; TRINDADE, Nelson – A Gestão na Administração Pública: usos e costumes, manias e anomalias, 1ª ed. Lisboa: Presença, 1992, p.32.

<sup>12</sup> ROCHA, J. A. Oliveira – Gestão Pública..., p.14.

<sup>13</sup> Foi o 28º Presidente dos EUA, e era formado em História e Ciências Políticas (1856-1924).

<sup>14</sup> Jurista e economista alemão, considerado um dos fundadores da sociologia (1864-1920).

<sup>15</sup> Engenheiro Mecânico dos EUA, considerado o pai da “Administração Científica” por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de empresas (1856-1915).

“Administração Profissional”, em vigor entre 1945 e 1975. O grande fator de mudança deve-se ao aparecimento do *welfare*<sup>16</sup> social e consequente aumento das funções do Estado, apresentando-se este com maior peso<sup>17</sup>.

Esta evolução da Administração Pública relaciona o crescimento do setor público com o “mercado político”<sup>18</sup>, levando a administração a ser entendida no quadro geral do sistema político, não se voltando a assistir à dicotomia entre política e administração.

Posteriormente, houve necessidade de incrementar as políticas sociais do *New Deal*<sup>19</sup>, políticas de intervenção na vida económica, nas quais os burocratas se tornaram os novos ídolos do progresso e desenvolvimento, de tal forma que em muitos casos o novo Estado é tido como Estado Administrativo.

Apesar do sucesso do “Estado de Welfare”, a crise económica que se viveu no início dos anos setenta veio abalar este modelo de administração, dando-se início às críticas quanto à sua forma de funcionamento. Nos anos oitenta, entra-se num profundo debate sobre a teoria administrativa e a alteração do modo de funcionamento da Administração Pública, iniciando-se, em Portugal, uma investigação científica nesta área<sup>20</sup>.

## 2.2. Reforma da Administração Pública

Desde o início da década de oitenta, que a reforma administrativa tem evidenciado uma grande importância no que toca à agenda política da maioria dos Estados da Europa Ocidental. Contudo, cada reforma é modelada pela história administrativa de cada país. No caso de Portugal, a atual Administração Pública é o resultado de uma cultura político-administrativa que marca o comportamento dos seus funcionários e cidadãos. Todas as reformas pretendem controlar a despesa pública, todas visam a necessidade de simplificação e facilitação de procedimentos, é comum a todos os países existir uma política de modernização com uma visão crítica da função pública, bem como é visível uma tendência comum pela redução do número de funcionários e a conversão dos contratos, como é norma na gestão empresarial privada.

No início do século XXI, o papel do Estado-Nação, símbolo da história política do século XX, foi posto em causa devido à globalização<sup>21</sup>, ao desenvolvimento das novas

---

<sup>16</sup> Bem-estar.

<sup>17</sup> ROCHA, J. A. Oliveira – Gestão Pública..., pp.21 e 23.

<sup>18</sup> Pressão dos eleitores para obterem mais benefícios e serviços sociais, sem associarem este crescimento à subida dos impostos, levando os políticos a aumentar a despesa pública.

<sup>19</sup> Esta política levou os executivos a selecionar os quadros superiores de entre os altos funcionários, dado que tinham uma grande competência profissional e administrativa, sendo mais abertos às novas orientações políticas.

<sup>20</sup> ROCHA, J. A. Oliveira – Gestão Pública..., pp.28 e 39.

<sup>21</sup> Que envolve a mundialização da economia, mais propriamente a internacionalização dos objetivos e das políticas do setor público, que pertenciam anteriormente ao Estado.

tecnologias da informação e da comunicação<sup>22</sup> (TIC) e à “revolução da comunicação”<sup>23</sup>. Neste cenário globalizado, confrontamo-nos com um Estado repleto de complexas exigências, em que o principal desafio que se coloca é a conciliação de um Estado democrático, designadamente o princípio do Estado de direito<sup>24</sup>, com a atual modernização da Administração Pública, voltada para os cidadãos enquanto clientes e para a economia<sup>25</sup>.

Neste novo século, deparamo-nos com um anterior período de autoritarismo da liderança política, que durou quase cinquenta anos, deixando algumas marcas na nossa sociedade, bem como na própria Administração Pública. O facto de, em tempos, Portugal ter passado um período em que a decisão estava apenas concentrada no topo, levou a que a sociedade portuguesa se renovasse mais do que em qualquer outro período da história, e até mais do que em muitos países europeus<sup>26</sup>.

A grande mudança teve como base a rutura política e social de 1974 e a adesão à Comunidade Económica Europeia<sup>27</sup> (CEE) que, em 1992, dá origem à União Europeia (UE). Um regime constitucional e um sistema político respeitadores das regras democráticas e das liberdades políticas foram o resultado das profundas mudanças da Administração Pública Portuguesa.

Portugal iniciou as suas reformas pela via legislativa, abrangendo os princípios fundamentais da Constituição da República Portuguesa (CRP) e do Código do Procedimento Administrativo<sup>28</sup> (CPA), concebendo uma administração mais próxima dos cidadãos.

Inicialmente, atribuiu-se uma grande importância à qualidade dos serviços públicos, de modo a atingir-se a satisfação do cliente a custos adequados, recorrendo a um conjunto de princípios de gestão eficaz e eficiente e a um funcionamento desburocratizado. Esta filosofia de gestão tornou-se um imperativo tanto para as organizações públicas, como para as privadas<sup>29</sup>. A preocupação de defesa dos direitos dos cidadãos e respeito pelas suas necessidades face à Administração Pública são as novas exigências das sociedades modernas, abdicando-se dos processos e métodos de trabalho anacrónicos e burocráticos, em prole das aspirações cada vez mais exigentes do cidadão – cliente do serviço público<sup>30</sup>.

---

<sup>22</sup> Que vêm estabelecer redes globais de produção e a funcionalidade dos mercados financeiros internacionais.

<sup>23</sup> Que levou à transição da sociedade industrial para a sociedade da informação e do conhecimento.

<sup>24</sup> Fundado em princípios como a separação de poderes, a legalidade, a proporcionalidade, a segurança jurídica, a responsabilidade dos titulares de cargos públicos e o controlo judicial.

<sup>25</sup> CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.20.

<sup>26</sup> CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – Administração Pública... p.29.

<sup>27</sup> Organização Internacional com a finalidade de estabelecer um mercado europeu comum, à qual Portugal aderiu em 1986.

<sup>28</sup> Aprovado pelo Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de novembro, e alterado pelo Decreto-Lei n.º 6/96, de 31 de janeiro.

<sup>29</sup> Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio.

<sup>30</sup> Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de abril, com as alterações introduzidas por Decreto-Lei n.º 29/2000, de 13 de março.

Devido ao facto de, a Administração Pública Portuguesa, tradicionalmente se assentar numa estrutura burocrática e de pendor centralista, houve necessidade de se traçarem as linhas de orientação<sup>31</sup> para a execução da reforma.

O desenvolvimento progressivo desta reforma exige uma determinada estrutura<sup>32</sup>, centrada em eixos prioritários<sup>33</sup>, bem como um plano de ação para o Governo Eletrónico. Este plano pretende “*proporcionar serviços públicos integrados, de qualidade, centrados no cidadão e com ganhos de eficiência, de transparência e de racionalização de custos*”<sup>34</sup>, considerando-se o principal documento de coordenação estratégica e operacional das políticas do Governo. O principal projeto previsto no Plano de Ação para o Governo Eletrónico é o Portal do Cidadão, desenvolvido pela Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC), em colaboração com todos os ministérios e com algumas entidades representativas da sociedade civil, com vista a proporcionar o acesso privilegiado ao universo global de serviços públicos eletrónicos, orientado para as necessidades do cidadão<sup>35</sup>.

A estrutura da reforma da Administração Pública tem em conta as funções exercidas pelo Estado<sup>36</sup>, abrangendo os serviços e organismos da administração central, local e regional<sup>37</sup>, bem como os Institutos Públicos da Administração do Estado e das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira<sup>38</sup>, tendo também em conta as funções exercidas pelos serviços dos ministérios<sup>39</sup>.

Os diplomas legais apresentados pelo Governo vêm desenvolver o novo modelo de gestão, com maior incidência em três áreas prioritárias para a reforma: organização, liderança e responsabilidade, mérito e qualificação. No quadro da organização da Administração Pública, o Governo estabelece uma perspetiva estratégica, elegendo a Gestão por Objetivos<sup>40</sup> como a grande matriz da mudança e fazendo a associação sistemática dos organismos públicos aos objetivos e resultados. Neste contexto, acaba por ser imprescindível a adesão dos funcionários aos objetivos e aos valores do serviço público,

---

<sup>31</sup> Consultar Anexo 2.

<sup>32</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 96/2003, de 30 de julho. Consultar Anexo 3.

<sup>33</sup> Consultar Anexo 4.

<sup>34</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 108/2003, de 12 de agosto.

<sup>35</sup> Decreto-Lei n.º 98/2004, de 3 de maio.

<sup>36</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 140/2003, de 29 de agosto.

<sup>37</sup> Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, posteriormente alterada pela Lei n.º 51/2005, de 30 de agosto; Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de agosto; e Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 6 de abril.

<sup>38</sup> Lei n.º 3/2004, de 15 de janeiro; e Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro, posteriormente alterada pela Lei n.º 51/2005, de 30 de agosto.

<sup>39</sup> Consultar Anexo 5.

<sup>40</sup> A Gestão por Objetivos é um processo de administração através do qual, o superior hierárquico e o seu subordinado, operando sob uma definição clara das metas e prioridades comuns da organização identificam, em conjunto, as principais áreas de responsabilidade do indivíduo e da unidade em termos dos resultados que se esperam deles, e usa essas medidas para operar a unidade e avaliar as contribuições dos seus membros.

que são fatores decisivos quer na reforma<sup>41</sup>, quer no desempenho da Administração Pública no geral.

O incentivo do Estado à criação de condições para a adoção de novos modelos organizativos, veio redefinir um sistema coerente e integrado para a avaliação do desempenho. Neste âmbito, criou-se o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública<sup>42</sup> (SIADAP), um instrumento estratégico com vista a avaliar o desempenho dos funcionários, agentes e demais trabalhadores, dirigentes de nível intermédio dos serviços e organismos de administração direta do Estado e dos Institutos Públicos<sup>43</sup>. Este novo sistema prevê que a avaliação do desempenho seja feita com base em parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade nos resultados e competências<sup>44</sup>, de forma a promover a motivação profissional<sup>45</sup> e desenvolvimento de competências.

Em alguns serviços da Administração Pública, a avaliação da instituição consegue-se através do SIADAP 1, o qual usa o Quadro de Avaliação e Responsabilização do Serviço<sup>46</sup> (QUAR) como instrumento de medição do grau de desempenho do serviço.

Sendo a reforma um processo de implementação gradual, a análise estratégica da Administração Pública foca-se nos objetivos estratégicos e objetivos operacionais<sup>47</sup> estabelecidos. A melhoria da qualidade e eficácia dos serviços está, em contrapartida, relacionada com os deveres especiais dos trabalhadores<sup>48</sup>, regulados pelo Código do Trabalho<sup>49</sup>.

Durante este período de implementação da reforma, é de denotar a necessidade de preparar a economia portuguesa para um contexto de economia global e, conseqüentemente, de mercados abertos e concorrenciais. Esta necessidade veio exigir a presença de uma função nacional de acreditação, transparente e imparcial, de forma a obter o reconhecimento dos seus congéneres europeus e internacionais, e um fortalecimento da posição negocial do Estado Português face às economias externas. Para que tal aconteça, é necessário que as entidades nacionais de acreditação de cada país cumpram critérios internacionalmente aceites, criados pelos organismos de normalização europeu [Comité Europeu de Normalização (CEN)] e internacional [Organização Internacional de Normalização (ISO)]. Os princípios e objetivos propostos ao nível da UE e da *European Cooperation for Accreditation (EA)*, cujo membro nacional é o Instituto Português da Qualidade<sup>50</sup> (IPQ), levam à criação do Instituto Português de Acreditação<sup>51</sup> (IPAC).

---

<sup>41</sup> Consultar Anexo 6.

<sup>42</sup> Consultar Apêndice C.

<sup>43</sup> Lei n.º 10/2004, de 22 de março; e Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

<sup>44</sup> Portaria n.º 1633/2007, de 31 de dezembro.

<sup>45</sup> Consultar Anexo 7.

<sup>46</sup> Consultar Apêndice D.

<sup>47</sup> Consultar Anexo 12.

<sup>48</sup> Lei n.º 23/2004, de 22 de junho.

<sup>49</sup> Lei n.º 105/2009, de 14 de setembro, e Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro.

<sup>50</sup> Decreto-Lei n.º 183/86, de 12 de julho; e Decreto-Lei n.º 140/2004, de 8 de junho.

<sup>51</sup> Decreto-Lei n.º 125/2004, de 31 de maio.

Sabendo-se que o processo de reestruturação da Administração Pública exige uma estrutura de missão de apoio e coordenação do desenvolvimento da política governamental, o XVII Governo Constitucional vem estabelecer um conjunto de medidas, e cria a Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa<sup>52</sup> (UCMA), uma estrutura de missão de apoio e coordenação do desenvolvimento da política governamental em matéria de modernização e simplificação administrativa, criando-se o Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa (*Simplex 2006*) que visa garantir uma resposta pronta e eficaz às necessidades dos cidadãos e das empresas.

Posteriormente, foi criado o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado<sup>53</sup> (PRACE) com a finalidade de reorganizar a administração central, de forma a obterem-se ganhos de eficiência pela simplificação e racionalização de estruturas, nomeadamente com recurso à descentralização para as autarquias locais, à desconcentração de serviços de forma a aproximá-los dos cidadãos e à externalização de funções para entidades privadas.

### 2.3. Medição do Desempenho na Administração Pública

*“A medição do desempenho de uma organização constitui uma das questões mais críticas de qualquer sistema de avaliação do desempenho, pelo que deve merecer primordial atenção e assentar em elementos objetivos, observáveis e, dentro do possível, mensuráveis. (...) A medição do desempenho não é mais que um ato de avaliação, que assenta na recolha de indicadores que permitam realizar comparações com níveis de desempenhos anteriores e/ou níveis de desempenho pretendidos. (...) Sendo assim, a avaliação do desempenho determina-se com base na amplitude da diferença entre essas partes”<sup>54</sup>.* Este racional aplica-se tanto à avaliação do desempenho individual, como de equipa ou organizacional, de modo a apurar-se o desempenho global da organização e alinhar e coordenar estratégias.

Quando se fala em avaliação do desempenho, surge também a necessidade de referir o conceito de gestão do desempenho, dado que um não existe sem o outro. Enquanto a avaliação do desempenho consiste no confronto de resultados, a gestão do desempenho assenta num processo de comunicação contínuo, com base numa relação aberta entre chefe e subordinado, que consiste em estabelecer expectativas claras em relação aos contributos que os resultados esperados têm para a organização e em relação à forma como vai ser medido o desempenho. Esta gestão é realizada de forma constante, de modo

---

<sup>52</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 90/2005, de 13 de maio.

<sup>53</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de abril.

<sup>54</sup> SARAIVA, Aníbal Carlos Correia – Contributos para a Avaliação e Gestão do Desempenho no Exército, 2010, p.7.

a obter-se um *feedback* que permita concluir se as atividades estão a ser bem realizadas e se os desempenhos estão a ser bem sucedidos<sup>55</sup>.

Nestes moldes, a avaliação e a gestão do desempenho acabam por constituir um único sistema – sistema de avaliação e gestão do desempenho. Para se tirar rendimento da avaliação do desempenho, este sistema tem que interagir com outros sistemas da organização<sup>56</sup>.

No âmbito deste trabalho, interessa analisar a interação do sistema de avaliação e gestão do desempenho com o sistema de planeamento estratégico da organização, dado que a informação recolhida no sistema de avaliação e gestão do desempenho deverá ser utilizada no processo de planeamento. O plano estratégico de uma organização é traduzido em planos anuais, onde constam os objetivos de médio e longo prazo, de forma a alinhar o desempenho de cada trabalhador com os objetivos do chefe que, por sua vez, se encontram alinhados com os objetivos da organização<sup>57</sup>.

---

<sup>55</sup> SARAIVA, Aníbal Carlos Correia – Contributos para a Avaliação..., p.10.

<sup>56</sup> Sistema de Planeamento Estratégico; Sistema de Remunerações, Recompensas e Promoções; Sistema de Planeamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos; e Sistema de Elaboração e Execução do Orçamento.

<sup>57</sup> SARAIVA, Aníbal Carlos Correia – Contributos para a Avaliação..., p.17.

## CAPÍTULO III – ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO

### 3.1. Política de Qualidade nas Organizações

A adoção de uma política de qualidade numa organização começa com a definição de visão, missão e dos valores da organização.

A visão dá início à construção de uma imagem futura da organização, definida e aplicada na atividade diária de todos os funcionários, apelando a um investimento emotivo das pessoas de modo a levar ao entusiasmo e adesão dos gestores e dos funcionários da organização (coesão interpessoal). A visão<sup>58</sup>, primeiro passo a ser tomado no melhoramento do desempenho organizacional, permite que as pessoas tenham em vista um objetivo comum e uma noção exata do que se pretende delas e, para isso, assenta em três elementos fundamentais: as pessoas, a cultura da organização e o tipo de serviço prestado.

A necessidade de se determinar o que uma organização quer ser e o tipo de serviços futuros que se pretende prestar aos cidadãos, são ideias que devem ser do conhecimento de todas as pessoas, desde os gestores de topo, gestores intermédios e funcionários, aos cidadãos-clientes e fornecedores. A concretização da visão está assente na elaboração de um plano estratégico flexível, que será posteriormente desenvolvido em prioridades, objetivos e ações. Para ser eficaz, a visão deve assimilar as ideias de toda a organização e de todas as pessoas que nela tenham interesse (*stakeholders*<sup>59</sup>), tendo-se sempre o cuidado de consultar todos os funcionários<sup>60</sup>.

Sendo assim, a única forma de as partes interessadas, dentro e fora da organização, saberem para que fins vão trabalhar, é permanecerem envolvidas na dinâmica de mudança e na implementação de uma nova cultura organizacional, a qual vai permitir a comunicação aos cidadãos-clientes, aos funcionários e aos *stakeholders*, da missão, dos valores e dos objetivos (estratégicos e operacionais) estabelecidos<sup>61</sup>.

Após a determinação da imagem futura de uma organização, surge a necessidade de se traçar a direção, o caminho e a forma como este se deve percorrer para a alcançar. Assim sendo, para uma organização alcançar a visão, é necessário estabelecer as

---

<sup>58</sup> A visão tem cinco preocupações centrais: satisfação dos cidadãos-clientes, desempenho da organização, qualidade dos serviços, envolvimento dos funcionários e responsabilidade social. Consultar Apêndice E.

<sup>59</sup> A palavra *stakeholder* vem da junção das palavras *stake*: interesse, participação, risco; e *holder*: aquele que possui. *Stakeholders* são todas as pessoas ou entidades que têm um interesse, financeiro ou não, nas atividades da organização pública. Incluem-se neste conceito os cidadãos-clientes, os funcionários, os sindicatos, os grupos de interesse, o público em geral, as organizações que exercem funções de controlo (Tribunal de Contas e Inspeções-Gerais), os *media*, os fornecedores e também o Governo, representado por líderes eleitos ou nomeados.

<sup>60</sup> CARAPETO, Carlos e FONSECA, Fátima – Administração Pública... pp. 92 - 94.

<sup>61</sup> CARAPETO, Carlos e FONSECA, Fátima – Administração Pública... p.95.

finalidades que justificam a sua existência, os objetivos e as principais atividades para os alcançar, ou seja, é necessário estabelecer a missão<sup>62</sup>.

À semelhança da visão, a missão deve ser constituída por uma afirmação simples, concisa e curta, que seja compreendida desde os dirigentes aos funcionários, incluindo os cidadãos-clientes e os fornecedores. A missão de uma organização é estabelecida pelo poder legislativo que fica na esfera dos líderes políticos e, na esfera dos gestores da organização, fica o poder de tomar decisões concretas com vista a atingirem-se os objetivos<sup>63</sup>.

Para o lançamento de um programa de qualidade na organização, falta um terceiro conjunto de fatores que vai permitir o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional, em que se basearão as políticas e os planos – os valores<sup>64</sup>. Para se obterem comportamentos pautados por uma linha de conduta, há que cultivar crenças que influenciem as atitudes, as ações, as escolhas e as decisões a serem tomadas.

Tendo em conta que os valores e a ética são estabelecidos no serviço público, tem-se verificado uma tentativa de melhoria do programa de qualidade da função pública em vários países. Um grupo de trabalho canadiano decidiu agrupar os valores essenciais da função pública em quatro famílias<sup>65</sup> (valores democráticos, valores profissionais, valores ligados à ética, e valores ligados às pessoas), para que cada organização possa adotar os valores que são particularmente significativos para as pessoas que a constituem. Na Austrália, determinaram-se os valores-chave da Administração Pública num quadro de reforma e modernização<sup>66</sup> e, em Portugal, estabeleceram-se dez princípios éticos da administração pública, que constituem a Carta Ética<sup>67</sup>. A necessidade de implementação de comportamentos desejáveis, tendo como base os valores de referência, constituem o código de conduta ética da organização<sup>68</sup>.

Pode-se então dizer que, a identificação da visão e da missão de uma organização é o início do processo do planeamento estratégico<sup>69</sup>.

O modo de funcionamento das organizações públicas tem como base o desenvolvimento quotidiano das atividades da organização e, por essa razão, a equipa de trabalho é considerada o elemento central das organizações, dado que é nela que estão integrados vários tipos de talentos, perspetivas, experiências e competências, que virão a desenvolver componentes fundamentais para a dinâmica das organizações públicas e para a sua rápida adaptação às mudanças do ambiente, de modo a favorecer a criatividade e a

---

<sup>62</sup> A missão responde às seguintes questões: “O que somos?”, “O que fazemos?”, “Por que fazemos?”, “Para quem o fazemos?”, “Com quem o fazemos?” e “Como o fazemos?”.

<sup>63</sup> CARAPETO, Carlos e FONSECA, Fátima – Administração Pública... pp.96 e 97.

<sup>64</sup> Os valores respondem às seguintes questões: “O que nos rege?” e “Quais os princípios que orientam a nossa atividade?”.

<sup>65</sup> Consultar Anexo 13.

<sup>66</sup> Consultar Anexo 14.

<sup>67</sup> Consultar Anexo 15.

<sup>68</sup> Consultar Anexo 16.

<sup>69</sup> Consultar Anexo 17.

inovação futuras. Outro fator determinante para o bom funcionamento da organização é a liderança, que pretende implementar um modelo menos hierárquico e mais participativo, motivando as pessoas e desenvolvendo atitudes e comportamentos que se coadunem com a visão. Existem determinadas fases em que a participação dos funcionários pode ser crucial, sendo um exemplo disso, o momento da elaboração do plano de atividades. Alguns exemplos de práticas para envolver os membros da organização no processo decisório são as discussões de grupo, as sessões de *brainstorming*<sup>70</sup> e a realização de mesas redondas<sup>71</sup>.

### 3.2. Gestão Estratégica e Planeamento Estratégico nas Organizações Privadas e Públicas

Gerir estrategicamente significa orientar a ação no sentido da visão e no cumprimento da missão, estabelecendo-se a direção da organização em termos do seu desenvolvimento, objetivos e metas de gestão, sendo esta a finalidade do plano de longo prazo. A avaliação subsequente das oportunidades conduz à escolha de objetivos de longo prazo e grandes estratégias e, por fim, de objetivos anuais e estratégias operacionais. Sendo assim, a gestão estratégica é o processo segundo o qual são geridos os objetivos de longo prazo e a sua implementação, através do planeamento.

*“Os exercícios de análise estratégica têm revelado que os modos existentes de operar são inadequados para as condições previstas para o futuro, procurando o planeamento institucional assegurar alinhamentos efetivos da organização com os seus ambientes a médio e longo prazo”<sup>72</sup>.*

A expressão “Planeamento Estratégico” apresenta uma multiplicidade de abordagens ao processo de decisão organizacional, fundadas numa premissa básica: *“a de que as ações guiadas por uma estratégia planeada, implementada e avaliada de forma cíclica, aproveitem as oportunidades que surgem para satisfazer as necessidades dos clientes da organização, registem outputs (resultados) mensuráveis que conduzem a organização para mais perto dos seus fins e produzam outcomes (impactes<sup>73</sup>) mais satisfatórios”<sup>74</sup>*, tornando-se a estratégia<sup>75</sup> o motor da organização. Sendo assim, o planeamento estratégico é o processo pelo qual os acontecimentos futuros são antecipados, de modo a implementarem-

---

<sup>70</sup> Reunião destinada a incentivar a total libertação da atividade mental, sem restrições, de forma a serem atingidas grandes ideias.

<sup>71</sup> CARAPETO, Carlos e FONSECA, Fátima – Administração Pública... pp.127, 128,138 e 140.

<sup>72</sup> RICHARDSON, Bill; RICHARDSON, Roy – A Gestão Estratégica. 1ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 1992, p.101.

<sup>73</sup> O Impacte é a medida que relaciona o resultado produzido pela organização com as repercussões que tem no cliente.

<sup>74</sup> CARAPETO, Carlos e FONSECA, Fátima – Administração Pública... p. 163.

<sup>75</sup> Consultar Anexo 18.

se as ações estabelecidas, por forma a concretizar a visão, corrigir os eventuais desvios face ao planeado e a encontrar novas oportunidades<sup>76</sup>.

Em qualquer processo de planeamento, há determinadas fases que são comuns a todas as organizações<sup>77</sup> mas, se houver falhas de planeamento<sup>78</sup>, este pode levar ao fracasso, imputando-se a responsabilidade à gestão de topo, ao planeador ou à própria organização. Estas falhas acabam por determinar o insucesso do planeamento estratégico, atribuindo alguma importância à fase de pré-planeamento<sup>79</sup>.

A Gestão Estratégica não assenta no rígido planeamento tradicional que paralisava a criatividade, nem é do planeamento formal que, seguindo-se um processo formal e metodológico, se chega à estratégia. O planeamento estratégico difere do planeamento tradicional na medida em que desenvolve ações estratégicas que visam realizar uma visão, enquanto o planeamento tradicional apenas reagia às grandes tendências (sociais e económicas). O planeamento inicia-se com a estratégia e não o oposto, e destina-se a operacionalizá-la, convertendo-a em objetivos e orçamentos<sup>80</sup>.

Há que evidenciar a finalidade do planeamento estratégico no setor privado e no setor público. As empresas utilizam o planeamento estratégico para manter a sua vantagem competitiva sobre a concorrência e, por sua vez, as organizações públicas utilizam-no para melhorar a sua eficiência e eficácia, sendo crucial que os gestores públicos estejam cientes da influência política sobre a gestão e a estratégia organizacional<sup>81</sup>. Efetivamente, no setor público, o planeamento de atividades está sujeito a um enquadramento legal específico, que é necessário ter em conta também na formulação da estratégia das organizações, criando rigidez nas tarefas e responsabilidades e influenciando profundamente a cultura organizacional, de forma a respeitarem-se os procedimentos em detrimento da produção de resultados, dificultando a capacidade de inovação e de tomada de riscos<sup>82</sup>. Outras condicionantes da adaptação da gestão estratégica às organizações públicas são o facto de o planeamento público estar sujeito a um permanente escrutínio público e a pedidos de participação que podem diluir a atenção na estratégia, e o facto de as análises confiáveis serem frequentemente difíceis e caras, e de as limitações ao financiamento e as perspetivas

---

<sup>76</sup> SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan – *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel, 2010, p.49.

<sup>77</sup> Consultar Anexo 19.

<sup>78</sup> Consultar Anexo 20.

<sup>79</sup> O pré-planeamento é um processo crítico de gestão que tem como etapas básicas a formação, a conceção do sistema de planeamento e a emissão de instruções para o planeamento que deem a adequada margem de liberdade criativa. Consultar Anexo 21.

<sup>80</sup> MINTZBERG, Henry – *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Hertfordshire [Reino Unido]: Prentice Hall International, 1994, pp. 67-75.

<sup>81</sup> BAILE, K. C. (1998) – *A study of strategic planning in federal organizations*. In: CARAPETO, Carlos e FONSECA, Fátima – *Administração Pública...* p. 167.

<sup>82</sup> FAVOREU, C. (s.d.) – *Reflexions sur les fondements de la stratégie et du management strategique en millieu public*. In: CARAPETO, Carlos e FONSECA, Fátima – *Administração Pública...* p. 168.

de curto prazo tornarem difíceis de justificar a existência de peritos em planeamento estratégico nas organizações públicas<sup>83</sup>.

A necessidade de se refletir sobre as características da organização pública em concreto levou à adoção de técnicas que fazem com que o planeamento estratégico seja bem sucedido<sup>84</sup>. O conjunto de ferramentas que surgiu nos últimos anos, proporciona aos gestores públicos um bom planeamento e controlo, baseado nas tecnologias informáticas que facilitam a elaboração de relatórios e a análise de resultados.

Enquanto nas organizações privadas o planeamento assenta numa posição competitiva, nas organizações públicas o enfoque é dado à abertura e cooperação com as partes interessadas e organismos de supervisão<sup>85</sup>, num processo de planeamento inclusivo e participado. O sucesso da gestão estratégica no setor público reside na atenção dada às expectativas e necessidades das partes interessadas. Sendo assim, o primeiro passo do planeamento estratégico é a identificação das partes interessadas e a ponderação dos seus interesses<sup>86</sup> e da sua importância para o sucesso da organização.

Para um maior conhecimento e para um maior nível qualitativo diferenciado sobre as necessidades, presentes e futuras, das partes interessadas, a organização deve ativar um fluxo de informações sobre o seu contexto envolvente, como os seus desenvolvimentos sociais, económicos, ecológicos, legais e demográficos, para que se analise o contexto mais amplo em que a organização opera, distinto do seu ambiente operacional<sup>87</sup>.

A definição de objetivos e metas requer a conceção de um plano de ação para os alcançar, com um calendário de realização e os recursos necessários, bem como de padrões de desempenho para a avaliação do mesmo. A vantagem desta metodologia é permitir a medição periódica do progresso da organização, para além de clarificar as tarefas dos funcionários que passam a compreender os objetivos e os tomam como seus.

### 3.3. Desenvolvimento da Gestão Estratégica e do Planeamento Estratégico

No desenvolvimento da gestão estratégica<sup>88</sup> e do planeamento<sup>89</sup>, devem registar-se as preocupações das partes interessadas, reconhecer as divergências entre elas e procurar um ponto de equilíbrio com benefícios para todas<sup>90</sup>. Os meios para proceder ao envolvimento das partes interessadas podem ser os grupos de trabalho, os inquéritos, as

---

<sup>83</sup> BAILE, K. C. (1998) – *A study of strategic planning in federal organizations*. In: CARAPETO, Carlos e FONSECA, Fátima – *Administração Pública...* pp. 168 e 169. Consultar Anexo 22.

<sup>84</sup> Consultar Anexo 23.

<sup>85</sup> BAILE, K. C. (1998) – *A study of strategic planning...* p. 171.

<sup>86</sup> Consultar Anexo 24.

<sup>87</sup> Consultar Anexo 25.

<sup>88</sup> Consultar Anexo 26.

<sup>89</sup> Consultar Anexos 27 e 28.

<sup>90</sup> Consultar Anexo 29.

*newsletters*, as comissões consultivas ou as tradicionais reuniões. Vários estudos têm demonstrado que as administrações locais estão particularmente bem posicionadas para facilitar o diálogo entre as diversas partes interessadas.

Os fatores externos à organização estão, normalmente, fora do controlo das partes interessadas, podendo constituir ameaças. A análise deste ambiente leva a que a organização aproveite as oportunidades e minimize as ameaças, procedendo à determinação das suas competências, que se traduzem em pontos fortes e pontos fracos<sup>91</sup>. Este tipo de análise deve ser feita não só no início, mas também de forma contínua, alimentando todos os aspetos do planeamento<sup>92</sup>.

A análise sistemática dos pontos fortes e fracos internos pode ser feita através do diagnóstico típico da gestão da qualidade total, ou da análise SWOT. O diagnóstico da gestão da qualidade pode ser feito através de modelos da qualidade conhecidos, como por exemplo a CAF (*Common Assessment Framework*).

A análise SWOT<sup>93</sup> é uma ferramenta que surgiu no final dos anos 60 e que é muito popular por ser rápida e de fácil compreensão, sendo utilizada no desenvolvimento de um plano estratégico, ou no planeamento de uma solução para um problema, depois de ser analisado o ambiente externo.

Esta análise estuda os fatores internos como forças (*strenghts*), pontos fortes que podem melhorar a situação da organização (algo que esta faz bem), ou fraquezas (*weaknesses*), pontos fracos em que a organização é vulnerável (algo que esta execute mal)<sup>94</sup>. “*Esta análise do ambiente interno da organização consiste na identificação dos aspetos mais importantes que a caracterizam e lhe conferem uma situação de vantagem ou de desvantagem para a implementação de uma estratégia*”<sup>95</sup>. A análise do ambiente externo revela as oportunidades (*opportunities*), condições ambientais que podem melhorar o desempenho da organização e facilitar o cumprimento da sua missão, ou as ameaças (*threats*), condições ambientais que podem destabilizar a situação da organização.

Depois de a visão e a missão sustentarem a ação estratégica da organização, depois de ter sido analisado o ambiente externo e depois de envolvidas as partes interessadas, a organização começa a tomar um rumo e passa-se à fase de determinação dos objetivos estratégicos e operacionais, definindo-se não apenas os *outputs* (resultados), mas também os *outcomes* (impactes ou efeitos).

Uma vez definidos os vários tipos de objetivos, procede-se à elaboração dos planos que cumprem duas funções críticas: comunicar a direção pretendida (asseguram que todos trabalham para o mesmo conjunto de objetivos) e controlar o desempenho da organização

---

<sup>91</sup> Consultar Anexo 30.

<sup>92</sup> CARAPETO, Carlos e FONSECA, Fátima – Administração Pública... p. 186.

<sup>93</sup> Consultar Anexo 31.

<sup>94</sup> Consultar Anexo 32.

<sup>95</sup> TEIXEIRA, S. (1998) – Gestão das Organizações. In: CARAPETO, Carlos e FONSECA, Fátima – Administração Pública... p. 188.

(comparando os resultados alcançados com os resultados desejados)<sup>96</sup>. Uma regra básica do planeamento é a monitorização e a avaliação dos planos<sup>97</sup>, de forma a medir-se o grau de cumprimento dos objetivos e, se necessário, ajustar a estratégia e os planos. A avaliação do plano afere o cumprimento dos objetivos e determina os impactos do plano através de documentação (forma mais simples) ou envolvendo comparações ou processos de *benchmarking*<sup>98</sup> (forma mais complexa).

Efetivamente, a avaliação do desempenho da organização por fatores externos é, para muitos líderes, uma nova dimensão da gestão, dado que o desempenho deixa de estar dependente apenas das barreiras e constrangimentos organizacionais, mas também das expectativas do cidadão e das outras partes interessadas, havendo a necessidade de se colocar ao dispor a informação adequada. Passa, assim, a ser fundamental estabelecer mecanismos de audição, comunicação e aprendizagem eficazes. É neste âmbito que surge a criação de modelos de qualidade específicos para o setor público, como a vertente do modelo da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e o modelo da *Common Assessment Framework*<sup>99</sup> (CAF).

São também exemplos de sistemas de medição do desempenho o *Balanced Scorecard*<sup>100</sup> (BSC) e as normas ISO 9001-2008<sup>101</sup>.

A Gestão por Objetivos<sup>102</sup> é um processo ou técnica de gestão “*participativo de planeamento e avaliação, através do qual os gestores identificam em conjunto os resultados a serem alcançados num determinado horizonte temporal, quantificam as metas a atingir, clarificam as respetivas áreas de responsabilidade, adotam esses objetivos como guias orientadores da sua atuação futura e monitorizam sistematicamente o respetivo desempenho, em relação aos objetivos definidos, introduzindo as correções que se revelarem necessárias*”<sup>103</sup>.

Há autores que distinguem três tipos de planeamento correspondentes aos níveis de gestão na organização: o planeamento estratégico, o planeamento tático e o planeamento operacional. O planeamento estratégico cabe aos gestores de topo e inclui a avaliação de

---

<sup>96</sup> BILHIM, J. (1995) – Estratégias e Planeadores na Administração Pública. In: CARAPETO, Carlos e FONSECA, Fátima – Administração Pública... p. 205.

<sup>97</sup> Consultar Anexo 33.

<sup>98</sup> O *benchmarking* é uma das grandes correntes para a modernização da gestão pública, e traduz a ideia de que a única forma de conduzir a organização à excelência é garantir que se mantêm os olhos postos nos concorrentes e nas melhores práticas, com a finalidade de melhorar o desempenho da organização.

<sup>99</sup> Consultar Anexo 34 e Apêndice F.

<sup>100</sup> Consultar Apêndice G.

<sup>101</sup> Especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade, onde uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer serviços que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos regulamentares aplicáveis, e objetiva aumentar a satisfação do cliente.

<sup>102</sup> O desenvolvimento da Gestão por Objetivos foi um dos aspetos essenciais da Teoria Neoclássica da gestão, proposta pela primeira vez por *Peter Ducker*, em 1954, no seu livro *The practice of Management*. Esta teoria está intimamente associada ao aparecimento da Escola do Planeamento Estratégico. Consultar Anexo 40.

<sup>103</sup> SANTOS, António J. Robalo – Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008, p. 70.

oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos, estabelecendo os objetivos da organização, visando um horizonte temporal mais longo e os meios (estratégia) para os atingir; o planeamento tático visa a implementação e a afetação dos recursos às diversas atividades, consistindo no desdobramento do plano estratégico ao nível departamental, envolvendo um horizonte temporal mais curto, sendo realizado a um nível intermédio da hierarquia (gestores intermédios); e o planeamento operacional cabe aos gestores operacionais e é realizado ao nível das tarefas, ou seja, foca a tomada de decisão específica ao nível operacional, mais próximo de onde as coisas são realizadas, sendo este de curto prazo<sup>104</sup>. Estes tipos de planeamento estão interligados por outros dois planos que fazem parte do núcleo duro do planeamento: o plano financeiro e o plano de recursos humanos.

*“O plano estratégico é um documento formal e completo que, sintetizando a reflexão estratégica dos membros da organização, define com clareza: onde a organização vai faturar (estratégia), qual a sua missão, quais os seus objetivos, e como se propõe atingi-los (tática)”*<sup>105</sup>. Este documento, para além de estabelecer os principais objetivos da organização e a forma como devem ser atingidos de modo a orientar todos os esforços, assume também um papel importante na avaliação do desempenho individual e coletivo. O plano estratégico deve ser sujeito a revisões periódicas devido à necessidade de se ajustar ao meio envolvente, proporcionando a sua correção que, ao nível da avaliação do desempenho estratégico organizacional, é conveniente.

A transparência da atividade da função pública é reforçada pela adoção de instrumentos que contribuem para a avaliação do desempenho da organização, consagrando como dois instrumentos fundamentais o plano e o relatório de atividades anuais<sup>106</sup>. O Planeamento Estratégico referente à edificação das forças de Defesa Nacional<sup>107</sup> é implementado com o objetivo de articular os meios nacionais de natureza política, económica, psicossocial e militar, de modo a serem atingidos os objetivos nacionais<sup>108</sup>. Para regular a preparação e o emprego das Forças Armadas no respeito pela CRP<sup>109</sup>, pelas leis em vigor e pelo Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN) aprovado, são estabelecidas opções estratégicas de defesa nacional<sup>110</sup>, opções estratégicas militares<sup>111</sup>, e opções de forças militares<sup>112</sup>.

---

<sup>104</sup> SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan – Gestão Estratégica..., p. 50. Consultar Anexo 41.

<sup>105</sup> SANTOS, António J. Robalo – Gestão Estratégica... p. 341. Consultar Anexos 42 e 43.

<sup>106</sup> Consultar Anexo 44.

<sup>107</sup> Consultar Apêndice H.

<sup>108</sup> RIBEIRO, António Manuel Fernandes da Silva (2006). *Planeamento Estratégico e de Forças*. Disponível em: WWW<URL: <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=136>>.

<sup>109</sup> Consultar Apêndice I.

<sup>110</sup> Consultar Anexo 46 e Apêndice J.

<sup>111</sup> Consultar Anexo 49 e Apêndice L.

<sup>112</sup> Consultar Anexo 53 e Apêndice M.

Embora os planos estratégicos não tenham uma forma normalizada de serem elaborados, é possível identificar algumas características transversais às generalidades dos mesmos, como a evidência das principais conclusões da análise do meio envolvente, a estratégia definida para a organização e a forma como esta se propõe executá-la<sup>113</sup>.

*“Fundamental é que o pensamento estratégico anteceda necessariamente o planeamento, porque o plano é a especificação de um rumo e um conjunto de ações estruturadas que resulta da visão e missão e dos objetivos estratégicos que se quer para a organização”<sup>114</sup>.*

---

<sup>113</sup> SANTOS, António J. Robalo – Gestão Estratégica... p. 341.

<sup>114</sup> SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan – Gestão Estratégica..., p.28.

## **PARTE II - PRÁTICA**

### **CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

#### **4.1. Pressupostos do Estudo**

A manutenção de um elevado nível de motivação e empenhamento dos funcionários requer um enquadramento estratégico coerente, sustentado por uma cultura que valoriza o contributo das pessoas para o sucesso organizacional. Este enquadramento estratégico deve incluir a visão, os valores, uma função estratégica de recursos humanos (RH), um sistema de gestão do desempenho eficaz e a medição regular dos resultados.

Para que a maioria das técnicas utilizadas sejam bem sucedidas no planeamento estratégico, é necessário que se estabeleçam fluxos de informação com o ambiente interno e externo, o que sugere que o planeamento estratégico seja um processo de carácter democrático, no sentido de que deve refletir a representação dos interesses presentes no seu ambiente pluralista. O planeamento no setor público é menos sistemático do que no setor privado, porque a atividade da organização pública é resultado de interações complexas entre vários atores com graus variáveis de influência.

#### **4.2. Métodos de Recolha de Informação**

Para a realização deste trabalho utilizaram-se fundamentalmente três métodos de recolha de informação. O ponto de partida deste trabalho de investigação foi a análise documental, feita através de uma exaustiva pesquisa de informação no Estado-Maior do Exército (EME), no Instituto de Estudos Superiores Militares, na Academia Militar, no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) e em diversas bibliotecas do Ensino Superior.

Utilizou-se também o método inquisitivo, através da realização de entrevistas semidiretivas e exploratórias e de diversas conversas informais com pessoas relacionadas com a temática do planeamento estratégico, nomeadamente no Estado-Maior do Exército (EME), no Instituto de Estudos Superiores Militares (IESM), na Academia Militar (AM) e no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP).

Por fim, utilizou-se a observação direta, através do acompanhamento das atividades relacionadas com o planeamento estratégico no EME e no IESM.

### 4.3. Entrevistas

As entrevistas efetuadas são de dois tipos: entrevistas semidiretivas e entrevistas exploratórias. Nas entrevistas semidiretivas, os entrevistados respondem às questões do guião<sup>115</sup> de forma livre; e nas entrevistas exploratórias, as quais têm em vista a investigação mais aprofundada de um determinado assunto, os entrevistados fornecem informação que complementa toda a análise documental do Estudo de Caso. As questões colocadas e ideias debatidas têm como finalidade principal dar resposta às perguntas derivadas, direcionando-se o tema para algumas das hipóteses levantadas na investigação. As entrevistas realizadas visam saber a opinião concreta dos entrevistados<sup>116</sup> sobre a aplicação do PE na organização a que pertencem, assumindo-se este método de investigação como uma mais valia, pois permitiu obter um conjunto de informações de interessante análise, auxiliando na resposta às questões da presente investigação.

As entrevistas semidiretivas foram realizadas a nove instituições, havendo a preocupação de entrevistar as entidades que estão organicamente ligadas ao IESM<sup>117</sup>. Sendo assim, devido ao facto de o IESM estar sob a dependência direta do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas<sup>118</sup> (CEMGFA), esta foi uma das entidades entrevistadas. Seguidamente, sendo o IESM um estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar, este está adaptado em exclusivo à satisfação das necessidades das Forças Armadas e dos respetivos ramos, sentindo-se a necessidade de entrevistar uma entidade de cada Estado-Maior dos Ramos. Ao nível da Defesa, são estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar: a Escola Naval (EN), a AM e a Academia da Força Aérea (AFA), instituições estas também alvo de entrevista neste trabalho. Devido ao facto de se promover a qualidade do ensino superior, torna-se necessária a avaliação desta, baseada em parâmetros comuns a todos os estabelecimentos de ensino superior<sup>119</sup>, agindo então estes estabelecimentos (militares ou civis) em conformidade. Devido a este grau de ligação, sentiu-se também necessidade de entrevistar uma Universidade Pública Nacional – o ISCSP. Por fim, e como não poderia deixar de ser, entrevistou-se a organização onde se efetuou o estudo de caso – o IESM. As entrevistas exploratórias foram realizadas em duas instituições: o Conselho de Ensino Superior Militar (CESM), que acompanha a execução das políticas que, no domínio do ensino superior militar, cabem ao Ministério da Defesa Nacional (MDN); e o IESM, de modo a que se explore a atividade do mesmo para se proceder à análise dos resultados e posterior contributo para o melhoramento do seu planeamento estratégico<sup>120</sup>.

---

<sup>115</sup> Consultar Apêndice N.

<sup>116</sup> Consultar Apêndice O.

<sup>117</sup> Consultar Anexo 55.

<sup>118</sup> Decreto-Lei n.º 234/2009, de 15 de setembro. Consultar Anexo 56.

<sup>119</sup> Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto.

<sup>120</sup> Consultar Apêndice P.

## CAPÍTULO V – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1. Entrevistas

Na análise das entrevistas semidiretivas, apreciam-se os seus resultados e efetua-se a análise do conteúdo, baseado na síntese dos discursos dos entrevistados. De seguida, apresenta-se a análise conclusiva das dez entrevistas realizadas [duas delas foram realizadas na mesma instituição, o Estado-Maior da Armada (EMA)]. As respostas foram submetidas a uma análise qualitativa, segundo sinopses de entrevistas, conforme mostra o Apêndice Q.

Na questão 5 da entrevista (primeira questão da análise de conteúdo), **“Este setor da Defesa tem Planeamento Estratégico? Em que modelo se apoia e porquê?”**, constata-se que se está a caminhar para que todas as instituições pertencentes ao setor da Defesa tenham planeamento estratégico, verificando-se que duas das nove instituições entrevistadas têm planeamento estratégico totalmente implementado, e cinco têm planeamento estratégico parcialmente implementado. Apenas a Academia da Força Aérea considera que faz apenas *“um planeamento corrente das coisas”* e, por sua vez, a Academia Militar está a caminhar para o planeamento estratégico, dado que este existe, mas não está ainda formalizado. O Subchefe do EMA (entrevistado 2) define um ponto divergente das restantes opiniões, dado que apesar de o planeamento estratégico existir nas Forças Armadas (FA), na sua opinião, este só atua numa das disciplinas, que é o planeamento genético/edificação da força militar, deixando-se um pouco de parte o campo da organização e da atividade operacional. Os modelos em que as instituições da Defesa se baseiam são os que estão definidos para o planeamento estratégico de Defesa Nacional, como se pode ver no Anexo 52, sendo esses modelos o Programa do Governo (PG), Grandes Opções do Conceito Estratégico de Defesa Nacional (GOCEDN), CEDN, Diretiva Governamental de Defesa Nacional, Diretiva Ministerial de Defesa Nacional, Conceito Estratégico Militar (CEM), Missões das Forças Armadas (MIFAS) e o Sistema de Forças Nacional (SFN), tendo também como base a Lei de Programação Militar (LPM), a Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA), as diretivas internas a cada instituição e os respetivos planos de atividades e relatórios de atividades. Verificou-se também que, ao nível dos Estados-Maiores das Forças Armadas e dos Ramos, efetua-se um planeamento por capacidades. É de referir que o BSC é o modelo que maior parte das instituições estão em vias de aplicar, dado que em oito instituições das Forças Armadas, quatro têm em vista a sua aplicação e duas já têm este modelo aplicado. Outros modelos tidos em conta para o planeamento são o modelo CAF e a análise SWOT. É necessário referir que, *“não há gestão*

*estratégica sem planeamento estratégico*<sup>121</sup> e, o Subchefe do EMA, admite já não utilizar a designação de Planeamento Estratégico, declarando que já se encontra na fase da Gestão Estratégica.

Quando nos confrontamos com a questão 6 da entrevista (segunda questão da análise de conteúdo), **“O modelo implementado é o adequado à organização?”**, pretende-se constatar se a instituição em causa, apesar de ter planeamento estratégico, se o modelo em que se baseia é o mais adequado à realidade da instituição. A AFA, apesar de não ter planeamento estratégico, não vê grandes falhas nas atividades que executa, e a AM, na qual decorre o processo de implementação do planeamento estratégico, afirma que o modelo a ser implementado dá resposta a todos os resultados pretendidos. Três das instituições entrevistadas afirmam não ter qualquer problema com o modelo implementado e, as restantes seis admitem que há alguns aspetos a melhorar salientando que, muitas vezes, não depende diretamente do modelo, mas sim de outros fatores que interferem no planeamento.

Para se estudar, em concreto, quais os fatores que interferem na eficiência do modelo implementado, surge a questão 7 da entrevista (terceira questão da análise de conteúdo), **“Quais as dificuldades encontradas no modelo implementado?”**. Verifica-se que a falta de recursos financeiros e de recursos humanos condicionam o sucesso do modelo implementado, bem como as leis e diretivas que regem o planeamento estratégico, que deveriam ser mais aperfeiçoadas e, por vezes, deveriam ser emitidas mais cedo, para que se tomem decisões antecipadas de modo a que não se comprometa o ciclo de planeamento. Outra falha apontada é a falta de cultura de avaliação, dado que há dificuldade na aceitação da avaliação “de baixo para cima”, acabando por não se envolver toda a gente neste processo. Muitas vezes, quando uma instituição introduz um novo paradigma de gestão, as pessoas que nela trabalham agarram-se à sua zona de conforto, tornando-se mais difícil implementar a mudança. Por último, os comandantes, diretores ou chefes devem ter *“fortes conhecimentos de gestão”* dado que, para que o planeamento estratégico seja bem sucedido, as boas práticas têm que partir de quem comanda, ou seja, de quem gere a organização.

Dada a importância da gestão nas organizações, surge a questão 8 da entrevista (quarta questão da análise de conteúdo), **“O Planeamento Estratégico tem favorecido a introdução de novas práticas de gestão? E o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização?”**. A opinião quanto a esta questão foi unânime. Realmente o planeamento estratégico favorece a introdução de novas práticas de gestão, bem como o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização. Dois dos entrevistados dão ênfase ao facto de este tipo de práticas permitir detetar, efetivamente, as falhas, e outros dois entrevistados

---

<sup>121</sup> Conforme inquérito por entrevista realizado no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, no dia 7 de abril de 2011, às 17h00, tendo como interlocutor o Presidente do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, o Professor Doutor João Abreu de Faria Bilhim.

focaram a questão da falta recorrente de recursos financeiros que condiciona uma boa gestão, comprometendo o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia.

Relativamente à questão 9 da entrevista (quinta questão da análise de conteúdo), **“Está implementado, neste setor, um plano de longo prazo? E de médio prazo?”**, denota-se que, ao nível do EMGFA (entrevistado 1), e dos Estados-Maiores dos Ramos (entrevistados 2, 3, 4 e 5) existem planos de médio e longo prazo, introduzidos num só plano. A EN (entrevistado 6) possui também um plano de médio e longo prazo mas, pelo contrário, a AM (entrevistado 7), a AFA (entrevistado 8) e o IESM (entrevistado 9) não têm plano de longo prazo. O ISCS (entrevistado 10) não tem plano de médio prazo, tem apenas de longo e de curto prazo. Devido ao facto de as instituições militares terem uma cultura de rotatividade, muitas vezes o plano de longo prazo entra em desuso. Por vezes, estes planos não chegam a ser cumpridos devido às restrições orçamentais sentidas ao nível da Defesa, fator que acaba por banalizar a execução dos mesmos.

A fim de dar continuidade à questão anterior, para além dos planos de médio e longo prazo, existem também os planos de curto prazo, surgindo assim a questão 10 (sexta questão da análise de conteúdo), **“Considera o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades instrumentos essenciais para um melhor planeamento e controlo?”**. Com esta questão pode-se constatar que o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades são instrumentos essenciais para a melhoria do planeamento e controlo, mas isto só é possível se estes não se tornarem *“um livrinho que se mete na estante e nunca mais se mexe nele”*, *“não podem ser documentos que são mecanicamente feitos só para cumprir calendário”*. Um dos fatores importantes para que o planeamento e controlo sejam bem sucedidos é a avaliação periódica do Plano de Atividades para, posteriormente, se poderem identificar os desvios e *“implementar melhorias onde não se conseguiram atingir os objetivos”*. O facto de o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades estarem *“em perfeita sintonia com o plano de médio e longo prazo”*, demonstram uma perfeita conexão entre o planeamento e execução. Outro ponto focado foi a necessidade de participação de todos os membros da organização na elaboração do Plano de Atividades. Devido aos cortes orçamentais sentidos nos setores da Defesa, a tradução financeira do Plano de Atividades acaba por ser condicionada, levando a que haja organizações que se baseiam *“no histórico do planeamento anterior”*, fazendo com que o planeamento seja banalizado.

Na questão 11 (sétima questão da análise de conteúdo), **“Há alguma condicionante estrutural na implementação destes instrumentos?”**, verifica-se que, para além da escassez de recursos humanos e de recursos financeiros, *“a estrutura condiciona a estratégia, e esta condiciona ou chega mesmo a determinar aquela. A estrutura deve estar ao serviço da estratégia”*, e conclui-se que *“uma estrutura mecanicista, burocrática e altamente hierarquizada vai dificultar todo o processo de comunicação horizontal e vertical indispensável para uma boa definição estratégica da organização”*. À exceção da AM e da

EN, tem-se sentido nas restantes organizações, que a estrutura é uma condicionante do planeamento estratégico e, isto deve-se ao facto de *“haver uma certa resistência à mudança”, “as pessoas gostam de fazer igual ao ano passado”, considerando-se ainda “muito burocrática a maneira como se está a fazer o processo”*. Uma recomendação sugerida para colmatar este facto é a existência de *“pessoas com conhecimento, que tenham apoio da liderança e depois tem que haver um núcleo de gestão estratégica que seja o motor deste processo e que dê assessoria aos diferentes departamentos”*. *“Os incentivos (...), o sistema retributivo e a promoção de novas tecnologias da informação”* são fortes medidas para tornar o planeamento estratégico o motor deste processo.

A questão 12 (oitava questão da análise de conteúdo), **“Pode-me dar alguns exemplos de medidas implementadas para promover o incentivo aos funcionários? E para promover as tecnologias de informação?”**, é dividida, para análise, em duas partes. Analisando a promoção de incentivos aos funcionários, constata-se que a formação é uma das principais medidas de incentivo mas, esta é muitas vezes condicionada pela falta de recursos financeiros. O facto de se tomarem medidas para se estabelecer um bom ambiente de trabalho (utilização do tempo da forma que acharem mais útil e flexibilidade na resolução de assuntos pessoais), o facto de se envolverem os funcionários nas decisões para que se sintam *“parte de um todo”*, e até a própria modernização da instituição, são incentivos à motivação dos funcionários. O sistema retributivo e o sistema de avaliação são também medidas implementadas para promover a ascensão dos melhores funcionários, havendo também o cuidado de se valorizar o trabalho das pessoas. Quanto aos militares, as missões no exterior são um grande incentivo e, as instituições de Ensino Superior Militar proporcionam um plano de formação no país, bem como no exterior. Os gestores de hoje em dia têm que ter *“sensibilidade e inteligência emocional”*. Passando para a análise da promoção das tecnologias de informação, verifica-se que no EME não há um incentivo à promoção de um sistema de tecnologias de informação e, a AM, nota-se que *“não tem uma estrutura informática forte para dar apoio a toda a informatização que as exigências modernas das instituições de ensino superior pedem”*. As restantes instituições entrevistadas têm novas tecnologias de informação implementadas, como a *intranet* do Exército, sistemas de informação sobre material e pessoal, o Sistema Integrado de Gestão (SIG), e a facilidade no acesso à *internet* em qualquer local. É de referir a nova opção de se utilizarem documentos em suporte informático ao invés do papel. As instituições de ensino superior estão a implementar o tipo de formação *e-learning* à distância, e têm a sua *homepage* sempre atualizada.

Quando confrontados com a questão 13 (nona questão da análise de conteúdo) **“A inadequação ou a falta de Recursos Humanos tem sido um ponto fraco na organização? Em que aspeto?”**, a maioria dos entrevistados partilham da ideia de que existe falta de RH na sua organização, à exceção de EMA (Entrevistado 2) e do ISCS

(Entrevistado 10), que trocaram a quantidade por qualidade, colmatando as falhas existentes quanto a este ponto. Como principal causa da existência desta falha, apresentam-se as limitações financeiras do Orçamento de Estado (OE) que *“não autorizam a contratação de pessoal”*. Quanto à inadequação dos RH, esta é transversal a todas as instituições e está a ser contrariada com o investimento na formação, proporcionando uma qualificação adequada aos funcionários dentro da exequibilidade financeira do orçamento de cada organização. Um fator que, à semelhança dos cortes orçamentais, também condiciona a inadequação dos RH é o facto de, nas FA, existir uma contínua rotatividade, acabando por se investir na formação de um indivíduo sabendo-se que, pouco tempo depois, este irá ser transferido para outra função. *“Há muitos exemplos na Administração Pública de assimetria ao nível dos RH e de desadequação de funções”*.

Relativamente à questão 14 (décima questão da análise de conteúdo) **“Quais considera serem os aspetos positivos de uma nova avaliação do desempenho?”**, as respostas demonstram que a avaliação de desempenho é determinante para o bom funcionamento de uma organização. Quanto ao SIADAP, a maioria dos entrevistados admite que este é considerado um instrumento de avaliação perfeito, sendo o seu grande objetivo *“que toda a gente saia da fase do ritual, e entre na fase do instrumento de gestão”*, provocando *“uma melhoria substancial”* ao que era a antiga avaliação, promovendo um maior número de parâmetros a avaliar, para que se fundamente a progressão na carreira. O SIADAP *“é um instrumento extraordinário para a eficiência, eficácia, alguma economia, uma atitude mais ética, e sobretudo que haja maior equidade na gestão de recursos humanos”*. Quanto à avaliação do desempenho dos militares, esta é feita *“sobre um conjunto de parâmetros (...) essenciais para um militar”*, devendo apenas *“ser promovido quem tiver bons desempenhos, e não como acontece”*. Nas FA a progressão na carreira é feita por antiguidade e, *“uma organização que promove os seus funcionários por antiguidade é uma organização que cultiva a mediocridade”*. Por vezes, *“o regulamento de avaliação é geral e abstrato, e não se liga às tarefas e ao funcionamento das várias áreas de atividade em que as pessoas exercem o seu trabalho”*. Quanto à introdução da avaliação do desempenho da Administração Pública Portuguesa, o grande problema *“é que se introduziram sistemas de avaliação do desempenho sem se ter introduzido a gestão por objetivos (...). Agora já faz sentido, e então, pela primeira vez com o SIADAP se avaliam objetivos e um conjunto de atitudes”*.

Na questão 15 (décima primeira questão da análise de conteúdo) **“O QUAR está implementado? Como é que o QUAR se liga ao Planeamento Estratégico? E como tem contribuído para a melhoria de processos e objetivos?”** verifica-se que o QUAR está implementado apenas nos organismos da Marinha (Entrevistado 2 e Entrevistado 6), bem como no EME (Entrevistado 3). Para estes organismos, o QUAR *“é um elemento essencial de abertura e prestação de contas à comunidade que servimos, (...) é uma medida*

*essencial de transparência (...) que deve ser uma obrigação moral de todas as organizações públicas*”, no entanto, este não contribui para a melhoria dos processos. Por sua vez, as restantes entidades assumem não seguir o QUAR. Para o Estado-Maior da Força Aérea (EMFA -Entrevistado 4 e Entrevistado 5), para a AM (Entrevistado 7) e para o IESM (Entrevistado 9), o QUAR é um objetivo a alcançar para que se atinja a transparência. A AFA (Entrevistado 8) e o EMGFA (Entrevistado 1) admitem não ter o QUAR implementado, afirmando que este não será o melhor instrumento para que se *“contribua para a melhoria dos processos e objetivos”*, é apenas mais um *“documento de consulta, do que um documento para avaliação dos serviços”*. O ISCS (Entrevistado 10), na prática, tem QUAR mas, *“este é muito mais atrasado do que o sistema de planeamento estratégico”* implementado no Instituto.

Analisando a questão 16 (décima segunda questão da análise de conteúdo) **“No setor em que trabalha, quais são as falhas com que se tem deparado ao nível do Planeamento Estratégico?”**, pretende-se verificar quais os principais pontos críticos detetados no planeamento executado pelas entidades entrevistadas. Em relação à escassez de recursos humanos e financeiros, estes são os pontos mais enumerados pelos entrevistados, havendo apenas a exceção da EN (Entrevistado 6), da AFA (Entrevistado 8) e do ISCS (Entrevistado 10). A falta de recursos financeiros é justificada pela *“banalização”* dos Planos de Atividades, *“os planos de atividades, que devem dar uma proposta de orçamento (...) são feitos com base no ano anterior”*. *“No dia em que o Plano de Atividades influenciar o orçamento, seguramente as pessoas estarão em melhores condições”*. Outro fator apontado foi a burocracia nos processos, *“os processos administrativos são muito demorados, havendo muita demora na operacionalização de todas as decisões do Planeamento Estratégico, dado que há todo um conjunto de processos burocráticos que têm que ser seguidos”*, perdendo-se *“oportunidades de se concretizar projetos por causa disso”*. A *“falta de conhecimento sobre as ferramentas existentes no planeamento estratégico”* é uma das grandes falhas apontadas pelos entrevistados, sendo o BSC uma das principais ferramentas dada como necessária para melhorar o planeamento. Há que *“realçar a importância de alguns indicadores de qualidade (...) como a coordenação da gestão, aspetos ao nível dos processos, e aspetos ao nível da certificação (...) dos próprios funcionários civis”*. Os sistemas de informação são também referenciados como um fator importante para que haja um bom planeamento, bem como a execução do plano de um modo participativo, apelando-se à *“cultura de planeamento e avaliação”*. Para as instituições militares, a razão de, muitas vezes, existirem algumas falhas ao nível do planeamento, advém do fator rotatividade, que caracteriza as FA.

A questão 17 (décima terceira questão da análise de conteúdo) **“Detetadas as vulnerabilidades do sistema, de que forma se pode contribuir para a implementação de mudanças corretivas?”** tem como objetivo mostrar as principais medidas que deverão

ser tomadas para que o planeamento estratégico se adeque ao idealizado. O Plano de Atividades é mencionado como um programa que não é seguido a rigor, é necessário “*fazer entender às pessoas que o Plano de Atividades é um instrumento fundamental para a utilização e controlo dos recursos*”, e este “*devia determinar o orçamento (...) há aqui um ‘divórcio’ completo entre os financeiros e os que planeiam as atividades (...) as finanças não podem comandar as instituições, as finanças são um instrumento*”. Para que o planeamento não seja uma incógnita, as FA deviam “*ter uma diretiva financeira/plano financeiro, que desse (...) a possibilidade de saber, com um prazo alargado, a síntese das nossas atividades, não só do ponto de vista do reequipamento, mas também do ponto de vista do funcionamento*”. A necessidade de haver nas organizações “*gestores aos diferentes níveis com três características essenciais: liderança, conhecimento técnico e experiência*” leva a que haja uma maior solidez em todo o processo de planeamento, desenvolvendo-se “*uma cultura de PE em toda a organização*”. As implicações financeiras que se sofrem hoje em dia são uma grande condicionante na execução do planeamento, bem como as restrições ao nível dos RH e, ao nível do ensino superior militar, há um esforço para se “*conseguir qualificar internamente os próprios recursos humanos, com os mestrados da própria instituição*”. A frequência das reuniões de planeamento são também um fator importante, há sempre necessidade de haver uma determinada organização “*de modo a todos os meses se realizar uma reunião de planeamento, e ter um plano mais participado*”. O Planeamento Estratégico é um “*processo de aperfeiçoamento permanente*”.

Por último, na questão 18 (décima quarta questão da análise de conteúdo) “**Será desejável que o Planeamento Estratégico seja implementado em todos os setores da Administração Pública?**” conclui-se que as respostas são unânimes. “*A aplicação do planeamento e da gestão estratégica às organizações públicas e privadas em Portugal é essencial*”, dado que “*Portugal não tem um planeamento estratégico, tem vários planeamentos soltos e depois não os cumpre*”. Se em Portugal “*não existir plano estratégico, pelo menos que exista planeamento estratégico, ou seja, que exista uma visão, uma missão, que exista uma definição de objetivos aos vários níveis, e que as pessoas caminhem no sentido de atingir essa visão*”.

## 5.2. Estudo de Caso

### 5.2.1. Contextualização

À semelhança do que foi evidenciado no Primeiro Capítulo do trabalho, o Estudo de Caso deste trabalho irá incidir sobre o IESM. A finalidade deste estudo é analisar, de acordo com a teoria, o modelo completo de planeamento estratégico ao nível do desempenho na formação dos Oficiais das FA, com vista a contribuir, de forma positiva, para uma possível evolução do mesmo.

*“O Instituto de Ensino Superior Militar (IESM) é um estabelecimento de ensino superior público universitário militar, na dependência do Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA). O IESM, enquanto estabelecimento de ensino superior público universitário militar é uma instituição de alto nível orientado para a criação, transmissão e difusão da cultura, do saber e da ciência, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação e do desenvolvimento experimental”<sup>122</sup>.*

O IESM foi criado em 2005, substituindo os Institutos Superior Naval de Guerra (ISNG), de Altos Estudos Militares (IAEM) e de Altos Estudos da Força Aérea (IAEFA), *“promovendo desta forma maior unidade de doutrina e mais eficácia no emprego conjunto das forças militares, institucionalizando e reforçando a cooperação inter-ramos e promovendo o desenvolvimento de cursos que correspondam às exigências que atualmente se colocam às Forças Armadas”<sup>123</sup>*. O IESM tem por missão *“ministrar aos oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas e da GNR a formação nos planos científico, doutrinário e técnico das ciências militares, necessária ao desempenho das funções de comando, direção e estado-maior ao nível dos ramos e em forças conjuntas e combinadas, assim como ao desempenho de cargos em organizações internacionais sendo o seu regime fixado em diploma próprio”<sup>124</sup>*. Após o conhecimento da missão do IESM, bem como da competência dos seus órgãos, tornou-se necessário regular, mais pormenorizadamente, a sua organização interna e o regime de acesso aos seus cursos e estágios<sup>125</sup>.

A avaliação dos estabelecimentos de ensino superior permite a melhoria da qualidade do desempenho dos mesmos. *“São parâmetros de avaliação da qualidade relacionados com a atuação dos estabelecimentos de ensino superior, designadamente: o ensino ministrado (...); a qualificação do corpo docente (...); a estratégia adotada para garantir a qualidade do ensino (...); a atividade científica, tecnológica e artística (...); a cooperação internacional; a colaboração interdisciplinar, interdepartamental e interinstitucional; a eficiência de organização e de gestão; as instalações e o equipamento*

---

<sup>122</sup> Decreto-Lei n.º 28/2010, de 31 de março.

<sup>123</sup> Decreto-Lei n.º 161/2005, de 22 de setembro.

<sup>124</sup> Decreto-Lei n.º 161/2005, de 22 de setembro.

<sup>125</sup> Portaria n.º 1153/2005, de 11 de novembro.

*didático e científico; os mecanismos de ação social*<sup>126</sup>. Esta avaliação proporciona “a melhoria da qualidade das instituições de ensino superior, a prestação de informação fundamentada à sociedade sobre o desempenho das instituições de ensino superior, o desenvolvimento de uma cultura institucional interna de garantia de qualidade”<sup>127</sup>.

A acreditação dos estabelecimentos de ensino superior é realizada com base na avaliação da qualidade, sendo esta de obrigatória realização, baseando-se no quadro do sistema europeu de garantia da qualidade no ensino superior. Esta avaliação é realizada de duas formas: autoavaliação, a qual é realizada por cada estabelecimento de ensino superior; e avaliação externa, que é realizada pela agência de avaliação e acreditação, fornecendo garantia da qualidade do ensino superior. Os resultados da avaliação são públicos<sup>128</sup>.

*“A dinâmica iniciada pela Declaração de Bolonha, subscrita, em 19 de junho de 1999, por 29 Estados europeus, entre os quais Portugal, (...) tem como objetivos a construção de um Espaço Europeu de Ensino Superior atrativo e competitivo no plano internacional e a mobilidade e empregabilidade no espaço europeu, (...) garantir a qualificação dos portugueses no espaço europeu, compromisso em relação ao qual o ensino superior público militar não poderá, de todo, ficar indiferente”*<sup>129</sup>. Devido ao facto de as FA serem, cada vez mais, chamadas a atuar em cenários de elevada complexidade devido às mudanças aceleradas que caracterizam a sociedade dos nossos dias, é fulcral reforçar a coordenação do ensino superior público militar, criando-se um CESM, e zelando-se pelo princípio da mobilidade dos estudantes. *“O corpo docente dos estabelecimentos de ensino superior público militar é composto por todos os professores e instrutores, militares e civis que, (...) designadamente através de convénios com as universidades, institutos politécnicos e outras instituições, neles desenvolvam atividade docente. (...) Os estabelecimentos de ensino superior público universitário militar conferem os graus académicos de licenciado e de mestre. O IESM pode associar-se com universidades públicas nacionais para a realização de ciclos de estudos conducentes ao grau de doutor”*<sup>130</sup>.

O CESM *“é um órgão colegial que assegura a conceção e coordenação e acompanha a execução das políticas que, no domínio do ensino superior militar, cabem ao Ministério da Defesa Nacional. (...) O Ministério da Defesa Nacional é representado no conselho consultivo da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior pelo presidente do Conselho do Ensino Superior Militar (...). A missão do CESM é contribuir para a conceção, definição, planeamento e desenvolvimento dos projetos educativos e das políticas relacionadas com o ensino superior público militar e para uma harmoniosa integração deste no sistema nacional de educação e formação. (...) Informar e dar parecer ao membro do Governo responsável pela área de Defesa Nacional sobre as atividades*

---

<sup>126</sup> Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto.

<sup>127</sup> Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto.

<sup>128</sup> Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto.

<sup>129</sup> Decreto-Lei n.º 37/2008, de 5 de março.

<sup>130</sup> Decreto-Lei n.º 37/2008, de 5 de março.

*desenvolvidas pelos ramos das Forças Armadas ao nível do ensino superior público militar*<sup>131</sup>.

No âmbito da reforma modernizadora do sistema de ensino superior público militar, surge a revisão dos estatutos da EN, da AM, da AFA e da Escola do Serviço de Saúde Militar, e a previsão da sua aplicação subsidiária ao IESM, cujo estatuto é fixado em diploma próprio<sup>132</sup>.

A formação académica e militar dos quadros das FA são uma prioridade que deve acompanhar a evolução científica e tecnológica, as alterações na estrutura do sistema internacional e a renovação do quadro das missões militares.

O regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior<sup>133</sup> declara a adoção do sistema europeu de transferência e acumulação de créditos (ECTS), baseado no trabalho elaborado pelos estudantes. Com Bolonha, há necessidade de existir a transição de um sistema de ensino baseado na transmissão de conhecimentos para um sistema baseado no desenvolvimento das competências dos estudantes, havendo uma maior preocupação com as componentes de trabalho experimental ou de projeto, e com a aquisição de competências transversais. Cada instituição de ensino superior deve, anualmente, elaborar um relatório público, acerca do progresso da aplicação do Processo de Bolonha. Com isto pretende-se atingir uma maior transparência dos progressos da instituição em relação aos objetivos fixados<sup>134</sup>.

Segundo o Presidente do CESM, e antigo Diretor do IESM, quando o Instituto se formou, era *“um caso de sucesso, (...) houve alguém que teve a ousadia de juntar os institutos e, em Portugal, como as pessoas têm medo da mudança, provou-se aqui que esta funcionou, (...) acabando por trazer menos gastos. Criou-se o IESM, com um percurso inicial complicado*<sup>135</sup>. Quando o IESM foi criado, este estava sob a dependência do MDN, hoje está sob a dependência do CEMGFA. *“Há aqui um problema cultural difícil, que é entre a autonomia universitária e a linha hierárquica militar. (...) Os estatutos criados nas academias (Conselho científico, Conselho pedagógico e Conselho disciplinar) trouxeram novos contornos a isto tudo. (...) O CESM, criado em maio de 2010, é uma plataforma de diálogo e existe por 2 razões, a primeira é que os Ministros da Defesa preocuparam-se com isso e têm a sensibilidade do ponto de vista académico e, não quiseram ter chefia direta sobre um estabelecimento de ensino. O que eles querem é ter uma palavra em relação às políticas e às coisas que se fazem nos estabelecimentos de ensino; em segundo porque foi possível encontrar um presidente para o Conselho, que seja militar e, que tenha sido*

---

<sup>131</sup> Decreto-Lei n.º 37/2008, de 5 de março.

<sup>132</sup> Decreto-Lei n.º 27/2010, de 31 de março.

<sup>133</sup> Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro.

<sup>134</sup> Decreto-Lei n.º 107/2008, de 25 de junho.

<sup>135</sup> Conforme inquérito por entrevista realizado no Conselho de Ensino Superior Militar, no dia 5 de abril de 2011, às 15h00, tendo como interlocutor o Presidente do Conselho de Ensino Superior Militar, o Vice-Almirante Álvaro Sabino Guerreiro.

*presidente de um estabelecimento conjunto como o IESM*<sup>136</sup>. Os comandantes das Academias e do IESM são elementos fulcrais nas reuniões deste Órgão de Conselho do Ministro, tornando-se este numa plataforma de comunicação, muito útil para esclarecer todos os ideais acerca do ensino superior militar. O mundo universitário é um mundo complexo, e nunca antes houve um fórum em que os Comandantes das Academias e Institutos debatessem determinados assuntos entre eles, e perante o olhar do Ministro da Defesa Nacional.

Para que o CEMSM cumpra a sua função, é necessário que todos os estabelecimentos de ensino superior público universitário militar tenham Planeamento Estratégico, *“a sobreposição vertical e horizontal de objetivos, muitas vezes é um grande problema ao nível do planeamento”*<sup>137</sup>. A rotatividade existente nas FA é outro fator que influencia a execução do Planeamento Estratégico. Na opinião do Diretor de CEMSM, deveria ocupar o cargo de Diretor do IESM o mais competente, utilizando-se então o critério de competência e não da “cor da farda”; em contrapartida, quanto aos subdiretores, a rotatividade acaba por não ser um problema.

Uma das principais preocupações dos estabelecimentos de ensino superior é o reforço da investigação e a credibilidade do corpo docente, dado que é necessário um certo número de professores doutores por cada trinta alunos.

Quando se fala em Planeamento Estratégico, subentendem-se determinados aspetos como: a definição de objetivos e a atribuição de recursos necessários para os atingir, bem como a atribuição de prioridades por parte da instituição quanto aos objetivos traçados. Para se estudar o Planeamento Estratégico na instituição IESM, há que relacionar o patamar de decisão (Diretor), com a necessidade de se delinear uma estratégia (objetivos) e com o modo como a vamos implementar (planeamento). Quanto ao primeiro ponto, a definição de objetivos e a atribuição de recursos necessários para os atingir, é de realçar que não é o IESM que os define, *“porque existem objetivos explícitos em normativos legais, o que aliás é comum à maioria das estruturas militares, que determinam objetivos de caráter permanente, os quais se constituem como condicionantes ou, em alguns casos, até mesmo limitações à definição de objetivos pela organização específica a que dizem respeito e, quanto aos recursos, os mesmos não dependem do IESM, mas são-lhe atribuídos pelo CEMGFA, como tutela direta, que por sua vez depende dos recursos disponibilizados pelo Governo e pelos Ramos (recursos humanos), a quem não é imposto nenhum critério de*

---

<sup>136</sup> Conforme inquérito por entrevista realizado no Conselho de Ensino Superior Militar, no dia 5 de abril de 2011, às 15h00, tendo como interlocutor o Presidente do Conselho de Ensino Superior Militar, o Vice-Almirante Álvaro Sabino Guerreiro.

<sup>137</sup> Conforme inquérito por entrevista realizado no Conselho de Ensino Superior Militar, no dia 5 de abril de 2011, às 15h00, tendo como interlocutor o Presidente do Conselho de Ensino Superior Militar, o Vice-Almirante Álvaro Sabino Guerreiro.

nomeação”<sup>138</sup>. Quanto ao segundo ponto, a atribuição de prioridades por parte da instituição quanto aos objetivos a atingir, “*para além dos permanentes definidos na lei, ainda que a margem de flexibilidade seja reduzida, uma vez que os recursos são atribuídos para os objetivos permanentes, talvez se possa falar de planeamento de topo na organização IESM*”<sup>139</sup>.

“*As ações a empreender pelo IESM nos âmbitos científico e pedagógico, e subordinam-se às grandes linhas da política de segurança e defesa nacional*”<sup>140</sup>. Acima do Diretor do IESM, está o CEMGFA, de quem depende, pelo que a autonomia para a definição de objetivos está hierarquicamente condicionada. O facto de a missão do IESM, descrita anteriormente, não ser alterável, a não ser por revisão da legislação, também contribui para que haja um condicionamento na definição de objetivos estratégicos, ficando o IESM sem autonomia para expandir ou diversificar a sua “área de clientes” que, neste momento, são as FA e a GNR.

Os recursos financeiros que o IESM disponibiliza não são gerados por este “*são-lhe atribuídos no âmbito do processo de planeamento orçamental (...) aprovado pelo CEMGFA, (...) cuja maior percentagem, é para o funcionamento anual*”<sup>141</sup>. Se o IESM considerasse objetivos com carácter plurianual, como são os objetivos estratégicos das organizações, não existiria flexibilidade orçamental para garantir a sua consecução, dado que ficariam dependentes de orçamentos anuais.

Quanto aos RH, a situação acaba por ser “*ainda mais condicionadora, uma vez que o IESM não tem autonomia para obter as pessoas de que necessita. A contratação de civis está suspensa por orientações políticas. A obtenção de recursos humanos militares está condicionada à disponibilização pelos Ramos*”<sup>142</sup>.

## 5.2.2. Análise SWOT

Uma vez pensada a estratégia, torna-se necessário formular as ações que a instituição vai seguir e a maneira como o vai fazer. Para isso, utilizam-se instrumentos e modelos para formular a estratégia, tais como a análise SWOT, referida anteriormente no

---

<sup>138</sup> Conforme inquérito por entrevista realizado no Instituto de Ensino Superior Militar, no dia 19 de maio de 2011, via *e-mail*, tendo como interlocutor o Diretor do Curso de Promoção a Oficial General, o Coronel Rui Davide Guerra Pereira.

<sup>139</sup> Conforme inquérito por entrevista realizado no Instituto de Ensino Superior Militar, no dia 19 de maio de 2011, via *e-mail*, tendo como interlocutor o Diretor do Curso de Promoção a Oficial General, o Coronel Rui Davide Guerra Pereira.

<sup>140</sup> Decreto-Lei n.º 28/2010, de 31 de março.

<sup>141</sup> Conforme inquérito por entrevista realizado no Instituto de Ensino Superior Militar, no dia 19 de maio de 2011, via *e-mail*, tendo como interlocutor o Diretor do Curso de Promoção a Oficial General, o Coronel Rui Davide Guerra Pereira.

<sup>142</sup> Conforme inquérito por entrevista realizado no Instituto de Ensino Superior Militar, no dia 19 de maio de 2011, via *e-mail*, tendo como interlocutor o Diretor do Curso de Promoção a Oficial General, o Coronel Rui Davide Guerra Pereira.

Capítulo III do trabalho. O objetivo do planeamento estratégico é estabelecer uma direção para a empresa, tendo em conta as condicionantes ambientais externas e internas, de modo a que se atinja o sucesso<sup>143</sup>.

A análise SWOT oferece a vantagem de ser um quadro de referência simples e consistente, que propicia uma orientação para a procura de soluções.

A Figura presente no Apêndice R estabelece quais as forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) a que o IESM está sujeito. As forças e fraquezas são identificadas na análise interna, as oportunidades e ameaças prendem-se com os fatores externos. Os quatro fatores SWOT podem ser analisados segundo duas dimensões principais: dimensão interna/externa e dimensão positiva/negativa. A dimensão interna/externa diz respeito aos fatores internos da organização, que estão relacionados com as forças e com as fraquezas, e a sua ligação com os aspetos ambientais externos, que são as oportunidades e ameaças. A dimensão positiva/negativa diz respeito à relação entre as forças e oportunidades (positiva), e à relação entre as ameaças e fraquezas (negativa).

Posteriormente, será necessário analisar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, para se estabelecerem possíveis linhas de ação, de modo a serem aproveitadas as oportunidades de alavancagem para se resolverem problemas, e para se ultrapassarem limitações e vulnerabilidades<sup>144</sup>. Esta análise foi baseada em todo o estudo efetuado, extraíndo-se informação da revisão da literatura, legislação, observação direta, entrevistas efetuadas e outros documentos<sup>145</sup>. Devido ao facto de o IESM ser um instituto recente, ainda não solidificou o seu planeamento e, com vista a contribuir, de forma positiva, para uma possível evolução do mesmo, apresenta-se seguidamente a Análise SWOT final do trabalho.

---

<sup>143</sup> SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan – Gestão Estratégica..., pp.27 e 45.

<sup>144</sup> Consultar Apêndice S.

<sup>145</sup> Diretiva Ministerial Orientadora do Ciclo de Planeamento e Defesa Militar; Diretiva Orientadora para o cumprimento da Missão do IESM; Diretivas Departamentais do IESM (do Departamento de Ensino e do Departamento de Investigação e Doutrina); e Plano de Atividades do ISCSP.

		Fatores Internos	
		Forças	Fraquezas
Fatores Externos	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sujeição ao sistema geral de avaliação e acreditação do ensino superior;</li> <li>- Possível associação com universidades públicas nacionais;</li> <li>- Adequação ao paradigma de Bolonha;</li> <li>- Participação em exercícios internacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação do sistema europeu de transferência e acumulação de créditos curriculares (ECTS);</li> <li>- Quadro de protocolos favorável;</li> <li>- Desenvolvimento de programa de avaliação interno;</li> <li>- Aplicação de normas próprias;</li> <li>- Acolhimento de alunos PALOP;</li> <li>- Intercâmbio com outros países;</li> <li>- Incentivo à utilização do suporte informático;</li> <li>- Bons equipamentos ao nível das tecnologias de informação.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitações na contratação de docentes;</li> <li>- Rotatividade nos cargos;</li> <li>- Carência de mão de obra menos qualificada;</li> <li>- Pouca utilização do <i>e-learning</i>;</li> <li>- Pouco aberta às necessidades de formação dos oficiais mais jovens;</li> <li>- Docentes sem abertura para se integrem na plataforma <i>Moodle</i>;</li> <li>- Dificuldade de articulação do Plano de Atividades com a proposta de orçamento;</li> <li>- Planos de curto prazo permanecem no tempo;</li> <li>- Hierarquicamente Condicionado;</li> <li>- Má gestão do património.</li> </ul>	
	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboração do orçamento causa interferências no planeamento;</li> <li>- Poucos recursos financeiros disponibilizados;</li> <li>- Novo Estatuto do IESM.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Alavancagem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualificação dos portugueses no espaço europeu;</li> <li>- Cooperação Internacional;</li> <li>- Associação com outros estabelecimentos de ensino superior;</li> <li>- Melhoria constante da qualidade de ensino.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionamento pouco fluido devido à introdução de novo estatuto;</li> <li>- Restrições orçamentais;</li> <li>- Congelamento da Inovação ao nível das tecnologias de informação.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Vulnerabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incoerência na aplicação da Declaração de Bolonha em relação a outras instituições;</li> <li>- Falta de um planeamento eficiente;</li> <li>- Regular funcionamento da instituição em risco.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Problemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possível desenvolvimento dos procedimentos e funcionamento da instituição ineficientes;</li> <li>- Possíveis conflitos internos devido à posse do património;</li> <li>- Falha na implementação de novas técnicas de Planeamento;</li> <li>- Inexistência de plano estratégico.</li> </ul>

Quadro 5 – Matriz SWOT.

## CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1. Verificação das Hipóteses

O presente trabalho tem o objetivo de verificar se o setor da Defesa Nacional está a aplicar a metodologia indicada no que respeita ao planeamento estratégico, de modo a que sejam atingidos os resultados expectáveis.

O Planeamento Estratégico, para atingir a perfeição, tem que ser devidamente aplicado desde as entidades do topo da pirâmide organizacional, até às da base. Com este trabalho pretendeu-se, precisamente, identificar possíveis lacunas no Planeamento Estratégico a um nível superior, constatando-se a sua reflexão nas entidades subordinadas.

Chegando-se ao final da investigação, torna-se fundamental verificar as hipóteses formuladas para se conseguir responder às questões de investigação.

Relativamente à primeira hipótese, **“A implementação de uma metodologia baseada no planeamento estratégico está a ser aplicada em todos os setores da Administração Pública Portuguesa”**, verifica-se que não foi validada dado que, através da revisão de literatura e das respostas à questão nº 14 das entrevistas, pode-se concluir que há organismos da Administração Pública que não cumprem os requisitos do planeamento estratégico. Na revisão da literatura analisou-se, segundo vários autores, quais as metodologias indicadas para que o planeamento estratégico tenha sucesso, e denotou-se que há setores da Administração Pública que, apesar de demonstrarem um esforço em implementar determinadas medidas de planeamento, ainda não atingiram o nível pretendido. Este facto constata-se, no caso Português, também devido às falhas de planeamento das entidades de topo da Administração Pública. Falhas detetadas nos organismos de topo da organização refletir-se-ão nos setores subordinados. As respostas à questão nº14 das entrevistas comprovam o desejo mútuo da aplicação do planeamento estratégico a todos os setores da Administração Pública (100% dos entrevistados). Os entrevistados admitem que estamos num país um pouco avesso ao planeamento, e que está na altura de serem implementadas metodologias e orientações coerentes, de forma a atingirem-se os objetivos nacionais.

A segunda hipótese, **“A implementação de uma metodologia baseada no planeamento estratégico está a ser aplicada apenas em algumas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos da Defesa Nacional”**, foi totalmente validada pelas respostas às entrevistas dos organismos pertencentes às FA verificando-se, relativamente à questão nº1, que 37,5% dos entrevistados admitem não ter planeamento estratégico, 37,5% admitem ter planeamento estratégico mas ainda um pouco rudimentar, e 25% dos entrevistados têm planeamento estratégico implementado e conseguem obter total eficiência na sua aplicação. Constata-se que o planeamento estratégico ainda não é encarado como uma metodologia

fundamental para o bom desempenho das organizações do setor da Defesa. Este tipo de planeamento, ainda um pouco limitado, é característico de uma grande percentagem de Unidades, Estabelecimentos e Órgãos da Defesa Nacional. Os entrevistados assumem que, apesar de o planeamento estratégico ser uma tradição dos militares, este existe nas FA só numa das disciplinas, planeamento genético ou edificação da força militar, descurando-se a sua aplicação no campo da organização e no campo da atividade operacional. O modelo de planeamento estratégico existente em Portugal é o modelo da LDNFA e da Diretiva Ministerial para o planeamento militar. Verifica-se também que, ao nível dos Estados-Maiores das Forças Armadas e dos Ramos, efetua-se um planeamento por capacidades. É de referir que o BSC é o modelo que maior parte das instituições militares estão em vias de implementar, verificando-se que, segundo as entrevistas, 50% têm em vista a sua aplicação, e 25% já têm este modelo implementado. Outros modelos tidos em conta para o planeamento são o modelo da qualidade CAF e a análise SWOT. O novo paradigma da gestão por objetivos é transversal a todos os organismos do setor da defesa.

A terceira hipótese, **“As Unidades, Estabelecimentos e Órgãos das Forças Armadas estão a aplicar legislação recente, centrada na elaboração do Plano e do Relatório de Atividades, bem como no SIADAP e QUAR, inseridos num planeamento de longo prazo”**, foi parcialmente validada através da revisão da literatura e das respostas às questões nº 9, 10, 11, 14 e 15 das entrevistas. As respostas às questões nº 10 e 11 demonstram que o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades são elaborados pelas U/E/O mas, não obedecem à legislação no que concerne à obrigatoriedade de utilização de ambos, dado que são feitos tendo em conta a sua elaboração nos anos transatos. O plano de atividades exige também a participação de todos os elementos da organização na elaboração, o que muitas vezes não acontece. Esta situação é transversal a todo o setor, e é justificado pela escassez de RH e de recursos financeiros. Na revisão da literatura verifica-se que o Estado incentiva os seus organismos à criação de condições para a adoção de novos modelos organizativos, redefinindo um sistema coerente e integrado para a avaliação do desempenho, criando assim o SIADAP. Na questão nº 14 verifica-se que a aplicação do SIADAP é transversal a todos os entrevistados. Por sua vez, constata-se, através das respostas à questão nº 15 das entrevistas, que o QUAR, instrumento de medição do grau de desempenho dos serviços públicos, está implementado por 37,5% das U/E/O entrevistadas, sendo que as restantes (62,5%) não seguem este instrumento de planeamento estratégico. A inserção destes num plano de longo prazo acaba por ser, em certa parte, invalidada, dado que, através da questão nº9, verifica-se que 62,5% dos entrevistados têm plano de longo prazo mas, 37,5% não têm.

Relativamente á quarta hipótese, **“Os estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar estão abrangidos por legislação recente, nomeadamente a Declaração de Bolonha, bem como o sistema de avaliação e acreditação do ensino**

**superior**”, verifica-se que foi validada através da revisão da literatura. Analisou-se, segundo documentação legal, que os estabelecimentos de ensino superior público militar estão abrangidos pelo sistema geral de avaliação e acreditação do ensino superior e pela Declaração de Bolonha, denotando-se que o ensino superior militar ainda está a adaptar-se a esta recente alteração. O facto de a legislação recente abranger todo o ensino militar, há certos parâmetros institucionais ainda por delinear, como é o caso das limitações na contratação de docentes por parte do IESM.

## 6.2. Cumprimento dos Objetivos

Após a validação das hipóteses de investigação, verifica-se que o trabalho foi elaborado com sucesso, alcançando-se os objetivos formulados inicialmente. A verificação do cumprimento dos objetivos foi realizada ao longo do trabalho, permitindo alcançar os resultados esperados através de uma revisão da literatura exaustiva, acompanhada de uma metodologia de investigação adequada.

## 6.3. Respostas às Perguntas Derivadas

Alcançados os objetivos formulados inicialmente, há necessidade de se proceder às respostas das perguntas derivadas, para se dar continuidade ao estudo e resposta à temática levantada.

Relativamente à primeira pergunta derivada, “**Qual o grau de implementação do Planeamento Estratégico na Administração Pública?**”, chega-se à conclusão de que o Planeamento Estratégico não está implementado em todos os organismos da Administração Pública, verificando-se que há uma grande parte destes que, apesar de evidenciarem esforços para atingir o planeamento estratégico, acabam ainda por se encontrar numa fase primária de todo este processo moroso. No entanto, o estudo efetuado evidencia a ambição de todos os organismos da administração pública em atingir as metodologias propostas pela implementação do planeamento estratégico. A resposta a esta pergunta derivada está também patente na validação da Hipótese 1.

A segunda pergunta derivada, “**De que modo algumas técnicas como o *Balanced Scorecard* (BSC), a gestão por objetivos e a gestão da qualidade melhoram o Planeamento Estratégico de uma organização ao nível do desempenho?**”, tem resposta na análise das validações das Hipóteses 2 e 3. As técnicas como o BSC, a gestão por objetivos e a gestão da qualidade melhoram a política de qualidade numa organização, dado que utilizam indicadores de desempenho organizados de acordo com os objetivos estabelecidos, permitindo que a organização em questão desdobre a estratégia para fazer o seu planeamento. A utilização destas técnicas permite também a identificação das principais

áreas de responsabilidade da organização, em termos dos resultados que se esperam da mesma, de modo a alcançar-se uma eficaz avaliação do desempenho. A legislação recente auxilia o enquadramento das organizações em todo o processo e métodos do planeamento.

Quanto à terceira pergunta derivada, **“Como está a ser utilizado o Planeamento Estratégico nos estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário Militar?”**, verificou-se que o planeamento estratégico nos estabelecimentos de ensino superior está a ser aplicado da forma mais eficiente possível, tendo em conta toda a legislação em vigor e respeitando todos os requisitos estatutários vigentes em cada estabelecimento. A validação das Hipóteses 3 e 4 dão resposta à pergunta. O regime jurídico da avaliação do ensino superior tem por objetivo estimar a qualidade do desempenho dos estabelecimentos, medindo o seu grau de cumprimento da missão, influenciando o bom funcionamento da instituição ao nível do planeamento estratégico. Os vários modelos e técnicas inerentes ao planeamento estratégico estão implementados no ensino superior militar, apesar de haver várias condicionantes na sua execução. O Plano de Atividades, o Relatório de Atividades, o plano de médio e longo prazo, a gestão da qualidade, a gestão por objetivos, e a aplicação do SIADAP e QUAR são processos utilizados no planeamento mas que, necessitam de uma maior adequação e adaptabilidade ao dia a dia destas instituições.

#### **6.4. Resposta à Pergunta de Partida**

A pergunta de partida do trabalho, **“Está o Planeamento Estratégico a ser integrado nos processos de gestão da Administração Pública, no que diz respeito aos setores da Defesa?”**, traz a conclusão final de todo o estudo efetuado.

O Planeamento Estratégico está a ser integrado nos setores da Defesa, tornando-se a alavanca para a introdução de qualquer outra nova técnica de gestão. O intuito da integração do planeamento estratégico em todos os setores da Administração Pública é obter-se a garantia da qualidade de desempenho, caminhando-se na direção pretendida, fazendo face a todas questões críticas inerentes à especificidade da Administração Pública.

#### **6.5. Recomendações**

Este trabalho serviu para alertar as FA de que o planeamento estratégico tem que ser executado corretamente desde os organismos de topo, até aos últimos que a estes se subordinam. As lacunas ao nível do planeamento têm que ser colmatadas, para que se possa fazer face aos problemas com que a Administração Pública se depara hoje em dia, como é o caso das restrições orçamentais e da contínua falta de RH. Tendo a Defesa Nacional estabelecimentos de Ensino Superior Público Universitário, recomenda-se que

estes sejam aproveitados para formar oficiais em gestão, dado que quem gere as organizações é quem as comanda, e a incorporação de boas práticas de gestão empresarial nas FA iria permitir um maior controlo dos processos.

## **6.6. Limitações da Investigação**

Na realização desta investigação surgiram dois obstáculos. O limite de páginas imposto foi uma das grandes condicionantes na execução deste trabalho, e o facto de não existirem normas internas específicas para a redação de Trabalhos de Investigação Aplicada.

## **6.7. Investigações Futuras**

Devido ao facto de este trabalho abranger o planeamento estratégico no geral, propõe-se o estudo das várias vertentes que compõem o tema do trabalho. O estudo da implementação dos três subsistemas do SIADAP na função pública seria um tema interessante, realçando a importância da introdução deste novo paradigma na Administração Pública, que visa contribuir para a melhoria de desempenho e qualidade dos serviços, abrangendo também a promoção da motivação profissional e o desenvolvimento de competências.

Outra temática interessante a ser desenvolvida seria averiguar qual a importância do Plano de Atividades, do Relatório de Atividades e do Plano de Médio e Longo Prazo, de forma a promover a sua execução em todos os órgãos da Administração Pública, dado que estes acabam por ser banalizados devido à falta de RH, às limitações orçamentais e ao sistema de rotatividade que caracteriza as FA.

Outra análise interessante seria averiguar quais os modelos de planeamento estratégico mais utilizados ao nível da Administração Pública e, segundo um estudo de caso, justificar uma possível aplicação de um modelo a um organismo, de forma a promover um melhor desempenho do mesmo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATISTA, António Manuel Pereira – *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares, 2009. 43 p. Trabalho de Investigação Individual;
- BILHIM, João Abreu de Faria [et. al.] – *Estratégia e Planeamento na Gestão e Administração Pública*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1995. 251 p.;
- CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006. 429 p. ISBN 972-618-423-1;
- *Conceito Estratégico Militar: CEM 2003*. [Em linha]. Lisboa: Estado-Maior-General das Forças Armadas, MDN. 2003. Consultado no Estado-Maior do Exército;
- DECRETO-LEI n.º 107/2008. D.R. 1ª Série. 121 (08-06-25) 3835-3853;
- DECRETO-LEI n.º 125/2004. D.R. Série I-A. 127 (04-05-31) 3408-3411;
- DECRETO-LEI n.º 135/99. D.R. I Série-A. 94 (99-04-22) 2126-2135;
- DECRETO-LEI n.º 140/2004. D.R. I Série-A. 134 (04-06-08) 3614-3619;
- DECRETO-LEI n.º 154-A/2009. D.R. 1ª Série. 128 (09-07-06) 4324(4)-4224(11);
- DECRETO-LEI n.º 161/2005. D.R. I Série-A. 183 (05-09-22) 5674-5677;
- DECRETO-LEI n.º 166-A/99. D.R. I Série-A. 111 (99-05-13) 2564-(2)-2564-(6);
- DECRETO-LEI n.º 183/86. D.R. I Série. 158 (86-07-12) 1687-1694;
- DECRETO-LEI n.º 234/2009. D.R. 1ª Série. 179 (09-09-15) 6444-6455;
- DECRETO-LEI n.º 27/2010. D.R. 1ª Série. 63 (10-03-31) 1055-1069;
- DECRETO-LEI n.º 28/2010. D.R. 1ª Série. 63 (10-03-31) 1069-1087;
- DECRETO-LEI n.º 29/2000. D.R. I Série-A. 61 (00-03-13) 909-910;
- DECRETO-LEI n.º 37/2008. D.R. 1ª Série. 46 (08-03-05) 1382-1387;
- DECRETO-LEI n.º 442/91. D.R. I Série-A. 263 (91-11-15) 5852-5871;
- DECRETO-LEI n.º 6/96. D.R. I Série-A. 26 (96-01-31) 168-194;
- DECRETO-LEI n.º 98/2004. D.R. I Série-A. 103 (04-05-03) 2734-2735;
- DIAS, Mendes – *O Planeamento Estratégico de Defesa Nacional [Projeção visual]*. SEQUEIRA, Jorge Manuel Dias. Lisboa: Academia Militar, 2010. 35 diapositivos: color. Aulas ministradas na Academia Militar no ano letivo 2009-2010;
- *Diretiva Departamental: Departamento de Ensino [Em linha]*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares, 2009-. Triannual;
- *Diretiva Departamental: Departamento de Investigação e Doutrina [Em linha]*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares, 2009-. Triannual;

## Referências Bibliográficas

---

- Diretiva Ministerial Orientadora do Ciclo de Planeamento de Defesa Militar [Em linha]. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional, 2011-. Triannual;
- Diretiva Orientadora para o cumprimento da Missão [Em linha]. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares, 2009-. Triannual;
- Instituto de Linguística Teórica e Computacional – *Conversor para a nova ortografia* [Em linha]. Lisboa: Lince, 2010. [Consult. 6 Jun. 2011]. Knowledgeworks. Disponível em WWW<URL: <http://www.portaldalinguaportuguesa.org/?action=lince&page=apres>>;
- LEI CONSTITUCIONAL n.º 1/2005. D.R. I Série-A. 155 (05-08-12) 4642-4686;
- LEI n.º 10/2004. D.R. I Série-A. 69 (04-03-22) 1586-1589;
- LEI n.º 105/2009. D.R. 1ª Série. 178 (09-09-14) 6247-6254;
- LEI n.º 2/2004. D.R. I Série-A. 12 (04-01-15) 293-301;
- LEI n.º 23/2004. D.R. I Série-A. 145 (04-06-22) 3800-3805;
- LEI n.º 3/2004. D.R. I Série-A. 12 (04-01-15) 301-311;
- LEI n.º 38/2007. D.R. 1ª Série. 157 (07-08-16) 5310-5313;
- LEI n.º 4/2004. D.R. I Série-A. 12 (04-01-15) 311-317;
- LEI n.º 51/2005. D.R. I Série-A. 166 (05-08-30) 5155-5171;
- LEI n.º 62/2007. D.R. 1ª Série. 174 (07-09-10) 6358-6389;
- LEI n.º 66-B/2007. D.R. 1ª Série. 250 (07-12-28) 9114-(2)-9114-(21);
- LEI n.º 7/2009. D.R. 1ª Série. 30 (09-02-12) 926-1029;
- LEI ORGÂNICA n.º 1-A/2009. D.R. 1ª Série. 129 (09-07-07) 4344(2)-4344(9);
- LEI ORGÂNICA n.º 1-B/2009. D.R. I Série. 138 (09-07-20) 4541-4550;
- MALTEZ, José Adelino (2007). *História da Administração Pública* [Em linha]. Hap2007. [Consult. 22 Fev. 2011]. Disponível em: WWW<URL: <http://hap2007.blogspot.com/2007/02/administracao-pblica.html>>;
- MINTZBERG, Henry – *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Hertfordshire [Reino Unido]: Prentice Hall International, 1994. 458 p. ISBN: 0-13-781824-6;
- MIRANDA, Leonel (2006). *CAF: Um Modelo Resultante da Colaboração Entre Vários Países Europeus* [Em linha]. SINFIC. [Consult. 6 Abr. 2011]. Disponível em: WWW<URL: <http://www.sinfic.pt/SinficNewsletter/sinfic/Newsletter64/Dossier3.ModeloCAF.html>>;
- Normas da Academia Militar. 2008 – Orientações para Redação de Trabalhos. Lisboa: Direção de Ensino da Academia Militar. 9 p.;
- NP [Norma Portuguesa] 405-1. 1994 – Informação e Documentação: documentos impressos. Monte da Caparica: IPQ [Instituto Português da Qualidade]. 46p.;

## Referências Bibliográficas

---

- NP [Norma Portuguesa] 405-2. 1998 – Informação e Documentação: Referências Bibliográficas: parte 2: materiais não livro. Monte da Caparica: IPQ [Instituto Português da Qualidade]. 27 p.;
- NP [Norma Portuguesa] 405-3. 2000 – Informação e Documentação: Referências Bibliográficas: parte 3: documentos não publicados. Caparica: IPQ [Instituto Português da Qualidade]. 15 p.;
- NP [Norma Portuguesa] 405-4. 2002 – Informação e Documentação: Referências Bibliográficas: parte 4: documentos eletrónicos. Caparica: IPQ [Instituto Português da Qualidade] 26 p.;
- NUNES, Paulo (2008). *Conceito de Análise SWOT*. [Em linha]. Know.net. [Consult. 11 Abr. 2011]. Disponível em: WWW<URL: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/analiseswot.htm>>;
- Plano de Atividades 2010 [Em linha]. Lisboa: Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P., 2009- . [Consult. 15 Fev. 2011]. Anual. Disponível em: WWW<URL: [http://www2.seg-social.pt/preview\\_documentos.asp?r=32529&m=PDF](http://www2.seg-social.pt/preview_documentos.asp?r=32529&m=PDF)>;
- Plano de Atividades 2011 [Em linha]. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Divisão Técnica, 2011-. Anual. Consultado no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- PORTARIA n.º 1153/2005. D.R. I Série-B. 217 (05-11-11) 6496-6408;
- PORTARIA n.º 1633/2007. D.R. 1ª Série. 251 (07-12-31) 9141-9155;
- PORTUGAL. Direção-Geral da Administração e Emprego Público – *Ofício Circular nº 13/GDG/2008, Proces. DGAEP 11.21/08. 2008-11-21*. Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP). Acessível na Internet em: WWW<URL: <http://www.ccas.min-financas.pt/legislacao/oficio-circular-n.o-13-gd2008-da-direccao-geral>>;
- PORTUGAL. Ministério da Defesa Nacional (2011). *Conceito Estratégico Militar* [Em linha]. MDN. [Consult. 15 Fev. 2011]. Disponível em: WWW<URL: <http://www.mdn.gov.pt/mdn/pt/Defesa/politica/cedn/cem/>>;
- PORTUGAL. Ministério da Defesa Nacional. Estado-Maior-General das Forças Armadas (2009). *Instituto de Ensino Superior Militar – IESM* [Em linha]. EMGFA. [Consult. 12 Mai. 2011]. Disponível na Internet em: WWW<URL: <http://www.emgfa.pt/pt/organizacao/IESM>>;
- PORTUGAL. Ministério da Defesa Nacional. Estado-Maior-General das Forças Armadas (2009). *EMGFA* [Em linha]. EMGFA. [Consult. 12 Mai. 2011]. Disponível na Internet em: WWW<URL: <http://www.emgfa.pt/pt/organizacao/emgfanova>>;
- PORTUGAL. Ministério da Economia e da Inovação. Turismo de Portugal. *Quadro de Avaliação e Responsabilização – 2010* [Em linha]. [Consult. 4 de Abr. 2011]. Disponível na Internet em: WWW<URL: >;

- <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/SIADAP/Anexos/QUAR%20Turismo%20Portugal%202010.pdf>;
- PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Caixa Geral de Aposentações (2011). *QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização* [Em linha]. DAC. [Consult. 10 Mar. 2011]. Disponível na Internet em: WWW<URL: <http://www.cga.pt/quadroavaliacao.asp>>;
  - PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços. *SIADAP 1: Construção do QUAR* [Em linha]. CCAS. [Consult. 8 Mar. 2011]. Disponível na Internet em: WWW<URL: [http://www.gppaa.min-agricultura.pt/pbl/LegisGPP/QUAR\\_LinhasdeOrientacao.pdf](http://www.gppaa.min-agricultura.pt/pbl/LegisGPP/QUAR_LinhasdeOrientacao.pdf)>;
  - PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. *Modelo de autoavaliação para a melhoria da qualidade dos serviços públicos* [Em linha]. [Consult. 3 Mar. 2011]. Disponível na Internet em: WWW<URL: [http://www.apcer.pt/arq/fich/Semin\\_rio\\_Porto\\_APCER\\_LE.pdf](http://www.apcer.pt/arq/fich/Semin_rio_Porto_APCER_LE.pdf)>;
  - PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2011). *SIAPAP 1 – Avaliação dos Serviços* [Em linha]. Gismédia. [Consult. 10 Mar. 2011]. Disponível na Internet em: WWW<URL: <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=e7a5e617-53a0-4959-a7f8-76038a7d2377>>;
  - PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2011). *SIAPAP 2 – Avaliação dos Dirigentes* [Em linha]. Gismédia. [Consult. 10 Mar. 2011]. Disponível na Internet em: WWW<URL: <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=2c7a12d7-df35-484d-918d-3c878128fa76>>;
  - PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2011). *SIAPAP 3 – Avaliação dos Trabalhadores* [Em linha]. Gismédia. [Consult. 10 Mar. 2011]. Disponível na Internet em: WWW<URL: <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=6f3554c1-01ff-4fc0-9ab4-46f7567d3859>>;
  - Projeto de Missões Específicas das Forças Armadas: MIFA 04. [Em linha]. Lisboa: Conselho de Chefes de Estado-Maior, MDN. 2004. 7p. Consultado no Estado-Maior do Exército;
  - QUIVY, Raimond e CAMPENHOUDT, Luc Van - Manual de Investigação em Ciências Sociais, 5.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Gradiva, 2008. 282 p.;
  - RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS n.º 108/2003. D.R. I Série-B. 185 (03-08-12) 4833-4851;

## Referências Bibliográficas

---

- RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS n.º 124/2005. D.R. I Série-B. 149 (05-08-04) 4502-4504;
- RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS n.º 140/2003. D.R. I Série-B. 199 (03-08-29) 5742-5743;
- RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS n.º 39/2006. D.R. I Série-B. 79 (06-04-21) 2834-2866;
- RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS n.º 53/2004. D.R. I Série B. 94 (04-04-21) 2388-2426;
- RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS n.º 6/2003. D.R. I Série-B. 16 (03-01-20) 279-287;
- RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS n.º 90/2005. D.R. I Série-B. 93 (05-05-13) 3358-3359;
- RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS n.º 95/2003. D.R. I Série-B. 174 (03-07-30) 4474-4476;
- RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS n.º 96/2003. D.R. I Série-B. 174 (03-07-30) 4476-4477;
- RIBEIRO, António Manuel Fernandes da Silva – O Modelo Português do Planeamento Estratégico e de Forças: Processo e Deficiências. Revista Militar. Lisboa: Comissão Cultural da Marinha, Grupo de Estudo e Reflexão de Estratégia. 33 p. ISBN 978-972-8004-94-1. Nº 6 (2007);
- RIBEIRO, António Manuel Fernandes da Silva – Planeamento Estratégico e de Forças: Processo da LDN e da LOBOFA. Revista Militar. Lisboa: Comissão Cultural da Marinha, Grupo de Estudo e Reflexão de Estratégia. 27p. ISBN 978-989-8159-15-1. Nº 8 (2010);
- RIBEIRO, António Manuel Fernandes da Silva (2006). *Planeamento Estratégico e de Forças* [Revista em linha]. Revista Militar. [Consult. 17 Fev. 2011]. Disponível em: WWW<URL: <http://www.revistamilitar.pt/modules/articles/article.php?id=136>>;
- RICHARDSON, Bill; RICHARDSON, Roy – A Gestão Estratégica. 1ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 1992. 327 p. Biblioteca de Gestão Moderna, nº 62;
- ROCHA, J. A. Oliveira – Gestão Pública e Modernização Administrativa. Lisboa: Instituto Nacional de Administração, 2001. 203 p. ISBN 972-9222-26-6;
- SANTOS, António J. Robalo – Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008. 730 p. ISBN 978-972-592-229-3;
- SARAIVA, Aníbal Carlos Correia – Contributos para a Avaliação e Gestão do Desempenho no Exército. 2010. 87 p. Acessível no Instituto de Estudos Superiores Militares;

## Referências Bibliográficas


---

- SEQUEIRA, Jorge Manuel Dias – *Segurança Interna e Externa face às Novas Realidades*. Lisboa: [s.n.], 2002/04, Trabalho de Investigação Individual realizado âmbito da Disciplina de Estratégia do Curso de Estado-Maior;
- SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan – *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel, 2010. 423 p. ISBN 978-972-757-606-7;
- SILVEIRA, Paula; TRINDADE, Nelson – *A Gestão na Administração Pública: usos e costumes, manias e anomalias*, 1ª ed. Lisboa: Presença, 1992. 209 p.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A – PERCURSO METODOLÓGICO**

	Revisão da literatura	Aplicação de entrevistas	Tratamento da informação recolhida e redação do trabalho	Revisão	Impressão do trabalho
1ª Semana					
2ª Semana					
3ª Semana					
4ª Semana					
5ª Semana					
6ª Semana					
7ª Semana					
8ª Semana					
9ª Semana					
10ª Semana					

 Execução do trabalho.

**Quadro A.1. – Percurso Metodológico.**

## APÊNDICE B – ESTRUTURA DO TRABALHO



Figura B. 1. – Estrutura do Trabalho.

## APÊNDICE C - SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Este sistema de avaliação do desempenho articula-se com o sistema de planeamento de cada ministério, constituindo um instrumento de avaliação do cumprimento dos objetivos estratégicos plurianuais<sup>146</sup> determinados superiormente, e dos objetivos anuais<sup>147</sup> e planos de atividades<sup>148</sup>, baseado em indicadores de medida dos resultados a obter pelos serviços. Esta articulação com o sistema de planeamento exige a coordenação permanente entre todos os serviços e aquele que, em cada ministério, exerce atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação<sup>149</sup>.

Este sistema avaliativo aplica-se a<sup>150</sup>:

- Todos os serviços de administração direta<sup>151</sup> e indireta<sup>152</sup> do Estado, bem como aos serviços da administração regional e da administração autárquica;
- Aos órgãos e serviços de apoio do Presidente da República, da Assembleia da República, dos Tribunais e do Ministério Público e respetivos órgãos de gestão e de outros órgãos independentes, entre eles os Representantes da República nas Regiões Autónomas;
- Todos os serviços Públicos, designadamente os serviços atípicos ou temporários.

Este sistema não é, no entanto, aplicável aos gabinetes de apoio dos órgãos acima referidos, aos gabinetes de apoio dos membros do Governo, e às entidades públicas empresariais (EPE).

A gestão integrada do desempenho é representada pelo ciclo de gestão<sup>153</sup> no qual, após serem fixados os objetivos de desempenho dos programas e atividades, normalmente

---

<sup>146</sup> Traduzem as grandes linhas de ação do Estado e, em particular, as prioridades da ação dos Ministérios, devendo também estar alinhados com a política que prosseguem. Constituem as finalidades que uma organização deve prosseguir e atingir a médio e longo prazo. Se possível, devem ser quantificados.

<sup>147</sup> Correspondem aos objetivos operacionais, que se situam ao nível dos serviços e têm um horizonte de curto prazo (em regra, 1 ano), traduzindo-se em termos de realizações, relacionando-se, geralmente, com a produção de bens e/ou a prestação de serviços.

<sup>148</sup> Instrumento de gestão para atingir com sucesso a missão que lhe está atribuída por força da sua lei orgânica.

<sup>149</sup> Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

<sup>150</sup> PORTUGAL. Direção-Geral da Administração e Emprego Público - *Ofício Circular nº 13/GDG/2008, Proces. DGAEP 11.21/08. 2008-11-21*. Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

<sup>151</sup> Integra todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva Estado que, de modo direto e imediato e sob dependência hierárquica do Governo, desenvolvem uma atividade tendente à satisfação das necessidades coletivas.

<sup>152</sup> Integra as entidades públicas, distintas da pessoa coletiva "Estado", dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira que desenvolvem uma atividade administrativa que prossegue fins próprios do Estado; trata-se de administração "do Estado" porque se prosseguem fins próprios deste, e de "administração indireta" porque estes fins são prosseguidos por pessoas coletivas distintas do Estado.

de forma quantitativa e calendarizada, o desempenho efetivo é medido e é objeto de reporte. Toda a escolha de instrumentos medidores da eficácia, eficiência e qualidade da gestão pública, tem em vista não só a melhoria do seu desempenho, mas também um propósito de prestação de contas e de transparência de atuação da Administração Pública perante os cidadãos.

O SIADAP integra três subsistemas:

- ❖ SIADAP 1 - Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública<sup>154</sup>;
- ❖ SIADAP 2 - Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública<sup>155</sup>;
- ❖ SIADAP 3 - Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública<sup>156</sup>.

A avaliação do desempenho dos serviços (SIADAP 1) é feita anualmente, através da autoavaliação e da heteroavaliação. A autoavaliação permite evidenciar os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), a qual vai constar no relatório anual de atividades, juntamente com a informação respeitante a:

- Apreciação, por parte dos utilizadores, da quantidade e qualidade dos serviços prestados;
- Avaliação do sistema de controlo interno;
- Causas de incumprimento de ações ou projetos não executados ou com resultados insuficientes;
- Medidas que devem ser tomadas, evidenciando as condicionantes que afetem os resultados a atingir;
- Comparação com o desempenho de serviços idênticos;
- Audição de dirigentes intermédios e dos demais trabalhadores.

O parecer das autoavaliações e o acompanhamento de todo o processo é feito pelo serviço de cada ministério, que apresente atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, sendo o resultado comunicado ao respetivo membro do Governo.

A heteroavaliação é realizada por entidades internas da administração ou por entidades externas, e pretende detetar as causas dos desvios evidenciados na

---

<sup>153</sup> Consultar Anexo 8.

<sup>154</sup> Consultar Anexo 9.

<sup>155</sup> Consultar Anexo 10.

<sup>156</sup> Consultar Anexo 10.

autoavaliação, apresentando propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros<sup>157</sup>.

A avaliação do desempenho dos dirigentes (SIADAP 2) é feita no fim das comissões de serviço<sup>158</sup>, procedendo-se anualmente a uma avaliação intercalar que não produz efeitos na respetiva carreira de origem do dirigente em questão. Esta avaliação assenta nos parâmetros: grau de cumprimento dos compromissos e de competências de liderança, de visão estratégica, de representação externa, e de gestão demonstradas pelo dirigente, essenciais para um bom desempenho nos mais altos cargos da Administração Pública.

Esta avaliação abrange os dirigentes superiores e os dirigentes intermédios. Os resultados da avaliação dos dirigentes superiores irão recair principalmente sobre as opções adotadas ao nível da gestão de recursos humanos e da aplicação dos próprios sistemas de avaliação. Nesta avaliação poderá constar a informação avaliativa dos dirigentes subordinados a este, não sendo esta identificada e orientada por questionário padronizado. Por sua vez, os resultados da avaliação dos dirigentes intermédios recaem principalmente sobre os resultados obtidos nos objetivos da respetiva unidade orgânica, e nas competências demonstradas, as quais caracterizam a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais do dirigente. Se o dirigente máximo do serviço assim o entender, poderão ser elementos de avaliação: a avaliação efetuada aos restantes dirigentes intermédios do mesmo grau, e a avaliação efetuada pelo pessoal subordinado diretamente afeto ao dirigente<sup>159</sup>.

Por fim, a avaliação do desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3) é feita com base nos parâmetros de resultados<sup>160</sup> e competências<sup>161</sup>.

Para se atingirem, anualmente, os resultados pretendidos, são estabelecidos objetivos aos trabalhadores:

- ❖ De produção de bens e atos ou prestação de serviços;
- ❖ De qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- ❖ De eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;

---

<sup>157</sup> PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2011). *SIAPAP 1 – Avaliação dos Serviços* [Em linha]. Gismédia.

<sup>158</sup> As instituições devem fazer um acordo de comissão de serviço quando quiserem colocar um funcionário temporariamente numa posição superior ou de coordenação/supervisão.

<sup>159</sup> PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2011). *SIAPAP 3 – Avaliação dos Trabalhadores* [Em linha]. Gismédia.

<sup>160</sup> São fixados, anualmente, pelo menos três objetivos para cada trabalhador, sendo que para cada objetivo deve ser estabelecido o indicador de medida de desempenho.

<sup>161</sup> As competências são escolhidas de entre as constantes da lista aprovada para o respetivo grupo profissional (PORTARIA n.º1633/2007, de 31 de dezembro) em número não inferior a cinco para cada trabalhador.

- ❖ De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

O sistema de avaliação dos trabalhadores abrange as seguintes opções<sup>162</sup>:

- Privilegiar a fixação de objetivos individuais, em linha com os dos serviços e a obtenção de resultados;
- Permitir a identificação do potencial de evolução dos trabalhadores;
- Permitir o diagnóstico de necessidades de formação e de melhoria dos postos e processos de trabalho;
- Apoiar a dinâmica de evolução profissional numa perspetiva de distinção do mérito e excelência dos desempenhos;
- Reforço da intervenção dos trabalhadores no processo de fixação de objetivos e de avaliação dos serviços e consagração da existência de uma Comissão Paritária;
- Simplificar o sistema e clarificar dúvidas existentes.

---

<sup>162</sup> PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2011). *SIAPAP 2 – Avaliação dos Dirigentes* [Em linha]. Gismédia.

## APÊNDICE D - QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)

A avaliação de desempenho de cada serviço da Administração Pública assenta num Quadro de Avaliação e Responsabilização, onde se evidenciam<sup>163</sup>:

- A Missão do serviço;
- Os Objetivos Estratégicos plurianuais determinados superiormente;
- Os Objetivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados;
- Os Indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação;
- Os Meios disponíveis, sinteticamente referidos;
- O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objetivos;
- A identificação dos desvios e, sinteticamente, as respetivas causas;
- A avaliação final do desempenho do serviço.

O QUAR, instrumento de auxílio à gestão, concebido para analisar o desempenho, é um quadro referente à razão de ser dos serviços (missão), dos seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da análise dos desvios apurados no final do ciclo de gestão<sup>164</sup>.

A missão é um elemento que consta sempre da lei orgânica de cada serviço, e é dela que parte a definição de um plano estratégico ou, pelo menos, de objetivos estratégicos, para fazer face a questões críticas da organização. Os objetivos estratégicos devem definir as grandes linhas de ação do Estado e, em particular, devem estabelecer as prioridades de ação dos ministérios. Os objetivos plurianuais são os objetivos estratégicos e, os objetivos anuais são os objetivos operacionais<sup>165</sup>.

No que diz respeito ao desempenho da Administração Pública, há três objetivos a avaliar: eficácia, eficiência, e qualidade. A eficácia relaciona o resultado produzido pela organização com o objetivo previamente traçado, centrando-se no objetivo traçado para cada serviço. A eficiência relaciona o resultado produzido pela organização com os recursos utilizados, focando-se na rendibilidade do trabalho realizado, sendo este objetivo medido apenas após se ter determinado a eficácia dos resultados. A qualidade relaciona o resultado produzido pela organização com as repercussões que tem no cliente, determinando-se o sucesso através de técnicas de análise comportamental do cliente (cidadão). Sendo assim, a eficácia será tanto maior quanto mais o resultado se aproximar do objetivo; a eficiência

<sup>163</sup> PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Caixa Geral de Aposentações (2011). *QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização* [Em linha]. DAC.

<sup>164</sup> Consultar Anexo 11.

<sup>165</sup> PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços. *SIADAP 1: Construção do QUAR* [Em linha]. CCAS.

será tanto maior quanto mais resultados se produzirem com os mesmos recursos (meios); e a qualidade será tanto maior quanto mais o resultado produzido for positivamente apreciado pelo cliente (cidadão)<sup>166</sup>.

A avaliação da boa gestão dos recursos pondera os resultados obtidos face aos esforços realizados. Os resultados obtidos são analisados segundo Indicadores que se inserem numa lógica de gestão do desempenho, e que representam uma grandeza (número, percentagem ou taxa) que permite objetivar uma situação e interpretá-la.

O QUAR deve conter os meios disponíveis, tendo em conta a natureza e quantidade dos recursos (humanos e financeiros) planeados para o ciclo de gestão, e aqueles que realmente contribuíram para os resultados finais da organização, apurando-se o grau de realização dos resultados<sup>167</sup>.

Após o apuramento dos resultados, o QUAR vai também referir os desvios de cada um dos objetivos definidos, comparando os resultados planeados com os executados<sup>168</sup>.

---

<sup>166</sup> SILVEIRA, Paula; TRINDADE, Nelson – A Gestão na Administração Pública: usos e costumes, manias e anomalias, 1ª ed. Lisboa: Presença, 1992, pp. 95 e 96.

<sup>167</sup> Há três níveis de graduação dos resultados: superou o objetivo; atingiu o objetivo; não atingiu o objetivo.

<sup>168</sup> PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços. *SIADAP 1: Construção do QUAR* [Em linha]. CCAS.

## **APÊNDICE E – FORMULAÇÃO DA VISÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A formulação da visão na Administração Pública acaba por não ser um processo simples por duas razões: após ter sido elaborada pelos dirigentes de topo de uma organização, esta tem que ser aprovada pela liderança política que tutela a organização; e quando é estabelecida uma visão de longo prazo, deve-se ter em conta a duração do mandato dos seus gestores, para que não implique um período mais prolongado para além desse mandato. O tipo de serviços que uma organização pública irá prestar no futuro estará vinculado às necessidades dos cidadãos, cuja satisfação cabe ao Estado assegurar e, sendo assim, é necessário que a visão de uma organização pública esteja de acordo com a visão adotada, de uma forma mais vasta, para a Administração Pública<sup>169</sup>.

---

<sup>169</sup> CARAPETO, Carlos e FONSECA, Fátima – Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p. 92.

## APÊNDICE F – MODELO CAF

A CAF, denominada em português por Estrutura Comum de Avaliação, é uma ferramenta de Autoavaliação da Qualidade desenvolvida pela EFQM a pedido da Comunidade Europeia. É um modelo mais simplificado das exigentes normas EFQM e adequado às características e especificidades de um organismo público, e que tem como objetivo principal proceder ao diagnóstico do seu desempenho numa perspetiva de melhoria contínua. Com a sua implementação visa-se iniciar um processo de melhoria contínua que leve ao desenvolvimento de uma sustentada cultura de Excelência. A CAF tem, por um lado, uma utilização interna, tendo em vista a implementação de técnicas de gestão da qualidade e a clarificação do conteúdo do conceito de qualidade, e uma utilização externa perante os cidadãos, os políticos e outras organizações<sup>170</sup>.

---

<sup>170</sup> CARAPETO, Carlos e FONSECA, Fátima – Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p. 63.

## APÊNDICE G – BALANCED SCORECARD

O BSC é uma ferramenta que, quando integrada no ciclo de gestão estratégica, permite a conversão da estratégia em objetivos e ações concretas, garantindo o alinhamento de toda a organização com a estratégia definida, proporcionando a medição do seu desempenho na consecução dos objetivos estabelecidos. As instituições públicas têm evidenciado uma preferência muito significativa na aplicação desta ferramenta. Alguns exemplos disso são o Exército e Marinha dos EUA, o Exército do Brunei, a Força Aérea Norueguesa, as Forças Armadas Inglesas, entre outros, estando a sua aplicação em estudo para os organismos das Forças Armadas Portuguesas<sup>171</sup>.

O BSC, ou Painel Equilibrado de Gestão Estratégica (PEGE), foi criado em 1992 por *David Norton* e *Robert Kaplan* e, proporcionou logo desde início às organizações não apenas a avaliação, controlo e comunicação da sua estratégia, mas também a sua formulação e operacionalização. Apesar de ser importante que uma organização se encontre com uma boa situação económico-financeira (variáveis tangíveis), essa, apesar de necessária, não é suficiente para assegurar o seu sucesso a médio e longo prazo, principalmente quando nos situamos num meio envolvente em constante mutação. O sucesso da organização, para além das variáveis tangíveis e de curto prazo (variáveis de desempenho económico-financeiro), depende sobretudo de variáveis intangíveis (qualidade dos bens e serviços prestados taxa de satisfação do cliente, eficiência ao nível do desempenho de atividades e processos, competência e motivação dos recursos humanos, capacidade de inovação, e flexibilidade e capacidade de adaptação e resposta às constantes mutações do meio envolvente), as quais terão estado na base do aparecimento deste instrumento de avaliação<sup>172</sup>.

Esta nova metodologia de avaliação do desempenho permite o equilíbrio entre os indicadores de desempenho financeiro e os indicadores de desempenho intangíveis e operacionais (não financeiros), entre os indicadores de curto prazo e os indicadores de médio e longo prazos, e entre os indicadores de resultados e os indicadores indutores de resultados, proporcionando uma avaliação multidimensional do desempenho da organização sob quatro óticas: ótica financeira, ótica dos clientes, ótica dos processos internos, e ótica de aprendizagem e desenvolvimento<sup>173</sup>.

Inicialmente encarado como instrumento de avaliação do desempenho organizacional, o BSC é agora um verdadeiro modelo integrado, dinâmico e interativo de gestão estratégica, assegurando a monitorização do desempenho e a formulação,

<sup>171</sup> BATISTA, António Manuel Pereira – *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às Forças Armadas Portuguesas*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares, 2009. Trabalho de Investigação Individual, p. 1.

<sup>172</sup> SANTOS, António J. Robalo – *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora, 2008, pp. 381, 382 e 383.

<sup>173</sup> SANTOS, António J. Robalo – *Gestão Estratégica...*, p. 384. Consultar Anexo 35.

implementação, avaliação, controlo e revisão da estratégia. Apesar de o processo de formulação da estratégia assentar numa lógica de cima para baixo (*top-down*)<sup>174</sup>, a sua implementação é feita numa lógica de baixo para cima<sup>175</sup>.

“O modelo de gestão estratégica subjacente ao BSC assenta, essencialmente, em quatro processos de gestão integrados e interdependentes (“tradução da visão”, “comunicação e alinhamento”, “planeamento” e “*feedback* e aprendizagem”) que asseguram o planeamento, organização, direção e controlo da organização, através da ligação e alinhamento das estratégias formuladas e dos objetivos definidos (para cada uma das suas quatro perspetivas) com as iniciativas e programas de ação concretos, destinados a assegurar a implementação prática da estratégia, a todos os níveis da organização”<sup>176</sup>.

A constatação de que as organizações sem fins lucrativos (principalmente as organizações da Administração Pública) evidenciam algumas dificuldades na aplicação deste modelo, levaram *Kaplan* e *Norton* a desenvolver um novo modelo<sup>177</sup>.

---

<sup>174</sup> Consultar Anexo 36.

<sup>175</sup> Consultar Anexo 37.

<sup>176</sup> SANTOS, António J. Robalo – Gestão Estratégica..., p. 398. Consultar Anexo 38.

<sup>177</sup> Consultar Anexo 39.

## APÊNDICE H – MODELO PORTUGUÊS DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E DE FORÇAS

O Ministério da Defesa Nacional, departamento que tem por missão a preparação e execução da Política de Defesa Nacional e das Forças Armadas no âmbito das atribuições que lhe são conferidas pela Lei de Defesa Nacional das Forças Armadas (LDNFA), é constituído por uma orgânica<sup>178</sup> que permite assegurar e fiscalizar a administração das Forças Armadas, e dos serviços e organismos nele integrados<sup>179</sup>.

O Conceito de Planeamento Estratégico de Defesa Nacional e de Forças leva-nos de encontro a dois conceitos: Segurança Nacional e Defesa Nacional. “A Segurança Nacional é uma condição para que a República, de uma forma soberana, sobreviva em paz e em liberdade; sendo a Defesa Nacional um conjunto de medidas que visam a obtenção de segurança nacional”<sup>180</sup>. O Exército Português é uma força que, pertencendo à Defesa Nacional, contribui para a segurança nacional, a qual está diretamente relacionada com as entidades do Ministério da Administração Interna.

As entidades do planeamento de defesa são: o Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA); os Chefes do Estado-Maior dos Ramos; o Secretário-Geral do Ministério de Defesa Nacional (SG/MDN); o Diretor-Geral de Pessoal e Recrutamento Militar (DGPRM); o Diretor-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa (DGAIED); e o Diretor-Geral de Política de Defesa Nacional (DGPDN)<sup>181</sup>.

O Modelo Português de Planeamento Estratégico e de Forças é estabelecido por:

- Constituição da República Portuguesa<sup>182</sup> (CRP);
- Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas<sup>183</sup> (LDNFA);
- Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas<sup>184</sup> (LOBOFA);
- Diretiva Governamental de Defesa Nacional (DGDN);
- Diretiva Ministerial de Defesa Nacional (DMDN);
- Diretiva Ministerial para o Planeamento Militar (DMPM).
- Programa do Governo (PG);
- Grandes Opções do Conceito Estratégico de Defesa Nacional (GOCEDN);
- Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN);
- Conceito Estratégico Militar (CEM);

<sup>178</sup> Consultar Anexo 45.

<sup>179</sup> Decreto-Lei n.º 154-A/2009, de 6 de julho.

<sup>180</sup> DIAS, Mendes – O Planeamento Estratégico de Defesa Nacional [Projeção visual]. SEQUEIRA, Jorge Manuel Dias. Lisboa: Academia Militar, 2010. 35 diapositivos;

<sup>181</sup> Diretiva Ministerial Orientadora do Ciclo de Planeamento de Defesa Militar. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional, 2011-.

<sup>182</sup> Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto.

<sup>183</sup> Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 20 de julho.

<sup>184</sup> Lei Orgânica n.º 1-A/2009, de 7 de julho.

- Missões Específicas das Forças Armadas (MIFAS);
- Sistema de Forças Nacional (SFN);
- Dispositivo de Forças (DF);
- Ciclo de Planeamento de Defesa Militar (CPDM);
- Ciclo Bienal de Planeamento de Forças (CBPF).

## APÊNDICE I – CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA PORTUGUESA

A CRP estabelece que a defesa nacional é assegurada pelo Estado Português, e esta “*tem por objetivos garantir, no respeito da ordem constitucional, das instituições democráticas e das convenções internacionais, a independência nacional, a integridade do território e a liberdade e a segurança das populações contra qualquer agressão ou ameaça externas. (...) A defesa da Pátria é direito e dever fundamental de todos os portugueses*”<sup>185</sup>.

---

<sup>185</sup> Lei Constitucional nº 1/2005, de 12 de agosto.

## APÊNDICE J – OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE DEFESA NACIONAL

As opções estratégicas de defesa nacional e militar estão diretamente relacionadas com os órgãos do Estado que nelas intervêm<sup>186</sup>, e desenvolvem-se através da elaboração da Política de Defesa Nacional e Militar<sup>187</sup> e do Conceito Estratégico de Defesa Nacional<sup>188</sup> (CEDN).

Antes de se iniciar a explicação deste modelo, é necessário salientar que as opções estratégicas de defesa nacional e militar estão diretamente relacionadas com os órgãos do Estado que nelas intervêm<sup>189</sup>, e desenvolvem-se através da elaboração da Política de Defesa Nacional e Militar<sup>190</sup> e do Conceito Estratégico de Defesa Nacional<sup>191</sup> (CEDN).

### J.1. Programa do Governo

O Programa do Governo (PG) é um documento do qual constam as principais orientações políticas e as medidas a adotar ou a propor para governar Portugal. Toda a matéria referida no PG é estabelecida com base na tradição histórica de Portugal, com a consciência coletiva do povo Português, com a filosofia política e com as medidas adotadas pelo partido político que governa<sup>192</sup>.

---

<sup>186</sup> Presidente da República, Chefes de Estado-Maior dos Ramos, e titulares de órgãos de soberania cujas atribuições estão definidas na CRP e na LDNFA.

<sup>187</sup> Na qual o Governo elabora o respetivo Programa, que define e aprova as orientações da PDN, e assegura as suas condições de execução pelo OE e pelas LPM e LPIM.

<sup>188</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 6/2003, de 20 de janeiro. Este documento define as linhas de ação dos vários setores do Estado que concorrem para a consecução dos objetivos da Política de Defesa Nacional.

<sup>189</sup> Presidente da República, Chefes de Estado-Maior dos Ramos, e titulares de órgãos de soberania cujas atribuições estão definidas na CRP e na LDNFA.

<sup>190</sup> Na qual o Governo elabora o respetivo Programa, que define e aprova as orientações da PDN, e assegura as suas condições de execução pelo OE e pelas LPM e LPIM.

<sup>191</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 6/2003, de 20 de janeiro. Este documento define as linhas de ação dos vários setores do Estado que concorrem para a consecução dos objetivos da Política de Defesa Nacional.

<sup>192</sup> RIBEIRO, António Manuel Fernandes da Silva – Planeamento Estratégico e de Forças: Processo da LDN e da LOBOFA. *Revista Militar*. Lisboa: Comissão Cultural da Marinha, Grupo de Estudo e Reflexão de Estratégia, nº 8 (2010), p.9.

## PROGRAMA DO GOVERNO

<b>Assembleia da República</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprecia o PG;</li> <li>• Contribui para o enquadramento da PDN;</li> <li>• Fiscaliza a execução da PDN.</li> </ul>
<b>Governo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta os partidos da oposição nas matérias respeitantes à política de Defesa Nacional.</li> </ul>
<b>Primeiro Ministro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsável pela direcção da PDN;</li> <li>• Coordena e orienta a acção de todos os ministros nos assuntos relacionados com a defesa nacional.</li> </ul>
<b>Conselho de Ministros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define as linhas gerais da política governamental em matéria de defesa nacional;</li> <li>• Define as linhas de execução da política governamental em matéria de defesa nacional.</li> </ul>

**Quadro J. 1. – Programa do Governo.**

**Fonte:** RIBEIRO, António Manuel Fernandes da Silva – *O Modelo Português do Planeamento Estratégico e de Forças: Processo e Deficiências*. *Revista Militar*. Lisboa: Comissão Cultural da Marinha, Grupo de Estudo e Reflexão de Estratégia, nº 6 (2007), p.6.

## J.2. Conceito Estratégico de Defesa Nacional

O CEDN<sup>193</sup>, documento estabelecido pela LDNFA e a Lei Orgânica de Bases de Organização das Forças Armadas (LOBOFA), define as várias linhas de acção dos vários setores do Estado, com a finalidade de se atingirem os objetivos da Política de Defesa Nacional<sup>194</sup>, por isso se afirma que a Defesa Nacional tem por objetivo garantir a independência nacional, a integridade do território e a liberdade e segurança das populações contra qualquer agressão ou ameaça externas.

À Defesa Nacional garante a liberdade de acção dos órgãos de soberania, o regular funcionamento das instituições democráticas, a possibilidade de realização das tarefas fundamentais do Estado e o reforço dos valores e capacidades nacionais, assegurando a manutenção ou restabelecimento da paz em condições que correspondam aos interesses nacionais<sup>195</sup>. “A defesa nacional é igualmente exercida no quadro dos compromissos internacionais assumidos pelo país”<sup>196</sup>.

No enquadramento internacional do nosso país verifica-se a presença de alguns focos de conflitualidade, como as linhas de instabilidade do espaço euro-atlântico, a proliferação de armas e agentes de destruição maciça, o crime organizado transnacional, as novas tecnologias, o terrorismo transnacional, a degradação ambiental e alterações climáticas, as catástrofes ambientais, a demografia e migrações ilegais, nacionalismos e

<sup>193</sup> Consultar Anexo 47.

<sup>194</sup> RIBEIRO, António Silva - *O Modelo Português...*, p.7.

<sup>195</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 6/2003, de 20 de janeiro, p.283.

<sup>196</sup> Lei Orgânica n.º 1-B/2009, de 20 de julho, p.4541.

radicalismos étnico e religioso, escassez de recursos, epidemias, doenças infecciosas e fome, entre outros. Estes fatores acabam por comprometer a integridade do território e a liberdade e segurança das populações, apresentando-se como agressões ou ameaças relevantes<sup>197</sup>.

O Espaço Estratégico de Interesse Nacional é, política e militarmente, definido de acordo com as conjunturas, sendo este dividido em duas partes:

- Espaço Estratégico de Interesse Nacional Permanente<sup>198</sup>, que engloba o Território Nacional (TN);
- Espaço Estratégico de Interesse Nacional Conjuntural, que engloba:
  - Espaço euro-atlântico;
  - Relacionamento com os Estados Limitrofes;
  - Magrebe;
  - Atlântico Sul;
  - A África Lusófona;
  - Timor Leste;
  - Países com fortes comunidades de emigrantes;
  - Países ou regiões em que Portugal tenha presença histórica e cultural;
  - Países de origem das comunidades imigrantes em Portugal.

Para combater os focos de insegurança nacional, Portugal optou pela organização de uma segurança cooperativa, construindo um Sistema de Alianças e Organizações Internacionais, entre os quais a ONU<sup>199</sup>, OTAN<sup>200</sup>, UE<sup>201</sup>, CPLP<sup>202</sup>, OSCE<sup>203</sup>, e a aliança transatlântica entre a Europa e os EUA.

As missões e capacidades das FA, e os meios necessários e as políticas estruturantes que as FA têm ao seu dispor de forma a cumprirem a missão, são outros fatores a ter em conta na Estratégia de Defesa Nacional.

Quanto às missões das FA, estas são o garante da defesa militar do País, da concretização dos objetivos do Estado e da satisfação dos seus compromissos internacionais. As capacidades das FA traduzem-se na capacidade de prevenir e combater o crime organizado transnacional, capacidade de participação em missões de paz e

---

<sup>197</sup> SEQUEIRA, Jorge Manuel Dias – *Segurança Interna e Externa face às Novas Realidades*. Lisboa: [s.n.], 2002/04, Trabalho de Investigação Individual realizado âmbito da Disciplina de Estratégia do Curso de Estado-Maior;

<sup>198</sup> Consultar Anexo 48.

<sup>199</sup> Organização das Nações Unidas, com entrada de Portugal em 1955.

<sup>200</sup> Estabelecida em 1949, da qual Portugal é membro fundador.

<sup>201</sup> Portugal aderiu à CEE em 1986 e, em 1992, esta dá origem à UE, da qual Portugal é membro.

<sup>202</sup> Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, da qual são membros: Portugal, Brasil, Guiné-Bissau, Cabo Verde, Angola, São Tomé e Príncipe, Moçambique e Timor Leste.

<sup>203</sup> Organização para a Segurança e Cooperação na Europa, criada em 1994 com a evolução da Conferência e Segurança de Cooperação na Europa, sendo Portugal membro desde 2002.

humanitárias, possibilidade de realizar acordos bilaterais e multilaterais, de realização de outras missões de interesse público, e capacidade de organização da resistência.

Os meios e políticas estruturantes que a estratégia de Defesa Nacional (DN) necessita são um sistema de informações adequado, políticas que assegurem os efetivos necessários, programação financeira das FA, adequada coordenação de políticas sectoriais do Estado, e uma visão estratégica que permita encararem a defesa nacional como recurso importante para o desenvolvimento económico nacional<sup>204</sup>.

---

<sup>204</sup> DIAS, Mendes – O Planeamento Estratégico de Defesa Nacional [Projeção visual]. SEQUEIRA, Jorge Manuel Dias. Lisboa: Academia Militar, 2010. 35 diapositivos: color. Aulas ministradas na Academia Militar no ano letivo 2009-2010.

## APÊNDICE L – OPÇÕES ESTRATÉGICAS MILITARES

### L.1. Conceito Estratégico Militar

O CEM, estabelecido pela LDNFA e a LOBOFA, é um documento confidencial onde estão materializados os objetivos da Política de Defesa Nacional. Este documento decorre do CEDN em articulação com a diretiva governamental de defesa nacional e a diretiva ministerial de defesa nacional, desenvolvendo as orientações que dizem respeito à componente militar de defesa, definindo as missões atribuídas às FA e aos Ramos<sup>205</sup>. O CEM<sup>206</sup> veio revalidar os valores permanentes e os objetivos da PDN, caracterizar o ambiente de segurança, e identificar nos atores, nas suas formas de agir, nos instrumentos que dispõem e nas respostas consignadas nos alinhamentos estratégicos das Alianças e parcerias em que Portugal se insere<sup>207</sup>.

### L.2. Missões Específicas das Forças Armadas

O Projeto de MIFAS, documento reservado estabelecido pela LDNFA e pela LOBOFA, vem estabelecer as missões específicas das FA no seu conjunto, para as quais a Marinha, o Exército e a Força Aérea contribuem com as capacidades e meios previstos no Sistema de Forças Nacional (SFN) para as respetivas componentes, e o EMGFA no âmbito do Comando e Controlo; e também vem estabelecer as missões que são particulares em cada um dos Ramos<sup>208</sup>.

Este Projeto, enquanto documento que estabelece as missões específicas das FA no seu conjunto, abrange os seguintes temas<sup>209</sup>:

- Defesa Militar;
- Prevenção e Combate a Novas Ameaças;
- Compromissos Internacionais no Âmbito Militar;
- Apoio à Política Externa;
- Emprego em Estados de exceção;
- Outras missões de interesse Público.

As missões particulares estabelecidas para o Exército são: “Realizar os trabalhos de informação geográfica com aplicação militar e contribuir, neste domínio, para o

<sup>205</sup> PORTUGAL. Ministério da Defesa Nacional (2011). *Conceito Estratégico Militar*. MDN.

<sup>206</sup> Aprovado pelo MDN em 22 de dezembro de 2003, e confirmado em CSDN de 15 de janeiro de 2004. Consultar Anexo 50.

<sup>207</sup> Conceito Estratégico Militar: CEM 2003. Lisboa: Estado-Maior-General das Forças Armadas, MDN. 2003.

<sup>208</sup> Consultar Anexo 51.

<sup>209</sup> Projeto de Missões Específicas das Forças Armadas: MIFA 04. Lisboa: Conselho de Chefes de Estado-Maior, MDN. 2004. 7p.

desenvolvimento do país e o cumprimento das responsabilidades assumidas no plano internacional”<sup>210</sup>.

### L.3. Sistema de Forças Nacional

O SFN, estabelecido pela LDNFA e pela LOBOFA, “define os tipos e quantitativos de forças e meios que devem existir para o cumprimento das missões das Forças Armadas”<sup>211</sup>. Nele são definidas as capacidades e os meios que devem ser atribuídos ao EMGFA, à Componente Naval, à Componente Terrestre e à Componente Aérea, para que possam cumprir as Missões Específicas e as Missões Particulares que lhes estão cometidas nas *MIFA 04*. O Sistema de Forças é constituído por uma componente operacional, englobando o conjunto de forças e meios relacionados entre si numa perspetiva de emprego operacional integrado; e uma componente fixa, englobando o conjunto de órgãos e serviços essenciais à organização e apoio geral das Forças Armadas e seus ramos<sup>212</sup>.

### L.4. Dispositivo de Forças

O Dispositivo de Forças, cujos procedimentos são estabelecidos pela LDNFA e pela LOBOFA, diz respeito à vinculação geográfica dos meios que as FA possuem para o cumprimento da missão<sup>213</sup>. A utilização destes meios vai de encontro com a preparação e execução do Planeamento Estratégico de Defesa Nacional e de Forças<sup>214</sup>.

---

<sup>210</sup> Projeto de Missões Específicas das Forças Armadas: MIFA 04. Lisboa: Conselho de Chefes de Estado-Maior, MDN. 2004. 7p.

<sup>211</sup> LEI ORGÂNICA n.º 1-A/2009, de 7 de julho.

<sup>212</sup> LEI ORGÂNICA n.º 1-A/2009, de 7 de julho.

<sup>213</sup> RIBEIRO, António Manuel Fernandes da Silva – O Modelo Português do Planeamento Estratégico e de Forças: Processo e Deficiências. *Revista Militar*. Lisboa: Comissão Cultural da Marinha, Grupo de Estudo e Reflexão de Estratégia, nº 6 (2007), p.14.

<sup>214</sup> Consultar Anexo 52.

## APÊNDICE M – OPÇÕES DE FORÇAS MILITARES

O Processo de opções de forças militares é constituído pelas fases: Mobilização e Requisição, Programação e Orçamentação, no qual intervêm várias entidades da Administração Pública.

Portugal, para fazer face à necessidade de um planeamento de forças que respondesse às necessidades nacionais, criou o Ciclo Bial de Planeamento de Forças<sup>215</sup> (CBPF). Este ciclo dá origem a um “planeamento de forças sistemático, coerente e equilibrado; tem em atenção a satisfação dos compromissos internacionais; mantém a flexibilidade suficiente para a adaptação às alterações ditadas pela conjuntura estratégica do momento; e garante a consistência mínima necessária à tomada de decisões que se virão a refletir muito mais tarde”<sup>216</sup>.

O CBPF garante a convergência de seis planos: Planos de Forças; Planos Logísticos; Planos de Infraestruturas; Planos de Sistemas de Informações e Comunicações; Planos de Armamento e Equipamentos; Planos de Recursos.

Este ciclo exige a intervenção de vários níveis da estrutura do MDN, e é sujeito à produção periódica de análises, diretivas, propostas, projetos e planos, que conduzem à revisão da LPM. As principais fases deste ciclo são<sup>217</sup>:

- Avaliação das Situações Política, Económica e Financeira, do Pessoal, do Material e Militar<sup>218</sup>;
- Diretiva Ministerial de Defesa Militar<sup>219</sup> (DMDM);
- Revisão (eventual) do Conceito Estratégico Militar<sup>220</sup>;
- Diretivas de Planeamento de Forças do EMGFA e dos Ramos<sup>221</sup>;
- Propostas de Forças do EMGFA e dos Ramos<sup>222</sup>;
- Adequabilidade Militar, Exequibilidade Financeira; Aceitabilidade Política<sup>223</sup>;
- Propostas de Forças Nacionais e Análise de Riscos;

<sup>215</sup> Consultar Anexo 54.

<sup>216</sup> RIBEIRO, António Manuel Fernandes da Silva – O Modelo Português do Planeamento Estratégico e de Forças: Processo e Deficiências. *Revista Militar*. Lisboa: Comissão Cultural da Marinha, Grupo de Estudo e Reflexão de Estratégia, nº 6 (2007), p.15.

<sup>217</sup> RIBEIRO, António Silva - O Modelo Português..., p.19.

<sup>218</sup> Que tem por finalidade analisar a situação conjuntural, estimando o seu desenvolvimento a longo prazo, de forma a estudar as influências no campo da defesa militar, para que estas, caso sejam relevantes, entrem como indicadores para a revisão eventual do CEM.

<sup>219</sup> Que contém os principais objetivos políticos de defesa militar e as linhas de ação a operacionalizar no curto prazo, constituindo o guia do CBPF.

<sup>220</sup> Necessária para a clarificação da postura estratégica militar, no que respeita à avaliação da situação política, económica e financeira, do pessoal, do material e militar.

<sup>221</sup> Que elucida quanto aos requisitos operacionais a ter em conta na elaboração das propostas de forças do EMGFA e dos Ramos para os seis anos seguintes.

<sup>222</sup> Na sua elaboração são tidas em conta as necessidades dos Ramos e as DMDM e de PF, as suas orientações e fatores limitativos específicos.

<sup>223</sup> Aspectos determinados durante a análise das Propostas de Forças, no âmbito de um processo de consultas político-militares entre o MDN, o EMGFA e os Ramos.

- Objetivos de Forças Nacionais;
- Preparação de Planos de Forças<sup>224</sup>;
- Revisão da Lei de Programação Militar<sup>225</sup>;
- Execução dos Programas de Forças<sup>226</sup>.

---

<sup>224</sup> Onde são definidas as condições de obtenção e formação do pessoal, de obtenção e produção do armamento e equipamento, de criação de infraestruturas, de financiamento dos encargos correspondentes e da sua calendarização.

<sup>225</sup> Desenvolvida nos termos da respetiva Lei-quadro, tendo como base os Planos de Forças, e os procedimentos estabelecidos na LDNFA para a programação e orçamentação.

<sup>226</sup> Garante a coerência dos objetivos e a convergência dos meios, materializando a atividade de planeamento de forças, e irá vigorar até ao término do CBPF e da consequente revisão da LPM em vigor.

## **APÊNDICE N – GUIÃO DE ENTREVISTA**

### **GUIÃO DE ENTREVISTA**



## **ACADEMIA MILITAR**

**Direção de Ensino**

**Curso de Administração Militar**

**TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA**

## **ENTREVISTA**

**AUTOR: Aspirante ADMIL Ema Aurora Nobre Monteiro Saraiva Gonçalves**

**ORIENTADORA: Professora Doutora Ana Bela Santos Bravo**

**LISBOA, MARÇO DE 2011**

## ÂMBITO

No âmbito da frequência do curso de Administração Militar, ministrado na Academia Militar, surge o presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA), subordinado ao tema “Utilização do Planeamento Estratégico na Administração Pública”, conducente à obtenção do grau de Mestre em Administração Militar.

Com esta entrevista pretende-se fazer um estudo da análise, formulação e implementação do Planeamento Estratégico na Administração Pública, analisando-se como se podem implementar as várias etapas da gestão estratégica.

Como resultado, pretende-se contribuir, de forma positiva, para uma possível evolução do modelo completo de planeamento estratégico ao nível do desempenho nos setores da defesa.

Muito obrigada pela sua colaboração!

ASP ADMIL Ema Gonçalves

## GUIÃO DA ENTREVISTA

**Tema:** “Utilização do Planeamento Estratégico na Administração Pública”.

**Entrevistador:** Aspirante de Administração Militar Ema Aurora Nobre Monteiro Saraiva Gonçalves.

**Entrevistado:**

- **Entrevistado 1:** Chefe da Repartição de Prospetiva e Planeamento Estratégico da Divisão de Planeamento Estratégico do Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- **Entrevistado 2:** Subchefe do Estado-Maior da Armada.
- **Entrevistado 3:** Chefe da Divisão de Planeamento Estratégico do Estado-Maior do Exército.
- **Entrevistado 4:** Vice-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.
- **Entrevistado 5:** Chefe da Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Força Aérea.
- **Entrevistado 6:** Chefe do Conselho Superior de Ensino Militar.
- **Entrevistado 7:** Chefe da Secção de Planeamento Estratégico da Escola Naval.
- **Entrevistado 8:** Chefe da Secção da Qualidade da Academia Militar.
- **Entrevistado 9:** 2º Comandante da Academia da Força Aérea.
- **Entrevistado 10:** Diretor do IESM.
- **Entrevistado 11:** Auditor do Curso de Promoção a Oficial General no IESM.
- **Entrevistado 12:** Presidente do ISCSP.

**Objetivos Gerais:**

- Conhecer o grau de implementação do Planeamento Estratégico na Administração Pública.
- Conhecer o modo como algumas técnicas melhoram o Planeamento Estratégico de uma organização ao nível do desempenho.
- Conhecer como está a ser utilizado o Planeamento Estratégico nos setores da defesa.

**Blocos Temáticos:**

**Bloco A:** Apresentação da entrevista.

**Bloco B:** Instrumentos e técnicas de Planeamento Estratégico na Administração Pública.

**Bloco C:** Fatores problemáticos na Administração Pública.

**Perguntas por Blocos Temáticos:** No Quadro C.1 estão expostas as perguntas da entrevista por blocos temáticos

<b>Blocos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Formulário de perguntas</b>	<b>Notas</b>
<p><b>Bloco A</b> Apresentação da entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação do entrevistador;</li> <li>- Explicar os objetivos gerais da entrevista;</li> <li>- Legitimar a entrevista;</li> <li>- Motivar o entrevistado.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual o seu nome completo?</li> <li>2. Qual o seu posto/cargo?</li> <li>3. Qual a sua arma ou serviço?</li> <li>4. Qual a função que desempenha?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Referir ao entrevistado os objetivos do trabalho.</li> <li>- Perguntar se a entrevista pode ser gravada;</li> <li>- Perguntar o e-mail para enviar o resumo da entrevista.</li> </ul>
<p><b>Bloco B</b> Instrumentos e técnicas de Planeamento Estratégico na Administração Pública.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importância do planeamento estratégico.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Este setor da Defesa tem Planeamento Estratégico? Em que modelo se apoia?</li> <li>6. O modelo implementado é o adequado à organização?</li> <li>7. Quais as dificuldades encontradas no modelo implementado?</li> <li>8. O Planeamento Estratégico tem favorecido a introdução de novas práticas de gestão? E o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização?</li> <li>9. Está implementado, neste setor, um plano de longo prazo? E de médio prazo?</li> <li>10. Considera o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades instrumentos essenciais para um melhor planeamento e controlo?</li> <li>11. Há alguma condicionante estrutural na implementação destes instrumentos?</li> </ol>	

Quadro N. 1. – Perguntas por blocos temáticos (1/2).

**Apêndices**

<p align="center"><b>Bloco C</b> Fatores problemáticos na Administração Pública</p>	<p align="center">- Qualidade dos serviços</p>	<p>12. Pode-me dar alguns exemplos de medidas implementadas para promover o incentivo aos funcionários? E para promover as tecnologias de informação?</p> <p>13. A inadequação ou a falta de Recursos Humanos tem sido um ponto fraco na organização? Em que aspeto?</p> <p>14. Quais considera serem os aspetos positivos de uma nova avaliação do desempenho?</p> <p>15. O QUAR está implementado? Como é que o QUAR se liga ao Planeamento Estratégico? E como tem contribuído para a melhoria de processos e objetivos?</p> <p>16. No setor em que trabalha, quais são as falhas com que se tem deparado ao nível do Planeamento Estratégico?</p> <p>17. Detetadas as vulnerabilidades do sistema, de que forma se pode contribuir para a implementação de mudanças corretivas?</p> <p>18. Será desejável que o Planeamento Estratégico seja implementado em todos os setores da Administração Pública?</p>	<p align="right">- Agradecer no final o facto de ter facultado e dispendido tempo nesta entrevista.</p>
---	--	---	---

**Quadro N. 2. – Perguntas por blocos temáticos (2/2).**

**GUIÃO COM AS PERGUNTAS PARA ENTREVISTA:**

1 - Qual o seu nome completo?

2 - Qual o seu posto?

3 - Qual a sua arma, serviço ou classe?

4 - Qual a função que desempenha?

-----

5 - Este setor da Defesa tem Planeamento Estratégico? Em que modelo se apoia?

6 - O modelo implementado é o adequado à organização?

- 7 - Quais as dificuldades encontradas no modelo implementado?
- 8 - O Planeamento Estratégico tem favorecido a introdução de novas práticas de gestão? E o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização?
- 9 - Está implementado, neste setor, um plano de longo prazo? E de médio prazo?
- 10 - Considera o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades instrumentos essenciais para um melhor planeamento e controlo?
- 11 - Há alguma condicionante estrutural na implementação destes instrumentos?
- 12 - Pode-me dar alguns exemplos de medidas implementadas para promover o incentivo aos funcionários? E para promover as tecnologias de informação?
- 13 - A inadequação ou a falta de Recursos Humanos tem sido um ponto fraco na organização? Em que aspeto?
- 14 - Quais considera serem os aspetos positivos de uma nova avaliação do desempenho?
- 15 - O QUAR está implementado? Como é que o QUAR se liga ao Planeamento Estratégico? E como tem contribuído para a melhoria de processos e objetivos?
- 16 - No setor em que trabalha, quais são as falhas com que se tem deparado ao nível do Planeamento Estratégico?
- 17 - Detetadas as vulnerabilidades do sistema, de que forma se pode contribuir para a implementação de mudanças corretivas?
- 18 - Será desejável que o Planeamento Estratégico seja implementado em todos os setores da Administração Pública?

---

**Muito Obrigada pela Colaboração.**

## APÊNDICE O – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

### O.1 Entrevistas Semidiretivas

Entrevistado	Função	Organização
1	Chefe da Repartição de Prospetiva e Planeamento Estratégico da Divisão de Planeamento Estratégico do Estado-Maior-General das Forças Armadas	Estado-Maior-General das Forças Armadas
2	Subchefe do Estado-Maior da Armada	Estado-Maior da Armada
3	Chefe da Divisão de Planeamento Estratégico do Estado-Maior do Exército	Estado-Maior do Exército
4	Vice-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea	Estado-Maior da Força Aérea
5	Chefe da Divisão de Planeamento do Estado-Maior da Força Aérea	Estado-Maior da Força Aérea
6	Chefe da Secção de Planeamento Estratégico da Escola Naval	Escola Naval
7	Chefe da Secção da Qualidade da Academia Militar	Academia Militar
8	Segundo Comandante da Academia da Força Aérea	Academia da Força Aérea
9	Diretor do IESM	IESM
10	Presidente do ISCSP	ISCSP

Quadro O. 1. – Entrevistas Semidiretivas.

### O.2 Entrevistas Exploratórias

Entrevistado	Função	Organização
11	Presidente do Conselho de Ensino Superior Militar	CESM
12	Auditor do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG)	IESM

Quadro O. 2. – Entrevistas Exploratórias.

## APÊNDICE P – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

### P.1. – Entrevistas Semidiretivas

#### P.1.1. – Entrevista 1

**Entrevistado 1:** Capitão de Mar e Guerra José Luís Afonso Galrito.

**Data:** 6 de abril de 2011.

**Hora de Início:** 10h00.

**Hora de Fim:** 11h30.

**Duração:** 1 hora e 30 minutos.

**Unidade/Local:** Estado-Maior-General das Forças Armadas

**Utilização do Gravador:** Sim.

**Entrevistador:** Qual o seu nome completo?

**Entrevistado 1:** “José Luís Afonso Galrito”.

**Entrevistador:** Qual o seu posto?

**Entrevistado 1:** “capitão de mar e guerra”.

**Entrevistador:** Qual a sua arma, serviço ou classe?

**Entrevistado 1:** “Classe Marinha”.

**Entrevistador:** Qual a função que desempenha?

**Entrevistado 1:** “Chefe da Repartição de Prospetiva e Planeamento Estratégico da Divisão de Planeamento Estratégico do Estado-Maior Conjunto do Estado-Maior General das Forças Armadas”.

**Entrevistador:** Este setor da Defesa tem Planeamento Estratégico? Em que modelo se apoia?

**Entrevistado 1:** “Sim. Eu julgo que o nosso modelo é um modelo híbrido, porque quando nós começamos o planeamento há um modelo, (...) [O entrevistado mostra o modelo que está aprovado, podendo este ser consultado no Anexo 55 do trabalho] e o modelo que nós estamos a utilizar (...) de acordo com alguns dos meus oficiais podemos chamar modelo híbrido mas que, utiliza basicamente o modelo de Porter, modificado quanto às variáveis internas e externas, e também tem intrínseco alguma abordagem SWOT, portanto, isto depende do nível a que estamos a falar. (...) Temos o Planeamento Estratégico de Defesa

Nacional, depois temos o Planeamento de Forças, podendo-se dizer que tudo isto é Planeamento Estratégico. Aqui podemos ver a Assembleia da República que aprova o Programa do Governo, portanto, o Governo elabora o Programa, que é aprovado na Assembleia, e depois temos as Grandes Opções e o Conceito Estratégico de Defesa Nacional que é obtido também na Assembleia. Depois de aprovado, temos o Conceito Estratégico de Defesa Nacional, que decorre do Programa do Governo que diz: as nossas prioridades para este Governo são África, a NATO, a UE, portanto diz quais são as linhas mestres. Depois em termos de Defesa Nacional, isso é um pouco mais descalculizado [palavra utilizada pelo entrevistado]. O Conceito Estratégico de Defesa Nacional diz como é que o país se deve organizar em termos de Defesa Nacional, para atingir determinados objetivos. Deste, do Conceito Estratégico de Defesa Nacional, vamos chegar ao Conceito Estratégico Militar que, para atingir aqueles objetivos para que deve trabalhar, deve ter os objetivos a atingir. No Conceito Estratégico Militar nós definimos as missões das Forças Armadas, e das missões nós chegamos aquilo que é o Sistema de Forças Nacional, que diz respeito a o conjunto de forças, meios e capacidades. O que nós vamos trabalhar depois, daí para a frente, é em função das capacidades. Portanto, do Planeamento por Capacidades (...) o que sai no fim é a Lei de Programação Militar, que é uma lei de investimento na defesa. (...) Quais são as áreas em que nos devemos focar? Nós baseamo-nos naquela Diretiva Ministerial de março. Há coisas que permanecem constantes ao longo destes documentos estruturantes, desde o Programa do Governo, desde o Conceito Estratégico de Defesa Nacional, desde o Conceito Estratégico Militar, e até a própria Diretiva do Ministro. O nosso papel tem uma linha condutora, a nossa grande linha é a NATO, e a NATO é um padrão que nós mantemos absolutamente essencial na nossa defesa, portanto, é para aí que nós temos que colaborar na máxima extensão possível. Depois, temos também a União Europeia e a CPLP. (...) Quais são as áreas prioritárias? O Mediterrâneo, a Europa, o Espaço Euro-Atlântico, o Magrebe, e depois o espaço Lusófono, que são aquelas prioridades que nós fomos ver ao Conceito Estratégico de Defesa Nacional. (...) Todo este racional que vem desde o Programa do Governo, desde o Conceito Estratégico de Defesa Nacional, e por aí a baixo, está refletido também na Diretiva, sendo a nossa prioridade ter forças para a NATO, para a União Europeia, para a ONU, para a CPLP e, depois, para as regiões que também temos no Espaço Euro-Atlântico, no Mediterrâneo, Magrebe e a África Subsariana, ou seja, na parte da componente Lusófona, digamos assim. (...) Isto é uma perspetiva muito focada, no emprego de forças no exterior. (...) Vimos as prioridades, definimos as organizações e os espaços. Como organizações temos a NATO, a União Europeia e a CPLP e, como espaços temos o espaço Euro-Atlântico, a Europa, o Mediterrâneo, o Magrebe, África Subsariana e alguns países da América Latina. Falámos também da Rússia, da China e da Índia por razões de desenvolvimento que estes países estão a ter agora, e com os quais nos interessa manter uma relação privilegiada.”

**Entrevistador:** O modelo implementado é o adequado à organização?

**Entrevistado 1:** *“Sim, o modelo que utilizamos é um modelo híbrido.”*

**Entrevistador:** Quais as dificuldades encontradas no modelo implementado?

**Entrevistado 1:** *“Baseamo-nos nos planos e diretivas de nível superior, o problema é que nem sempre são emitidas a tempo, acabando, muitas vezes por comprometer o ciclo de planeamento.”*

**Entrevistador:** O Planeamento Estratégico tem favorecido a introdução de novas práticas de gestão? E o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização?

**Entrevistado 1:** *“Tem favorecido a introdução de novas práticas de gestão e o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia.”*

**Entrevistador:** Está implementado, neste setor, um plano de longo prazo? E de médio prazo?

**Entrevistado 1:** *“(...) O que sai deste planeamento todo é a Lei de Programação Militar, que é uma lei sobre o investimento na defesa, que é o investimento que vamos fazendo ao longo dos anos para edificar as capacidades que foram identificadas como necessárias. Esta lei é feita para um período alargado, e é revista num período de 2 em 2 anos, portanto é um plano de investimento. (...) Além disso, aparecem aqui no plano também outras diretivas, por exemplo, temos uma Diretiva Ministerial, do Ministro da Defesa, de março de 2010, que definiu as prioridades da Política de Defesa Nacional para o período de 2010 a 2013. (...) Com base nesse trabalho, nós aqui, nesta repartição, desenvolvemos um trabalho que se baseia numa visão prospetiva, a qual estendemos até para lá do período que o Ministro definiu naquela diretiva. Nós antecipamos aquilo que poderia acontecer até 2017, então fizemos um trabalho que se baseava num estudo de prospetiva para o emprego das forças portuguesas, de forças nacionais destacadas, digamos assim, no período de 2012 a 2017 (...).”*

**Entrevistador:** Considera o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades instrumentos essenciais para um melhor planeamento e controlo?

**Entrevistado 1:** *“(...) para que é que serve o Plano de Atividades? Não é só para nós sabermos o que é que se vai fazer, é para sabermos quanto é que vai custar também. (...) Isto dá origem a uma proposta de orçamento (...). Depois chegamos a um quadro com o resumo das prioridades, (...) e entramos naquilo que é o Plano de Atividades. O Plano de Atividades [do EMGFA] é anual, mas são nele incluídos objetivos estratégicos que, de ano para ano, em princípio não vão variar, mantêm-se mais ao menos estáveis, (...) O Plano de Atividades dá-nos os objetivos e atividades a desenvolver, [o entrevistado lê o programa do*

CEMGFA] tendo em conta a visão do CEMGFA. E o que é que eu quero? Quero um Estado-Maior General que seja ágil, adaptável, criativo, interventivo e, depois a intenção, estão definidos quatro objetivos estratégicos: 1- assegurar o emprego operacional das forças e meios (...) Primeiro vêm os objetivos estratégicos e depois os objetivos sectoriais. Os primeiros são gerais e específicos, gerais porque são transversais e os segundos são específicos para cada setor. (...) Depois passamos então ao Plano de Atividades, onde foram definidas uma série de atividades para o EMGFA e órgãos subordinados e, depois, os comandos e órgãos que dependem do CEMGFA têm que olhar para aqui e identificar as atividades nas quais vão estar ativos. (...) Portanto, viemos lá de cima do topo até cá abaixo ao Plano de Atividades. (...) Na elaboração desse Plano de Atividades, o próprio IESM e todas as organizações subordinadas ao EMGFA participaram, mas o objetivo estratégico ou operacional do Plano de Atividades é sempre dado pelo EMGFA.”

**Entrevistador:** Há alguma condicionante estrutural na implementação destes instrumentos?

**Entrevistado 1:** “Sim, sem dúvida que os recursos humanos são um aspeto, apesar que nós termos como objetivo melhorar o desempenho das pessoas, e melhorar as suas qualificações. O próprio atingir das qualificações é, muitas vezes, comprometido com a falta de financiamento. (...) são os constrangimentos financeiros, sem ponta de dúvida, que, por sua vez, afetam também a questão dos recursos humanos (...).”

**Entrevistador:** Pode-me dar alguns exemplos de medidas implementadas para promover o incentivo aos funcionários? E para promover as tecnologias de informação?

**Entrevistado 1:** “(...) os recursos financeiros que, por sua vez, influenciam também a qualidade dos recursos humanos em termos de formação (...) [no decorrer da resposta à questão anterior, ficou implícito que a aposta na formação é uma das medidas implementadas, no entanto, é condicionada com a capacidade financeira da instituição] (...) a formação infelizmente não tem correspondido àquilo que nós ansiávamos e, portanto, não tem sido um incentivo, tem falhado nesse aspeto. Eu acho que os incentivos são mais aqueles que são possíveis ao nível de uma cultura militar que é: eu sinto-me como chefe de uma repartição, aquilo que eu posso dar aos oficiais que trabalham comigo é a facilidade de disporem o tempo da melhor forma que entenderem, de modo a cumprirem os objetivos. (...) é claro que nós também temos de fazer outras coisas que é promover o convívio entre ocasiões, estabelecer um bom ambiente de trabalho, quando alguém faz anos prontifica-se a trazer um bolo, umas bebidas (...) e tentamos socializar um pouco também (...).”

“ Em termos de tecnologias de informação, não tem sido tão fácil ou tão expedito como nós desejaríamos. (...) As tecnologias de informação permitem-nos o acesso rápido à informação, mas depois existe uma certa duplicação. Por exemplo, eu recebo informação diretamente dos sistemas de comunicação por mensagem, com documentos em anexo e,

*passado uma semana volto a recebe-los em pape. Eu acho que a organização não está adaptada ao uso das novas tecnologias, não as explorando na máxima plenitude. Estamos muito dependentes das formas de trabalho mais antiquadas, (...) não há, de uma forma geral, um incentivo. É suposto haver aqui acesso à internet, é preciso às vezes aceder à internet, e muitas vezes não há, e passamos às vezes um dia ou dois sem haver acesso. (...) Eu não digo que haja um grande incentivo para promover as tecnologias de informação, as necessidades fazem com que nós nos manifestemos, e as coisas vão aparecendo. (...) é só para dizer que acho que o EMGFA não está, de maneira nenhuma, na vanguarda do uso das novas tecnologias (...).”*

**Entrevistador:** A inadequação ou a falta de Recursos Humanos tem sido um ponto fraco na organização? Em que aspeto?

**Entrevistado 1:** *“Sim, sentimos bastante a falta de recursos humanos.”*

**Entrevistador:** Quais considera serem os aspetos positivos de uma nova avaliação do desempenho?

**Entrevistado 1:** *“Quando o SIADAP apareceu na administração pública, para os militares, aquilo não nos dizia nada, não era nada de novo. Nós sempre fomos avaliados desde há dezenas de anos. (...) O SIADAP é a avaliação do desempenho em que são negociados objetivos com os civis. Eu, numa das minhas anteriores funções, tinha uma funcionária civil, sabia que tinha no princípio do ano que negociar os objetivos para ela, (...) depois ou atinge ou não atinge, e em função disso tinha que lhe dar uma classificação. Essa classificação pode, caso seja muito boa, implicar aumentos de vencimento. Nós, militares, nunca funcionámos assim. Connosco é feita uma avaliação sobre um conjunto de parâmetros que nós consideramos essenciais para um militar, parâmetros estes que diferem de ramo para ramo. Nós sempre fizemos a avaliação dos militares, portanto, não era com esta designação do SIADAP que íamos mudar, porque não estava no pensamento militar, o chefe discutir com o subordinado hierárquico que objetivo é que vai atingir (...).”*

**Entrevistador:** O QUAR está implementado? Como é que o QUAR se liga ao Planeamento Estratégico? E como tem contribuído para a melhoria de processos e objetivos?

**Entrevistado 1:** *“(...) se nós aplicamos o QUAR ‘puro e duro’ não sei! O que nós fazemos são Planos de Atividades e Relatórios de Atividades, e daí referimos que foram cumpridos ou que não foram cumpridos os objetivos. Se daí resulta ou não uma classificação para o organismo, ela resulta de uma forma empírica, não fica escrita. A única coisa que fica escrita é no relatório de atividades que foram cumpridos ou não os objetivos, e de que forma é que foram atingidos. Eu diria que o QUAR não está implementado ao nível da DIPLEEN.*

(...) o QUAR pode ser uma forma abreviada das pessoas perceberem quais são os objetivos (...).

(...) o QUAR na instituição militar pode servir mais como guião, como documento de consulta, do que como documento para avaliação dos serviços (...).”

**Entrevistador:** No setor em que trabalha, quais são as falhas com que se tem deparado ao nível do Planeamento Estratégico?

**Entrevistado 1:** “Recursos humanos, recursos financeiros, (...) mas um dos problemas que eu identifico, é esta forma de planeamento que ainda está a nascer. Há organismos que já o faziam há alguns anos, e há outros que estão a fazer agora pela primeira vez ou pela segunda ou terceira vez, ainda estão numa fase de aprendizagem e alguns ainda não começaram sequer a olhar para isto com ‘olhos de ver’. Muitas vezes os planos de atividades, que devem dar uma proposta de orçamento (...) são feitos com base no ano anterior, para dar mais ou menos a mesma coisa (...).”

**Entrevistador:** Detetadas as vulnerabilidades do sistema, de que forma se pode contribuir para a implementação de mudanças corretivas?

**Entrevistado 1:** “A primeira de todas, era obrigar as pessoas a seguir o método, cumprindo o programa do plano de atividades, a construção do plano de atividades que dá origem a uma proposta de orçamento. (...) Há coisas que não dependem só de nós, dependem do poder político. O poder político deveria, se calhar, emitir diretivas em determinada altura e não o faz. Não o fazendo, acaba por comprometer o ciclo, digamos assim. (...) O orçamento deve ser feito em função do plano de atividades, (...) deixar os órgãos apresentar as suas propostas, serem informados do limite que têm, e deixar-lhes a liberdade de ação para decidir (...).”

**Entrevistador:** Será desejável que o Planeamento Estratégico seja implementado em todos os setores da Administração Pública?

**Entrevistado 1:** “Sim, claro. Nesta perspetiva em que tivemos a falar, cada nível trabalha ao seu nível (...).”

## P.1.2. – Entrevista 2

**Entrevistado 2:** Contra-Almirante António Manuel Fernandes da Silva Ribeiro.

**Data:** 30 de março de 2011.

**Hora de Início:** 17h00.

**Hora de Fim:** 17h50.

**Duração:** 50 minutos.

**Unidade/Local:** Estado-Maior da Armada.

**Utilização do Gravador:** Sim

**Entrevistador:** Qual o seu nome completo?

**Entrevistado 2:** *“António Manuel Fernandes da Silva Ribeiro.”*

**Entrevistador:** Qual o seu posto?

**Entrevistado 2:** *“Contra-Almirante.”*

**Entrevistador:** Qual a sua arma, serviço ou classe?

**Entrevistado 2:** *“Classe de Marinha.”*

**Entrevistador:** Qual a função que desempenha?

**Entrevistado 2:** *“Subchefe do Estado Maior da Armada.”*

**Entrevistador:** Este setor da Defesa tem Planeamento Estratégico? Em que modelo se apoia?

**Entrevistado 2:** *“Tem. O planeamento estratégico é uma tradição dos militares, ele começou a consolidar-se em Portugal em 1982, quando foi estabelecida a Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas mas, infelizmente, apenas vocacionada para uma das disciplinas do PE, que é o planeamento genético [edificação da força militar]. O PE existe nas FA desde essa altura, quando a lei n.º 29/1982, de 11 de dezembro, instituiu o processo de PE de Defesa Nacional ou Militar mas, como disse, só na área para a edificação da força militar e, é neste contexto que resulta a LPM, que vai financiar os programas de reequipamento dos três ramos. Até 1982, os reequipamentos das FA eram feitos segundo decisões ministeriais e em função daquilo que eram as decisões do Presidente do Conselho (até 1974) e, depois de 1974 até 1982 houve uma anomalia, fruto da situação política em Portugal, e não se organizaram atividades de planeamento. O PE surge nas nossas FA com a lei n.º 1084/1956, onde o professor Salazar institui os órgãos e os mecanismos básicos do PE. Esses órgãos são os mesmos que ainda temos hoje – o CSDN, CSM, Conselho de Chefes, etc. Em 1982, há um refinamento dessa estrutura com a lei feita pelo Ministro da*

*Defesa da altura, o professor Freitas do Amaral, e depois foi instituído um processo que tem estado imutável desde 1982, e mesmo a LDN que surgiu em 1999, nada alterou ao processo. A única coisa que mudou foi que, em 1993, apareceu a Diretiva Ministerial para o Planeamento Militar, a DMPM, cujo processo foi corrigido em 1996, e depois teve uma terceira edição em 2000. Ora, esta diretiva procura desenvolver um pouco mais o processo de PE, mas sempre na ótica genética, ou seja, na ótica dos meios, de forma a compatibilizar o processo que foi estabelecido em 1982, relativamente ao processo de PE da NATO. Na NATO há também um processo de PE, mas multidisciplinar, não é só da parte dos meios militares. (...) Mas, quanto a estes [meios militares], na NATO existe o Defense Planning Questionary, que é um ciclo de PE Militar. Agora, a minha resposta à pergunta, é que existe PE nas FA, mas é só numa das disciplinas, era preciso que houvesse PE também noutra disciplina fundamental que é no campo da organização e no campo da atividade operacional porque, para se gerir estrategicamente qualquer organização, seja ela pública, privada, ou seja militar ou civil, é preciso incorporar e ter em consideração que o PE se desenvolve segundo as três disciplinas da estratégia [estratégico, tático e operacional].*

*O modelo que existe em Portugal é o modelo da LDN de 1982, mantido na lei de 2009, mas que em nada altera o processo de PE, dado que esse se mantém exatamente igual. A LDN e a Diretiva Ministerial para o planeamento militar são os documentos que sustentam o processo de PE. Isto ao nível da Defesa Nacional, porque se falarmos mais ao nível da Marinha é completamente diferente. A marinha já não utiliza a designação de PE porque, em termos destes processos de gestão das organizações que se começaram a desenvolver a seguir à 2ª Guerra Mundial, iniciou-se pelo planeamento financeiro, depois foi o planeamento de longo prazo, e depois o PE. Hoje, as organizações públicas e privadas, já passaram da fase do PE á fase da Gestão Estratégica e, portanto, a Marinha está na fase da Gestão Estratégica. Nós, na Marinha, definimos os níveis em que se deve desenvolver o modelo da LDNFA, depois fomos à base teórica buscar sustentação para explicar como é que se desenvolvem os elementos de gestão estratégica da Marinha, vimos os problemas, usámos vários modelos de Norton e Kaplan de gestão estratégica, e definimos o modelo de gestão estratégica da Marinha, que tem várias fases. A partir disto, começámos, ao nível da formulação estratégica, a estabelecer um processo, onde definimos os nossos objetivos e o Programa de Governo do Almirante Chefe do Estado-Maior para o seu mandato, e temos a nossa doutrina que são os grandes princípios, orientações e medidas que consubstanciam o nosso modelo, e depois fomos aperfeiçoando. Em 2008, criámos o nosso mapa estratégico, introduzimos o BSC, fizemos benchmarking com o Exército dos EUA e, em 2010, construímos o QUAR. A Marinha é o único ramo das FA que tem o QUAR, e desenvolvemos toda a parte do planeamento com as diretivas e com a difusão dos objetivos, procurámos o alinhamento vertical da organização e o alinhamento de todos os departamentos da Marinha relativamente aos objetivos que o Almirante Chefe do Estado-Maior determina, e agora*

*estamos numa fase que é utilizar o Enterprise Project Management (EPM), para sabermos como estão os projetos em cada momento. Conseguimos saber sempre como é que cada departamento está a cumprir os seus objetivos. A situação em que se encontra a Marinha não é encontrada em mais nenhum organismo militar, nem na Administração Pública Portuguesa, porque nós, aqui, fruto de algumas circunstâncias especiais, como termos um conjunto de pessoas que têm formação académica, experiência empresarial e têm gosto nestas matérias, conjugámos os esforços e desenvolvemos isto assim. Nós temos apresentado isto nas universidades e em empresas para explicar como é que trabalhamos nesta área. O PE, para nós, é um bocado pré-histórico (...). Os 3 ramos das FA, ao nível do PE, são completamente diferentes. Do ponto de vista genético/edificação de meios, os modelos e processos são iguais, simplesmente a marinha passou o planeamento (agora gestão estratégica) para a parte organizativa e para a parte operacional, não nos desviando das orientações que estão estabelecidas ao mais alto nível para os processos todos que levam ao planeamento dos meios, e isso tem a ver com a LPM e com o que está instituído. O nosso processo de gestão estratégica desenvolve-se a partir da LDN e da LDNFA, e o que procurámos fazer aqui no EMA foi, aproveitando o processo lógico estabelecido na lei, desenvolvê-lo do ponto de vista técnico, com base na teoria da gestão estratégica. Nós cumprimos a lei, mas aprofundamo-la muito mais, fruto dessas ferramentas que temos e dos conhecimentos que temos.”*

**Entrevistador:** O modelo implementado é o adequado à organização?

**Entrevistado 2:** *“Por mais sofisticados que sejam os processos, nada resiste à imprevisibilidade que são os nossos orçamentos, e aos cortes orçamentais. (...) É muito importante planearmos, e é muito importante fazermos isto com estes métodos e estas ferramentas, todavia, aquilo que acontece é que, de vez em quando, recebemos cortes orçamentais que desarticulam completamente o planeamento. Uma das críticas que eu faço às FA é que, por mais sofisticado ou desenvolvido que seja o processo, ele não resiste à incapacidade que nós temos de ter a previsibilidade orçamental, e esse é que é o grande problema das FA. É que nós não conseguimos dar continuidade aos programas e aos projetos porque, de repente, sofremos cortes de 40% no que diz respeito ao investimento.”*

**Entrevistador:** Quais as dificuldades encontradas no modelo implementado?

**Entrevistado 2:** *“Em termos de processo, não temos dificuldades nenhuma, aquilo que achamos é que o modelo que está estabelecido na lei pode ser muito aperfeiçoado, podemos incorporar nas FA as boas práticas de gestão empresarial naquilo que é aplicável, mas para isso é preciso uma coisa fundamental, é começar-se a ensinar gestão aos oficiais, e isso tem que ser ensinado nas academias. Quem gere as organizações é quem manda nelas, e não têm que ser apenas os oficiais de administração, porque estes servem para dar*

*execução aos aspetos de natureza financeira e aos processos administrativos, mas quem gere a organização têm que ser os comandantes, diretores ou chefes. Portanto, estes oficiais precisam de ter fortes conhecimentos de gestão, e depois, tem que haver especialistas na área financeira, assim como temos os especialistas de cavalaria, infantaria, etc. para darem uma boa gestão global em todos os aspetos que têm a ver com o cumprimento da missão. Este conceito tem que mudar nas FA, nós temos que mudar profundamente o que é o ensino da gestão dentro das nossas academias, e depois também temos que mudar no IESM. O IESM também tem que ter cursos que preparem os oficiais, desde jovens, dando-lhes a teoria, as ferramentas e as técnicas para eles, aos diferentes níveis da carreira, irem assumindo com responsabilidade e com saber os níveis de gestão para os quais vão ser incumbidos. É preciso mudar o tipo de atitude e mudar a formação.”*

**Entrevistador:** O Planeamento Estratégico tem favorecido a introdução de novas práticas de gestão? E o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização?

**Entrevistado 2:** *“Muito. Aliás, como lhe disse, as novas práticas de gestão vieram exatamente pelas circunstâncias. Mas para o PE entrar nas organizações, é preciso haver duas coisas: gente da organização que saiba de PE, que conheça a cultura (muito específica nas FA, só conhecida pelos membros da mesma), a estrutura e os recursos da organização, e que saiba lidar com as empresas de consultadoria; atitude de apoio às lideranças, dado que se a liderança da organização não estiver solidária e não apoiar o desenvolvimento do PE, nem há planeamento nem há gestão, porque isto são processos que demoram muitos anos. Nós começámos na marinha em 2004, e estamos agora em 2011 a acabar a implementação da gestão estratégica em toda a organização, de forma a melhorar a ótica de eficiência e eficácia. É preciso desenvolver a cultura de gestão da organização, é preciso consolidar os processos, é preciso desenvolver doutrina, e é preciso criar confiança nas pessoas, e isto demora muitos anos a fazer. (...) A gestão tem que ser ensinada a todos os oficiais mas, principalmente, aos que vão comandar, porque esses é que são os gestores. Há que não associar a gestão apenas à gestão financeira, dado que gerir uma organização é geri-la dentro de todos os seus setores e de todos os recursos que tem à sua disponibilidade.”*

**Entrevistador:** Está implementado, neste setor, um plano de longo prazo? E de médio prazo?

**Entrevistado 2:** *“Sim. O primeiro plano de longo prazo na marinha foi feito em 2005, plano este que envolvia apenas os meios. O que se passava no antigamente é que as FA eram reequipadas sempre em função dos conflitos, isto até aos anos 90, ou seja, até aqui elas nunca tiveram planeamento estratégico. Nos anos 80 aparece a lei que institui a mudança deste ciclo mas, na verdade, até 1993 o reequipamento militar é feito à custa da ajuda norte-*

americana. (...) neste ano, Portugal é considerado, do ponto de vista económico, um país que não tem direito à ajuda norte-americana, porque já atingiu níveis de desenvolvimento e uma capacidade financeira que não permite ir buscar a ajuda americana. Portugal começa a ter que afetar dinheiro do orçamento de Estado ao reequipamento militar, e começa com algumas dificuldades. Fazemos os planos, fazemos a LPM, que é o planeamento de médio e longo prazo, mas nunca se cumpre esse planeamento, porque depois a LPM leva os tais cortes de 40% como tem levado nos últimos anos. A marinha planeia sempre num horizonte de 30 anos, mas isto de pouco serve à marinha, porque depois como não tem dinheiro para executar, os projetos, estes vão sendo adiados. (...) Como os navios duram cerca de 40 anos, o nosso plano de longo prazo tem um horizonte de 30 anos, e é revisto de 5 em 5 anos.

*Este plano inclui o plano de médio prazo, nós planeamos do curto ao longo prazo, e vamos sempre revendo em função das circunstâncias, e está tudo dentro do mesmo plano, que se chama paradigma genético, e é dentro deste que surge a ideia de como é que vamos mantendo, do ponto de vista dos meios, a marinha adequada ao cumprimento das suas missões.”*

**Entrevistador:** Considera o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades instrumentos essenciais para um melhor planeamento e controlo?

**Entrevistado 2:** *“Considero. O plano de atividades e o relatório de atividades não podem ser documentos que são mecanicamente feitos só para cumprir calendário, temos que ter um Plano de Atividades que resulte da identificação dos objetivos que se querem atingir, depois esses objetivos têm que ser quantificados em termos de custos, em termos de prazos, e em termos de meios que têm que ser afetados. Fazer isto exige uma estrutura e uma cultura de planeamento que não existe na administração pública portuguesa, e foi isso que construímos ao longo destes 7 anos que estamos a trabalhar, fazendo o plano de atividades para orientar toda a atividade e elaborar os Relatórios de Atividades em função daquilo que o EPM diz para nós executarmos relativamente àquilo que planeámos. Estes documentos são importantes, mas têm que ser efetivamente documentos de gestão da organização, que sejam utilizados para dirigir coisas, e não só para cumprir calendário, e para cumprir com o Decreto-Lei n.º 183/1996.”*

**Entrevistador:** Há alguma condicionante estrutural na implementação destes instrumentos?

**Entrevistado 2:** *“Sim. Nós tivemos que modificar completamente o Estado-Maior da Armada para o adaptar à gestão estratégica. Outro aspeto fundamental é que, o Estado-Maior da Armada de hoje é completamente diferente daquilo que era o EMA antigamente, com as 6 divisões. Hoje somos uma grande divisão de planeamento, onde temos as 3 disciplinas de planeamento: genético, estrutural e operacional; e temos as ferramentas,*

*técnicas, e gente com saber para gerir estrategicamente a marinha. Nós tivemos que alterar estruturalmente o EMA, para nele incorporar e estender a toda a marinha a gestão estratégica/planeamento estratégico. Sem isso, nós não conseguiríamos ter sucesso. Portanto, o que eu recomendo a qualquer organização que queira pôr as práticas de planeamento estratégico ou de gestão estratégica a funcionar, é que tenha as pessoas com conhecimento, ter o apoio da liderança, e depois tem que ter um núcleo de gestão estratégica que seja o motor deste processo e que dê assessoria aos diferentes departamentos, porque se isso não existir, o PE não se difunde, nem as práticas se difundem. As pessoas até podem fazer o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades, mas aquilo não serve para nada, é tudo falso.”*

**Entrevistador:** Pode-me dar alguns exemplos de medidas implementadas para promover o incentivo aos funcionários? E para promover as tecnologias de informação?

**Entrevistado 2:** *“Envolvê-los nas decisões é essencial (...). As organizações que não têm gestores com estas características, líder, com conhecimentos teóricos e com experiência prática, não conseguem isso. Aquilo que importa, é que se criem equipar coesas, equilibradas, com diferentes competências entre as pessoas, e que todas participem nos processos. Isto passa sobretudo pela qualidade do gestor estratégico da organização.*

*As tecnologias de informação são determinantes. (...) O BSC é uma grande referência teórica do processo, e como ferramenta técnica operacional do processo temos o EPM. Só temos uma ferramenta [EPM], e utilizamo-la para tudo. Ao contrário das outras marinhas, como por exemplo a marinha espanhola, que tem nove processos para fazer a mesma coisa que nós fazemos só com um (...).”*

**Entrevistador:** A inadequação ou a falta de Recursos Humanos tem sido um ponto fraco na organização? Em que aspeto?

**Entrevistado 2:** *“A falta de recursos humanos é dramática em qualquer organização, mas muito mais que a quantidade, o que interessa é a qualidade, e aquilo que nós procuramos é garantir gente de qualidade no EMA, porque é aqui que gerimos toda a organização na ótica da gestão estratégica. E, portanto, todas as pessoas que estão neste setor da gestão estratégica são pessoas que se distinguiram pela sua formação académica, e que se distinguiram também em desempenhos operacionais, consumindo duas vertentes essenciais que um militar deve ter, que é a competência profissional, o desempenho da sua profissão, e também a habilidade intelectual. Isto é uma característica essencial dos oficiais do EMA, dado que são fatores decisivos na execução deste processo. Diretamente, não sinto a falta de RH (...). Com esta reestruturação do EMA, para a gestão estratégica e para gerir a gestão estratégica, nós continuamos a desempenhar todas as funções que desempenhávamos no passado, e eu reduzi 18 pessoas aqui, que equivalem a 20% do*

*EMA, trocando quantidade por qualidade, e automatização de processos. Há uma necessidade também de focalizar os oficiais naquilo que é importante, deixar de se fazer muitas coisas rotineiras que não têm utilidade prática nenhuma e, antes de se fazer qualquer coisa, há que se pensar qual a sua utilidade, e se isso contribui para o resultado final.”*

**Entrevistador:** Quais considera serem os aspetos positivos de uma nova avaliação do desempenho?

**Entrevistado 2:** *“Isto é determinante. A avaliação do desempenho numa organização hierarquizada em que os vencimentos estão ligados ao posto, é evidente que (...) é determinante para a progressão na carreira e, portanto, só deve ser promovido quem tiver bons desempenhos, e não como acontece, porque há determinadas progressões que, para se realizarem, só basta a pessoa ‘estar viva’. A avaliação do desempenho é essencial para acabar com isso. Eu sou totalmente defensor das promoções por escolha em função do mérito, e não em função de antiguidades. Uma organização que promove os seus funcionários por antiguidade, é uma organização que cultiva a mediocridade.”*

**Entrevistador:** O QUAR está implementado? Como é que o QUAR se liga ao Planeamento Estratégico? E como tem contribuído para a melhoria de processos e objetivos?

**Entrevistado 2:** *“O QUAR está aqui implementado. O QUAR é um elemento essencial de abertura e prestação de contas à comunidade que servimos, mostrando como é que cumprimos a nossa missão, quais são os nossos objetivos estratégicos, e quais são os nossos objetivos para o ano em curso. Enunciamos os objetivos, definimos as metas, a quantificação de como queremos alcançar esses objetivos e, portanto, a sociedade que investe o seu dinheiro, com os seus impostos, nestas organizações, têm a possibilidade de ver onde é que nós estamos a gastar o dinheiro, e quais são as prioridades que queremos alcançar. Portanto, o QUAR é uma boa prática. Em termos da organização, o QUAR não serve para nada. Ele serve para que a organização possa prestar contas à sociedade que serve, para que esta saiba onde se está a aplicar o dinheiro e de quais são as prioridades, que é uma medida essencial de transparência, de demonstração e de abertura, que é típica e que deve ser uma obrigação moral de todas as organizações públicas e sociedades democráticas, perante os cidadãos que servem.*

*O QUAR tem contribuído para a melhoria de processos e objetivos. Nós encaramos o QUAR, na marinha, muito mais como uma atitude deliberada da marinha mostrar à sociedade portuguesa onde é que está a afetar os seus recursos, e quais são os seus objetivos para cada ano. Nós, para gerirmos a marinha, temos instrumentos muito mais sofisticados e muito mais aperfeiçoados do que o QUAR, porque este é apenas uma síntese pequena de tudo o que temos, são 2 páginas que têm um conjunto de indicadores que são*

*grandes referências para quem, 'de fora', queira analisar como é que a marinha está a escolher os seus objetivos, e a cumpri-los."*

**Entrevistador:** No setor em que trabalha, quais são as falhas com que se tem deparado ao nível do Planeamento Estratégico?

**Entrevistado 2:** *"São imensas. Apesar de a marinha ter estes instrumentos, não quer dizer que os outros ramos não estejam bem no planeamento, porque estão certamente. As falhas que temos são falhas iguais em todos os ramos. Um dos grandes problemas é a imprevisibilidade do financiamento, e é por isso que nós falhamos. Também falhamos porque os processos administrativos são muito demorados, havendo muita demora na operacionalização de todas as decisões do PE, dado que há todo um conjunto de processos burocráticos que têm que ser seguidos, e é essa burocracia que no MDN, no tribunal de contas e no Ministério das Finanças demora imenso tempo, (...) e às vezes perdem-se oportunidades de se concretizar projetos por causa disso. Essas são as grandes falhas."*

**Entrevistador:** Detetadas as vulnerabilidades do sistema, de que forma se pode contribuir para a implementação de mudanças corretivas?

**Entrevistado 2:** *"Nós devíamos ter uma diretiva financeira/plano financeiro, que desse à FA a possibilidade de saber, com um prazo alargado, a síntese das nossas atividades, não só do ponto de vista do reequipamento, mas também do ponto de vista do funcionamento. E nós, ao nível do funcionamento só temos o OE, de ano a ano, e no ponto de vista do investimento temos um plano, mas numa base alargada de 18 anos, com mais rigor nos 6 primeiros. (...) O que acontece é que as verbas que lá estão inscritas são cortadas, e nada se pode fazer."*

*(...) é preciso ter gestores aos diferentes níveis com três características essenciais: liderança, conhecimento técnico e experiência."*

**Entrevistador:** Será desejável que o Planeamento Estratégico seja implementado em todos os setores da Administração Pública?

**Entrevistado 2:** *"Sem dúvida, porque a grande diferença entre os países de sucesso e Portugal, é que nós somos avessos ao planeamento. Portugal é um país que, pela nossa carga genética e hereditária que decorre dos povos que habitaram o nosso território, deixaram-nos uma herança pesadíssima, que é o 'improviso como estado de espírito e o desenrascanço como atitude'. E, portanto, Portugal não tem mais sucesso porque, de facto, não dá a atenção suficiente ao planeamento das suas atividades. Aquilo que nos distingue dos países mais avançados, é o facto de eles não terem tanta habilidade em reagir a circunstâncias difíceis como nós temos, que é o tal 'improviso como estado de espírito e desenrascanço como atitude' mas, como planeiam as coisas, conseguem desempenhos*

*com melhores resultados do que quem está sempre a improvisar, que é a nossa situação. (...) Por isso, é essencial que, nas empresas, nas escolas, nas universidades, e nas FA, ou seja, em todos os departamentos do Estado, haja uma cultura de planeamento, no sentido de as pessoas fazerem exercícios básicos de definir quais os seus objetivos com razoabilidade, de ver quais são os meios que permitem exequibilidade desses objetivos, e de conceberem as ações necessárias para alcançar esses objetivos. Se isso acontecesse, os nossos resultados eram muito melhores (...). A aplicação do planeamento e da gestão estratégica às organizações públicas e privadas em Portugal é essencial, porque o planeamento substitui o génio estratégico dos líderes natos ou dos grandes gestores inatos. O planeamento é uma ferramenta que transforma os pequenos contributos de muitos, naquilo que é o génio militar ou o génio de gestão de uma só pessoa. O planeamento estratégico e a gestão estratégica são ferramentas para dar continuidade e transformar em realidade, o contributo de todas as pessoas comuns produzirem os mesmos resultados que produzem, normalmente, os génios estratégicos.”*

### **P.1.3. – Entrevista 3**

**Entrevistado 3:** Tenente-General António Carlos de Sá Campos Gil.

**Data:** 29 de março de 2011.

**Hora de Início:** 18h00.

**Hora de Fim:** 20h20.

**Duração:** 2 horas e 20 minutos.

**Unidade/Local:** Estado-Maior do Exército.

**Utilização do Gravador:** Sim..

**Entrevistador:** Qual o seu nome completo?

**Entrevistado 3:** “*António Carlos de Sá Campos Gil.*”

**Entrevistador:** Qual o seu posto?

**Entrevistado 3:** “*Tenente-General.*”

**Entrevistador:** Qual a sua arma ou serviço?

**Entrevistado 3:** “*Engenharia.*”

**Entrevistador:** Qual a função que desempenha?

**Entrevistado 3:** “*Adjunto para o Planeamento do Estado-Maior do Exército.*”

**Entrevistador:** Este setor da Defesa tem Planejamento Estratégico? Em que modelo se apoia?

**Entrevistado 3:** *“Sim, o Exército tem um Planejamento Estratégico. E tem Planejamento Estratégico desde 2004/2005.*

*Neste momento estamos a basear no modelo de Planejamento por Capacidades (...) e estamos a implementar a técnica do BSC ainda de uma forma incipiente (...). Estamos a ser o último ramo das Forças Armadas a aplicar esta técnica e começámos no ano passado [2010] e utilizamos outros sistemas que nos apoiam no planeamento (...) como por exemplo o MS Project (...). O Planejamento por Capacidades é o adequado à Defesa e à estrutura das Forças Armadas, porquê? Porque o modelo deve ser adequado ao produto final de uma determinada instituição. O produto final da instituição Forças Armadas, onde o Exército se insere é uma força passível de ser aplicada como instrumento da política externa do Estado ou para a defesa direta do território, portanto, uma força que tem que responder a missões que lhe são impostas e pedidas pelo poder político. O Planejamento Estratégico de Defesa Nacional, tem como resultante o Plano Estratégico de Defesa Nacional que estabelece para a área da defesa. Resultante desse Plano Estratégico de Defesa Nacional decorre um mais específico para as Forças Armadas, que é o chamado Plano Estratégico Militar, e esse plano, define determinados objetivos a atingir, níveis de empenhamento, missões e as chamadas capacidades que as Forças Armadas e cada Ramo devem desenvolver para atingir os objetivos, as finalidades e serem capazes de atingir os níveis de empenhamento que são exigidos (...).”*

**Entrevistador:** O modelo implementado é o adequado à organização?

**Entrevistado 3:** *“Eu julgo que sim (...) os modelos de planeamento devem ser flexíveis mas devem garantir a clara definição dos objetivos e dos meios para os atingir no tempo que se planeou. Há que ter em conta a dependência de fatores que interferem no desenvolvimento de determinada capacidade. Um exemplo concreto, os recursos financeiros são recursos extremamente determinantes para a consecução de qualquer planeamento e o modelo adotado não permite identificar todos os fatores necessários para se edificar determinada capacidade, o modelo falhou (...). O modelo adotado identifica quais os fatores que estão a perturbar o processo, e permite corrigir as falhas (...).”*

**Entrevistador:** Quais as dificuldades encontradas no modelo implementado?

**Entrevistado 3:** *“(...) quantos mais fatores se tem no modelo, mais difícil ele se torna de controlar e de monitorizar (...) É a diversidade de fatores, a instabilidade dos mesmos e a sua imprevisibilidade, como por exemplo, as variáveis financeiras e as variáveis de recursos humanos, que constituem as principais dificuldades. (...).”*

**Entrevistador:** O Planeamento Estratégico tem favorecido a introdução de novas práticas de gestão? E o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização?

**Entrevistado 3:** *“Absolutamente que sim e o melhoramento da ótica da eficiência e da eficácia da organização, absolutamente que sim (...) permitindo-nos efetivamente identificar falhas (...).”*

**Entrevistador:** Está implementado neste setor um plano de longo prazo? E de médio prazo?

**Entrevistado 3:** *“Sim, está implementado desde 2004 e foi assinado em 2005. Nós temos neste momento um plano de médio e longo prazo do Exército cuja revisão se fará em conformidade com os ciclos de planeamento estratégico da OTAN (...) o ciclo de planeamento da OTAN passou para 4 anos com ajustamentos a cada 2 anos (...).”*

**Entrevistador:** Considera o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades instrumentos essenciais para um melhor planeamento e controlo?

**Entrevistado 3:** *“Absolutamente que sim (...) o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades situam-se no curto prazo. O Relatório de Atividades permite-me identificar os desvios que se verificam, (...) são ambos imprescindíveis. Agora eles têm de estar em perfeita sintonia com o plano de médio e longo prazo, eles têm que encaixar no plano de médio e longo prazo, porque se não encaixarem no plano de médio e longo prazo, então para que serve um plano de médio e longo prazo? Para nada, continuaríamos erráticamente a planear para cada ano.”*

**Entrevistador:** Há alguma condicionante estrutural na implementação destes instrumentos?

**Entrevistado 3:** *“(...) Ora bem, condicionante estrutural? Sim, na escolha das medidas implementadas para promover os incentivos, como o SIADAP, o sistema retributivo, a promoção das novas tecnologias da informação. (...) quando nós temos as estruturas, se não perceberem que apesar de serem sectoriais, elas se tornam estanques, se eu disponho o máximo das capacidades possíveis às pessoas mas depois elas chegam ali e há um setor que as varre, quer dizer, há aqui uma certa desmotivação, temos também estruturas estanques (...) uma condicionante estrutural é o funcionário civil, o funcionário civil é um patamar esquecido, não contribui de forma direta para o produto operacional e portanto, isto é uma palavra dura de dizer, é um pessoal menor (...).”*

**Entrevistador:** Pode-me dar alguns exemplos de medidas implementadas para promover o incentivo aos funcionários? E para promover as tecnologias de informação?

**Entrevistado 3:** *“(...) a modernização de uma instituição, quando nós queremos instituir modernização na instituição, a modernização é sempre um incentivo porque ela própria é*

*um desafio, implica novas tecnologias, novos equipamentos, e os militares sentem-se motivados com esses novos equipamentos, ao sentirem-se modernos, ao sentirem-se capazes de estar a par... esta é uma das medidas para promover o incentivo aos militares. Outro grande incentivo para os militares das medidas implementadas, ou dos grandes incentivos para os militares do Quadro Permanente, as missões no exterior, isto é, o militar tem de se sentir útil. Eu não vou considerar e recuso-me a considerar, mas também é um dos fatores de incentivo, toda a parte do sistema retributivo e os sistemas de avaliação de desempenho no sentido de promover a ascensão na carreira aos melhores, aos mais aptos, são tudo isto medidas implementadas (...) mas para mim os dois grandes incentivos são a pessoa sentir-se útil por pertencer a uma instituição que seja útil, acreditar que a instituição se vai desenvolvendo e não está estagnada, e que de facto tem um rumo e eu penso que isto para a juventude, pertencer a uma instituição que sabe para onde quer ir e que sabe o que quer, são fatores que levam a identificar-se com a sua instituição e o que ela produz, e o que ela produz é o melhor incentivo, no meu entender, para os funcionários militares. O universo dos civis é outra conversa, não há incentivo nenhum, esquecemos os civis! Isto tem que ser assumido, os civis são um parente pobre dentro da instituição, muito há que fazer. Francamente já não sei! Porque nem o sistema retributivo foi um incentivo, pelo contrário foi um desincentivo, e o sistema de avaliação foi outro desincentivo (...). As tecnologias da informação facilitam muito, toda a gente tem a intranet do Exército”*

**Entrevistador:** A inadequação ou a falta de Recursos Humanos tem sido um ponto fraco na organização? Em que aspeto?

**Entrevistado 3:** *“Sim, a inadequação e a falta de recursos humanos têm sido um ponto fraco. A inadequação muitas vezes tem a ver com o problema da formação e da qualificação das pessoas que desempenham determinados cargos, e quanto maior responsabilidade envolve o cargo mais cuidada teria de ser a seleção para o desempenho desse cargo (...) o problema da inadequação leva-me a outro ponto, que também queria aqui referir, é: o que é o cadete da Academia Militar? O que é que se deve ministrar na formação do cadete da Academia Militar? Tenho muitas dúvidas neste momento, devo-o formar generalista, ou devo canalizá-lo já para uma especificidade? Tenho uma dificuldade tremenda, já tive mais certezas do que hoje tenho, hoje tenho muito mais dúvidas na minha cabeça. Eu julgo que todos nós, quando acabamos um curso, nos sentimos perdidos, eu senti isso quando fui colocado numa unidade, e agora? Como é que eu vou usar estas ferramentas todas que me deram? Não me ensinaram a comandar, deram-me umas aulas de ética, deram-me umas de liderança, mas não me ensinaram a fazer o Relatório do Oficial de dia e agora? Ou seja isso é natural acontecer em qualquer profissão, o primeiro dia em que nós somos largados, digamos assim, confrontamo-nos logo à partida com os primeiros desafios da vida. O problema da inadequação das pessoas muitas vezes vem dos instrumentos, das*

*ferramentas que nós lhes damos para se desembaraçar perante o primeiro desafio. Eu tenho algumas dúvidas nisso, (...) deve-se identificar antes da elaboração do currículo do curso, qual é o patamar e as ferramentas que se devem dar para o desempenho das funções que se esperam. Ora bem, também isto se relaciona com o plano de médio e longo prazo, parecendo que não, a adequabilidade das pessoas, aquilo que se quer dar de formação às pessoas tem de decorrer daquilo que são as nossas necessidades (...) Tem que se adaptar os currículos para aquilo que se tem como horizonte senão os nossos recursos podem estar inadequados (...) falta de recursos humanos? Absolutamente, isto é, também tem havido falta de recursos humanos, e que tem constituído um ponto fraco na organização. A nossa organização precisa dos RH para funcionar, o atual sistema de forças precisa nas duas componentes, componente fixa e componente operacional, de 25 701 militares e civis, temos cerca de 22 mil, faltam recursos humanos! Portanto, é significativo (...) contam nestes 22 mil e tal os que estão em chamados cursos de qualificação ou promoção, isto é, os que estão no curso de Estado Maior, os que estão a fazer o curso de promoção a capitão, os que estão a fazer o curso de promoção a Oficial Superior, contam nestes efetivos, portanto, é mais uma quebra (...).”*

**Entrevistador:** Quais considera serem os aspetos positivos de uma nova avaliação do desempenho?

**Entrevistado 3:** *“(...) eu não contesto o sistema de avaliação. O sistema de avaliação penso que é um sistema bem concebido, melhorou bastante em relação ao que havia antigamente, antigamente baseava-se apenas e tão só nas chamadas avaliações, que hoje estão no grupo das avaliações de competências, o SIADAP tem 3 grupos: tem um grupo de avaliação que são os Objetivos, tem o grupo das competências pessoais e depois tem o grupo do júízo ampliativo. Mas os que contam para efeitos da média são os dois primeiros. No que respeita à conceção do sistema está perfeito, acho que foi uma melhoria substancial. (...) deve-se privilegiar a progressão dos mais aptos, não tenho dúvidas sobre isso e portanto a avaliação do desempenho deve ser fundamental para a chamada progressão na carreira hierárquica (...) qual é o grande problema deste sistema de avaliação neste momento? É que a progressão na carreira é também, simultaneamente, uma progressão retributiva e como os salários e as tabelas salariais são muito baixas no funcionalismo público, nós temos que olhar para a aplicação destas medidas de avaliação com alguma cautela, porque quais são os dois aspetos que eu tenho aqui como alguma forma, não digo perniciosos, para mim são altamente perniciosos, foi o idóneo e não percebo como é que os sindicatos não reagiram neste domínio, para mim foi o único ponto perverso no sistema de avaliação (...) e tem um segundo aspeto, que penso que é uma medida disciplinadora que é necessário existir e com a qual concordo, que é a atribuição de cotas (...).”*

**Entrevistador:** O QUAR está implementado? Como é que o QUAR se liga ao Planeamento Estratégico? E como tem contribuído para a melhoria de processos e objetivos?

**Entrevistado 3:** *“Está elaborado. Nós no ano de 2010 fizemos o QUAR, está elaborado. O QUAR está implementado e liga-se com o planeamento estratégico, mas em nada tem contribuído para a melhoria dos processos (...).”*

**Entrevistador:** No setor em que trabalha, quais são as falhas com que se tem deparado e quais as suas soluções?

**Entrevistado 3:** *“Bom, eu, em certa medida estive a referir isso (...). No dia em que o Plano de Atividades influenciar o orçamento seguramente as pessoas estarão em melhores condições de dizer que atividade é que vai parar ou que atividades é que se vão desenvolver (...) o plano de atividades deve incluir também as verbas de investimento e os reforços orçamentais. Ou se tem financiamento e a atividade é considerada financiada, ou não tenho financiamento e é uma atividade não financiada, isso está verificado, portanto, isso conseguiu-se fazer já, em certa medida nós já vamos conseguindo no relatório de atividades identificar aquilo que se fez ou não se fez, mas afetar diretamente uma atividade com os recursos financeiros? Isto ainda não está feito, portanto a grande falha é esta. (...) o Plano de Atividades ainda hoje no Exército está solto, está fora do planeamento de médio e longo prazo (...) é fulcral nos tempos que correm combater a escassez de recursos financeiros e até humanos em certa medida”.*

**Entrevistador:** Detetadas as vulnerabilidades do sistema, de que forma se pode contribuir para a implementação de mudanças corretivas?

**Entrevistado 3:** *“(...) em primeiro lugar fazer entender às pessoas que o Plano de Atividades é o instrumento fundamental para a utilização e controlo dos recursos, (...) se eu não tenho o Plano de Atividades bem estabelecido eu não consigo estabelecer prioridades, eu não consigo dizer onde é que eu deixo de fazer e o que é que eu posso fazer com base nos recursos que eu tenho. O Relatório de Atividades identifica-me o que é que eu fiz e não fiz e as razões para tal o que deve permitir fazer uma intervenção a cada 2 anos de ajustamento no planeamento de médio e longo prazo (...) O Plano de Atividades devia determinar o orçamento, isto é, a distribuição do orçamento devia ser feita em conformidade com o Plano de Atividades. (...) o planeamento por atividades é vulnerável porque (...) ele está, à partida, condenado, porque é condicionado pelo orçamento. A DFin e o CmdLog fazem e determinam o orçamento sem ligarem ao Plano de Atividades (...) há aqui um ‘divórcio’ completo entre os financeiros e os que planeiam as atividades, não há uma correspondência, portanto, isto foi a descredibilização e tem sido a descredibilização total do planeamento de atividades (...) de que forma se pode contribuir para a implementação de mudanças corretivas? Não me atrevo a dizê-lo (...) as finanças não podem comandar as*

*instituições, as finanças são um instrumento, têm que responder aos objetivos das instituições, os orçamentos não podem comandar as instituições. É diferente, mas o que se passa de facto é que continuam a ser as finanças, os recursos financeiros a serem os comandantes, o fator de comando de todo o processo, e isto é que tem provocado a vulnerabilidade do sistema (...) o Plano de Atividades verdadeiramente só constituirá o verdadeiro instrumento para o melhor planeamento e controlo quando ele condicionar a distribuição do orçamento (...).”*

**Entrevistador:** Será desejável que o Planeamento Estratégico seja implementado em todos os setores da Administração Pública?

**Entrevistado 3:** *“Eu acho que sim, é imprescindível para o país porque se não temos o quê? Aliás, como para as Forças Armadas. Temos um país sem rumo, quer dizer, nós temos que ter objetivos que devem ser transversais às mudanças de quem manda. O Planeamento Estratégico deve estar sempre ligado numa perspetiva de médio e longo prazo, sempre! (...) ele é fundamental em todos os setores do Estado para podermos ter uma Política Nacional, uma Política Estratégica Nacional. (...) Portugal não tem um planeamento estratégico. Tem vários planeamentos soltos e depois não os cumpre, porque ele não é verdadeiramente estratégico, um planeamento estratégico deve ser para lá dos horizontes de cada mandato, e ninguém quer fazer isso (...).”*

#### **P.1.4. – Entrevista 4**

**Entrevistado 4:** Tenente-General Luís Filipe Gomes Palma Figueiredo.

**Data:** 1 de abril de 2011.

**Hora de Início:** 10h00.

**Hora de Fim:** 10h30.

**Duração:** 30 minutos.

**Unidade/Local:** Estado-Maior da Força Aérea.

**Utilização do Gravador:** SIM.

**Entrevistador:** Qual o seu nome completo?

**Entrevistado 4:** *“Luís Filipe Gomes Palma Figueiredo.”*

**Entrevistador:** Qual o seu posto?

**Entrevistado 4:** *“Tenente General.”*

**Entrevistador:** Qual a sua arma, serviço ou classe?

**Entrevistado 4:** *“Piloto Aviador.”*

**Entrevistador:** Qual a função que desempenha?

**Entrevistado 4:** *“Vice-Chefe do Estado-Maior da Força Aérea.”*

**Entrevistador:** Este setor da Defesa tem Planeamento Estratégico? Em que modelo se apoia?

**Entrevistado 4:** *“Tem, mas garanto-lhe que se apoia no Conceito Estratégico Militar, na missão que está atribuída à Força Aérea e no que foi definido para executarmos durante os próximos anos.*

*Não lhe consigo dizer qual o modelo. O que nós temos são orientações face aos imperativos a médio e longo prazo. Fazemos um planeamento normalmente de 3 anos, portanto, neste momento, estamos a fazer a atualização do planeamento que está baseado nas missões que temos que executar e que está previsto. Essencialmente, o planeamento estratégico tem muito a ver com o que se vai introduzir na LPM, que é o planeamento a médio e longo prazo, quer dizer, todos os investimentos, tudo o que se vai fazer ao nível dos meios para executarmos a missão. Sinceramente, não estou muito a par mas, talvez lhe possa esclarecer um bocadinho melhor sobre os modelos mas, digamos, não temos nenhum modelo definido, temos sim as diretivas e temos o nosso modelo de Planeamento Estratégico para fazer o Plano de Atividades anual (...). O planeamento que se faz de 3 em 3 anos é considerado de curto/médio prazo. Tenho conhecimento de que estamos num processo de implementação do BSC.”*

**Entrevistador:** O modelo implementado é o adequado à organização?

**Entrevistado 4:** *“Sim, temos timings bem definidos, há uma Diretiva de procedimento contudo, o ciclo de planeamento anual que vai começar, neste momento, com a definição do plano de atividades, há atividades a desenvolver, depois essas são desmultiplicadas, chamemos-lhe assim, em várias atividades em que é atribuído o tal orçamento. No entanto, há alguns aspetos a melhorar para que este processo seja mais fluido e mais eficiente.”*

**Entrevistador:** Quais as dificuldades encontradas no modelo implementado?

**Entrevistado 4:** *“Quer dizer, este é o modelo, agora não sei se tem nome, com toda a franqueza, é um modelo que nós seguimos e que é traduzido em diretivas que são depois emanadas para todos os níveis para depois serem executadas. Este ano, com os cortes orçamentais de 40% na LPM, fez com que os nossos investimentos fossem descomprometidos.”*

**Entrevistador:** O Planejamento Estratégico tem favorecido a introdução de novas práticas de gestão? E o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização?

**Entrevistado 4:** *“Tem favorecido a introdução de novas práticas de eficiência e eficácia, e acho que é indispensável (...).*

*“Tem também contribuído para o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia, e isso tudo, neste momento está um bocadinho parado porque não há dinheiro, o que vai tirar rendimento, rentabilizar os meios que temos e rentabilizar a organização funciona de maneira diferente, porque muitas vezes implica transferências de movimentos, ajustamentos que têm de ser feitos, e muitas vezes obriga a obras, obriga a gastar muito dinheiro (...).”*

**Entrevistador:** Está implementado, neste setor, um plano de longo prazo? E de médio prazo?

**Entrevistado 4:** *“O planeamento existe. (...) Os planeamentos de médio e longo prazo estão associados a custos, e se nós não sabemos o dia de amanhã, ou seja, se não temos um orçamento fixo, começa a ser difícil planear. (...) Fazer planeamentos a médio e longo prazo ou a curto/médio e longo prazo em que não temos a segurança de poder cumprir os compromissos que assumimos, torna-se muito difícil. Embora idealmente seja assim, temos que ter um planeamento que é o que se pretende com a LPM, que é um planeamento a longo prazo, nós temos investimentos para 2024 previstos, e a segurança da sua execução é que quase nula (...). A missão quando é cumprida tem que ser a 100%. Podemos é reduzir o leque de missões. Cortar uma missão e não a fazer é uma coisa, agora fazê-la com menos eficácia é outra coisa (...). Reduz-se o número de missões.”*

**Entrevistador:** Considera o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades instrumentos essenciais para um melhor planeamento e controlo?

**Entrevistado 4:** *“Indispensável. É indispensável quer para sabermos o que é que temos que fazer, quer para sabermos como é que podemos melhorar aquilo que se faz.”*

**Entrevistador:** Há alguma condicionante estrutural na implementação destes instrumentos?

**Entrevistado 4:** *“Sim, quando se começa a fazer [planeamento], logicamente há sempre uma certa resistência inicial e a organização militar é uma organização pesada, há sempre uma certa resistência à mudança, porque as pessoas estão habituadas a fazer de uma determinada maneira, e gostam de fazer assim (...). Há sempre uma certa resistência, mas hoje em dia acaba por ser ultrapassado. As pessoas, como acabam por ver resultados, conseguem colaborar de outra maneira (...).”*

**Entrevistador:** Pode-me dar alguns exemplos de medidas implementadas para promover o incentivo aos funcionários? E para promover as tecnologias de informação?

**Entrevistado 4:** *“Aquilo que se tem feito, por exemplo, para incentivar, é dar maiores capacidades. Nós temos uma série de cursos feitos com o Instituto de Formação Profissional, em relação aos civis e que também muitas vezes são militares, desde o arquivo, passando por técnicas de secretariado, portanto, cursos de gestão pessoal, etc., são ministrados na Direção de Instrução e que são frequentados por pessoal civil e pessoal militar. Isso é uma das maneiras, que é fazer uma formação permanente e melhorar a formação das pessoas. Infelizmente, há uma coisa que nós não podemos fazer muito, para além do reconhecimento, que é como incentivamos principalmente o pessoal civil, e o pessoal militar também, recompensando aqueles que cumprem, dando-lhes valor e reconhecimento do seu serviço e não reconhecendo aqueles que, como sabe, não podemos pagar mais (...) há alguns marcos que nós tentamos incentivar e tentamos dar, essencialmente pelo reconhecimento pelo serviço, não premiar os ‘coiros’ mas sim premiar as pessoas que cumprem e que fazem (...). Se calhar precisamos de mudar um bocadinho a maneira como fazemos as avaliações, precisamos de um leque maior para se fazer a separação maior daqueles que são muito bons, os que são bons, os que são normais, e os que são mais fraquinhos. Se calhar era essa avaliação que devia ser feita, para podermos realmente separar as pessoas (...).*

*Para promovermos as tecnologias da informação temos programas, temos sistemas de informação sobre pessoal, sobre material. Por exemplo, sobre tudo o que é aeronaves, todo o programa de manutenção é feito através de um programa que está a precisar de ser remodelado. Aqui cometeu-se mais uma na engrenagem que foi o SIG, o Sistema Integrado de Gestão que, neste momento, está a desenvolver o módulo de pessoal, já tem o módulo das finanças e está a desenvolver também o módulo logístico, simplesmente a logística em relação a viaturas que é uma manutenção simples é fácil, quando entramos na manutenção das aeronaves é manutenção complexa, (...) e já é preciso desenvolver um programa com outras capacidades (...).”*

**Entrevistador:** A inadequação ou a falta de Recursos Humanos tem sido um ponto fraco na organização? Em que aspeto?

**Entrevistado 4:** *“A inadequação há, tem que haver um update nas pessoas, e costuma-se dizer que ‘burro velho não aprende línguas’. Há uns que apanham com mais facilidade, e há outros que já tinham muitos anos de serviço e já tinham aqueles vícios todos, habituados a fazer tudo a mão, etc. Tiveram dificuldade em acompanhar os ‘remos’, muitos desses já saíram, e o pessoal que está, neste momento, preparado e que trabalha perfeitamente com as novas tecnologias, não têm qualquer problema. A falta de recursos humanos é recorrente, até porque como não temos orçamento suficiente para pessoal e agora com o*

*SIG, tem essa desvantagem também, como nós não temos dinheiro para pessoal, eles não autorizam a contratação de pessoal (...)*”

**Entrevistador:** Quais considera serem os aspetos positivos de uma nova avaliação do desempenho?

**Entrevistado 4:** *“(...) eu penso que o SIADAP não serve (...). Não serve porque é muito redutor, quer dizer, tem 3 parâmetros: um vale 5, outro 3 e outro 1. Embora faça uma separação, (...) as pessoas não são preto e branco, não são boas e más, são boas numa coisa, depois são intermédio noutras, ninguém é perfeito nem ninguém é imperfeito. E eu, pessoalmente, tenho muita dificuldade em fazer a avaliação do pessoal civil (...). Estamos a fazer um pouco a apologia da mediocridade (...) é uma avaliação completamente injusta.*

*Ao nível do desempenho dos militares e da sua progressão na carreira, deveria haver uma maior avaliação do desempenho de modo a condicionar um pouco mais a subida hierárquica. Há mecanismos para fazer isso e, logicamente que até Major é natural que seja assim, até Major o desempenho das pessoas é diferente de uns para os outros, uns melhor outros pior, e eu concordo inteiramente que tem de haver uma seleção. Nós temos uma seleção porquê? Porque a promoção a Major já é feita por escolha, portanto está nas nossas mãos fazê-lo. Se as informações forem inventadas, ou seja, se a avaliação for bem feita, mostra que não podemos ser todos uns ‘gajos porreiros’. (...) Mas quando é feita a avaliação, é feita por um grupo que tem de se basear naquilo que está escrito e dizer que um indivíduo tem 3,8, e o outro tem 3,9. Acho que não, tem de a ver uma diferença significativa de desempenho, de capacidades, de competências, etc., e nem sempre é fácil.”*

**Entrevistador:** O QUAR está implementado? Como é que o QUAR se liga ao Planeamento Estratégico? E como tem contribuído para a melhoria de processos e objetivos?

**Entrevistado 4:** *“(...) não está, porque há diretivas que nós temos no planeamento estratégico, temos as diretivas para previsões, depois temos mais uma série de normas que são os objetivos para cada ano que são definidos anualmente, agora, como QUAR? Não.”*

**Entrevistador:** No setor em que trabalha, quais são as falhas com que se tem deparado ao nível do Planeamento Estratégico?

**Entrevistado 4:** *“As principais falhas foram as que eu disse há pouco. Acabam por ser a não garantia, quer dizer, estarmos a planear coisas em que não temos a mínima garantia. Tentamos sempre fazer um planeamento que é condicionado, à partida (...) Temos que adaptar todo o nosso planeamento à nossa condição financeira.*

*Eu acho que o planeamento não tem sido posto de lado devido à falta de recursos, eu acho que continuamos a planear, planeamos é muito. Fazia-se sempre planeamento, depois*

*ia-se acompanhando o planeamento e ajustávamos. Agora com estas mudanças todas e cortes obriga-nos a planear muitas vezes (...).”*

**Entrevistador:** Detetadas as vulnerabilidades do sistema, de que forma se pode contribuir para a implementação de mudanças corretivas?

**Entrevistado 4:** “ *Temos que mudar primeiro, e depois ter capacidade para o fazer (...) corrigir as funções deste e daquele órgão, de modo a ajustarem-se mais às nossas necessidades. De resto, tudo o que vem de implicações financeiras é sempre difícil de conseguirmos. Quando detetamos um erro é preciso, principalmente, ter vontade (...).”*

**Entrevistador:** Será desejável que o Planeamento Estratégico seja implementado em todos os setores da Administração Pública?

**Entrevistado 4:** “*Indispensável.*”

### **P.1.5. – Entrevista 5**

**Entrevistado 5:** Coronel Mário Alberto Vilhena da Salvação Barreto.

**Data:** 1 de abril de 2011.

**Hora de Início:** 11h00.

**Hora de Fim:** 12h30.

**Duração:** 1 hora e 30 minutos.

**Unidade/Local:** Estado-Maior da Força Aérea.

**Utilização do Gravador:** Sim

**Entrevistador:** Qual o seu nome completo?

**Entrevistado 5:** “*Mário Alberto Vilhena da Salvação Barreto.*”

**Entrevistador:** Qual o seu posto?

**Entrevistado 5:** “*Coronel.*”

**Entrevistador:** Qual a sua arma, serviço ou classe?

**Entrevistado 5:** “*Piloto Aviador.*”

**Entrevistador:** Qual a função que desempenha?

**Entrevistado 5:** “*Chefe da Divisão de Planeamento do Estado Maior da Força Aérea.*”

**Entrevistador:** Este setor da Defesa tem Planeamento Estratégico? Em que modelo se apoia?

**Entrevistado 5:** *“Eu vou responder que sim, aliás, a génese da Divisão de Planeamento veio do título anterior que se chamava Núcleo de Planeamento Estratégico, portanto, nós chamamos a esta Divisão ‘Planeamento’. O planeamento tem vários níveis e, essencialmente, o que fazemos na Divisão de Planeamento (...) é o planeamento estratégico. E porquê? Porque há duas linhas de ação específicas que nós fazemos aqui. Portanto, se eu puder resumir os trabalhos todos em duas coisas só, diria: o planeamento para o Orçamento da Força Aérea, que tem a ver com o Plano de Atividades, sendo o produto final disso a Proposta de Orçamento para a Força Aérea que vai depois para o Ministério, que é numa componente mais de curto prazo, ou seja, estamos a falar num ciclo de planeamento que trabalha, mais ou menos, dois a três anos, que tem uma diretiva de planeamento trianual, depois tem um trabalho que é feito no ano anterior, para se construir o orçamento, ou seja, a Proposta do Orçamento, obviamente que para se construir o Orçamento tem de se utilizar a estratégia do Orçamento para cumprirmos a missão, para garantirmos que temos os recursos necessários e os recursos financeiros. (...) somos o ponto coordenador das várias fontes de toda a Força Aérea, falo no Estado-Maior especificamente, com a Divisão de Planeamento para a construção do Orçamento da Força Aérea, e em colaboração com a Direção de Finanças. Portanto, nós temos o Planeamento das Atividades e a forma como estas são financiadas (...). A outra componente, já mais a médio e longo prazo, é a famosa Lei de Programação Militar que, no meu entendimento como Chefe da Divisão da Lei de Programação Militar, traduz o investimento que nós vamos fazer no desenvolvimento do planeamento por capacidades, não só capacidades novas, como as lacunas que nós identificámos à medida que fomos fazendo operações no dia a dia. (...) posso-lhe dar aqui um exemplo, as Aeronaves e a maior parte dos Sistemas de Armas, hoje em dia, são constituídos por hardware e software, uma linguagem que nós temos de utilizar e, quando nós sabemos essas coisas, temos de as atualizar ao longo do tempo, portanto, se tivermos a pensar entre cinco a dez anos, é facilmente espectável que precisemos de dinheiro para atualizar o software. (...) Há muitos formalismos devido ao peso burocrático que há para se assinarem contratos e tudo mais. A Lei da Programação Militar é uma das atividades que fazemos, onde incluímos os nossos compromissos internacionais da NATO e da UE, bem como outros bilaterais, para desenvolvermos as capacidades, e quando vamos ao mercado para desenvolvermos essas capacidades, deve haver um financiamento disponível. Portanto, em sumário, as duas atividades em que eu considero a Estratégia da Força Aérea uma estratégia de fazer agora e para o ano, é o Orçamento, que financia as nossas atividades, e são as capacidades que nós devemos desenvolver a médio e longo prazo, para conseguirmos cumprir a missão de uma forma atualizada e, mais que tudo, obrigar os organismos da instituição a serem interoperáveis. A*

*Força Aérea sempre foi interoperável por andar no ar, dado que, essencialmente, a nossa missão é voar militarmente, portanto, os aviões sempre tiveram que falar uns com os outros, e os rádios têm que ser iguais. O nosso meio natural é voarmos com outras nacionalidades, outros serviços e, portanto, a interoperabilidade tem normalmente custos, não é? Às vezes tem de se ter certas capacidades (...) para podermos comunicar ou para podermos empregar armas com outras Nações ou outros serviços. Mas, tudo isto tem de ser pago, tudo isto tem que ser financiado através do financiamento do orçamento, e isso é feito através do Ciclo Anual de Atividades e do Planeamento do Orçamento, que têm o calendário de 'três, dois, um – Execução'. (...) Por isso é que eu digo que, para responder concretamente à questão, o Planeamento Estratégico é que nos diz o que é que devemos ter na Lei de Programação Militar, e é essa a racional que nós temos. (...) se vamos substituir um avião, não vamos substituir por substituir, vamos substituir porque temos aquela capacidade (...). Portanto, essa é a racional, é uma racional ao nível estratégico em que estamos a falar de Sistemas de Armas. Quando eu digo Sistemas de Armas, estamos a falar de capacidades, ou seja, o pessoal, o material e os meios para sustentar isso, (...) portanto, é a um nível macro, a um nível de topo, é isto que é apresentado, normalmente, ao Ministério a que se remete esse documento. Portanto, sim, esse planeamento estratégico é feito aqui, agora, a Divisão de Planeamento não faz isto sozinha, obviamente, faz isto em articulação com as outras três Divisões, a Divisão de Operações, a Divisão de Recursos e a Divisão de Comunicações e Informações e Sistemas de Informação. E porquê? Porque tudo isto se passa ao nível do Estado-Maior, onde é feita a assessoria e, depois de todos os comandos funcionais, executa-se esse planeamento. No entanto, o planeamento também tem uma vertente de 'top down', ou seja, a estratégia e a visão do nosso Chefe é projetar forças que são os nossos compromissos, é a nossa missão e, portanto, vamos investir nesta linha, mesmo que a parte tática não pense dessa maneira. Nós vamos seguir aquele caminho mas, por outro lado, também há uma aproximação nos Planos de Atividades do 'bottom up', ou seja, de baixo para cima em que também com as experiências e com as lições aprendidas, nós também chegamos à conclusão que, se calhar, temos de mudar o software porque no último exercício que fomos, por exemplo, já não conseguimos falar com eles ou comunicar com eles. (...) de cima para baixo há um planeamento, portanto há uma aproximação de cima para baixo, em inglês 'top down' e, no meio disto tudo, onde é que esta informação depois é processada e é feita a assessoria à chefia da Força Aérea? Esta é feita pela Divisão de Planeamento em coordenação com as operações que fazem, essencialmente, os estudos técnicos dos pré-requisitos. Porque nós podemos dizer que temos uma capacidade mas, depois, temos que a concretizar mais em detalhe, e isso é feito pelo exame de operações, onde estão os peritos. Nós aqui, falamos na Divisão de Planeamento, fazemos mais à parte a gestão estratégica, ou seja, pôr dinheiro daqui para*

*ali. (...) nós criamos recursos financeiros para poder sustentar a estratégia, portanto, é isso que fazemos aqui.*

*Quanto ao modelo em que nos apoiamos e porquê, é uma questão muito interessante, porque estamos, neste momento, num momento de transição, nós começamos a encarar o planeamento de maneira diferente, não é? As Forças Armadas já são muito antigas, embora a Força Aérea tenha só cinquenta e poucos anos mas, claro que antigamente se fazia planeamento. O que se está a fazer atualmente é um pouco transversal a todos os ramos, penso eu, e que foi a imposição de utilizarmos, no modelo de gestão, (...) o SIG. (...) temos que fazer o plano de atividades e o relatório de atividades mas, claro, no Decreto-Lei não diz o formato e como é que se faz, o 'how to do it', porque isso nós temos. Nós temos o ciclo de planeamento do orçamento que traduz isto que lhe estive a dizer para o orçamento, concretamente, e temos o ciclo bianual de forças para o qual contribuímos também. Mas, aquilo que tenho a dizer, (...) é que isso começou em cerca de 2004 se não me engano, e fizeram-se até agora duas diretivas trianuais, portanto, foi há cerca de seis anos e nós fizemos, precisamente, o ano passado uma diretiva em que mudamos um pouco a estrutura para funcionar mais por processos. Antigamente, era muito vertical ou muito hierárquico, onde se punha os seus objetivos de gestão, os objetivos que queria atingir eram postos na vertical e funcionava muito desta maneira. Nós agora fizemos uma modificação em que trabalhamos transversalmente para atingir os objetivos, ou seja, cada um faz por contribuir para a execução dos objetivos estratégicos, ou seja, temos os objetivos estratégicos, temos a visão do nosso Chefe de Estado-Maior, temos depois os objetivos estratégicos, depois temos os objetivos operacionais, e depois é que elencamos as atividades, as ações e os elementos de ação. Este é que é o modelo, não foi escolha, foi imposto, mas estamos a adorar a nossa maneira como operamos. Quanto ao modelo implementado, estamos orientados por objetivos e, neste momento, estamos num processo de implementação do BSC, (...) vamos fazer este ano a proposta de orçamento e o plano de atividades da Força Aérea que, no ano passado, não tinham mapa de estratégia e este ano vão ter. (...) vimos que temos os elementos todos [referindo-se á implementação do BSC], faltando apenas um ou dois elementos que vamos expor ao Chefe de Estado-Maior da Força Aérea, porque temos que ter outros elementos oficiais. Mas, a maior parte destes elementos, nós temos com o ciclo de planeamento das atividades, que é feito por objetivos estratégicos, operacionais. Portanto, esta é a maneira como estamos a planear. Esta é a nossa estratégia de atingirmos os objetivos estratégicos, mas sabemos que podemos fazer melhor para ter uma melhor visibilidade na gestão, ou seja, nas correções. O que nós estamos a constatar é que, realmente, este ano com os PEC's as coisas são demasiado dinâmicas, e como são demasiado dinâmicas, quando nós vamos cortar, o corte começa a ser um pouco 'cego'. Se nós tivermos melhor visibilidade, conseguimos melhorar e, portanto, com o BSC, chegámos à conclusão que este modelo [BSC] é um bom modelo a seguir. Mas o Ballanced*

*ScoreCard, no fundo, está integrado 'business models'. Temos até como contributos para isso vários mestrados, e estamos a fazer uma tese de doutoramento com um dos nossos Oficiais do Estado-Maior."*

**Entrevistador:** O modelo implementado é o adequado à organização?

**Entrevistado 5:** *"(...) neste trabalho que estivemos a fazer em paralelo com o procedimento, acho que devemos trabalhar sempre em paralelo, e estarmos sempre aptos a identificar o que podemos melhorar. Chegámos a uma conclusão, temos a maior parte dos elementos para fazer um BSC para 2012, ou seja, temos os elementos para fazer isso mas ainda não estamos a fazer. (...) vamos implementar o BSC. (...) nós conseguimos trazer os resultados da mesma maneira, mas podemos ser mais eficientes e ter maior visibilidade, portanto, (...) nós estamos a chegar à conclusão de que este modelo [BSC] é o mais adequado para termos uma gestão mais eficiente, mais eficaz e cumprir a nossa missão."*

**Entrevistador:** Quais as dificuldades encontradas no modelo implementado?

**Entrevistado 5:** *"Uma das principais dificuldades é estabelecer os próprios objetivos e o grau de cumprimento desses objetivos, porque o que se faz, normalmente, é estabelecerem-se os objetivos e depois, ao fim de um certo tempo ou ao meio do exercício, pede-se um ponto de situação mas, no fundo, como a comunicação não é muito transversal leva muito tempo a passar a informação entre o utilizador e o gestor. Com o BSC penso que é mais fácil. (...) Temos que olhar para os instrumentos. O que nós temos mais necessidade, neste momento, são os tais instrumentos que nos estão a dar a velocidade (...) em saber como estão os objetivos a ser alcançados. Porque o que é que acontece? Um exemplo simples: a Força Aérea voa. Se calhar, se eu puder selecionar o elemento de gestão mais importante é o regime de esforço, e o que é o regime de esforço? São as horas, porque é para aí que vão a maior parte dos recursos, é para voar, a nossa missão é voar, cumpre-se voando e voar não sai barato. Portanto, se nós suportarmos no papel, nas folhas A4, se calhar o efeito que têm no orçamento é muito pequeno mas, se tivermos que reduzir horas de voo, se tivermos que reduzir 20% do regime de esforço, já tem um impacto muito grande, portanto, satisfaz o objetivo de gestão mas afeta a missão. Se não se puder voar, não se cumpre a missão mas, no fundo, é isso que é gerir. Há pouco falei dos objetivos, nós temos objetivos estratégicos e objetivos operacionais, que antigamente se chamavam sectoriais, que no fundo, são os que cada comando funcional tem que gerir para garantir que estamos a cumprir a missão, porque os objetivos estratégicos são a tradução da missão da Força Aérea em objetivos estratégicos, operacionais e sectoriais. Estes são os objetivos de planeamento, depois temos os objetivos de gestão que, normalmente, pretendemos que sejam 'smart', ou seja, que sejam mensuráveis, como por exemplo produzir ou modificar 'x' aviões. É nesse nível que nós sentimos essas dificuldades porque leva mais tempo, e quando levamos mais tempo, a gestão não é tão eficiente. Com a introdução disto, o que é que se vai realmente*

*ganhar? Vai haver um ganho na eficiência, portanto, nós sempre fizemos a missão, e também não foi por causa disto que nós não voávamos [o entrevistado dá vários exemplos para justificar a sua ideia, constatando que o 'Microsoft Office Excel' é uma ferramenta que permite visualizar a estratégia executada, e faz a ponte para o sistema em causa] penso que o BSC pode ajudar aí, e vamos sempre precisar de ter esta parte humana, e interagir com este software aqui. Estes softwares devem estar integrados por todos os gestores aos vários níveis para termos esta visibilidade e, portanto, aí é que eu acho que se consegue realmente executar a estratégia que foi feita, (...) desta forma, nós conseguimos planejar em tempo durante a execução. O fator tempo dá-me uma capacidade de reação melhor para haver correções. Eu penso que é isso que estes modelos, o modelo do BSC e estes recursos informáticos conseguem fazer, digamos, ajudam-nos mas, claro, dependendo sempre de quem está no topo de uma organização e de quem tem essa função, esta dependente dos que estão a baixo e que alimentam esse dados, (...) o tempo traduz-se em eficiência. A eficiência engloba as decisões mais antecipadas, que são decisões melhores de certeza absoluta."*

**Entrevistador:** O Planeamento Estratégico tem favorecido a introdução de novas práticas de gestão? E o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização?

**Entrevistado 5:** *"Sim, que são neste momento os objetivos estratégicos da Força Aérea. E devemos ser mais eficientes, porquê? Temos que o ser porque o dinheiro cada vez é menor, e as tarefas não diminuem. Claro que há que de ter um limite, mas temos que ser mais eficientes. Conseguimos fazer mais com menos recursos mas, claro que há um limite, senão era uma magia."*

**Entrevistador:** Está implementado, neste setor, um plano de longo prazo? E de médio prazo?

**Entrevistado 5:** *"Sim, temos um documento que é 'A Força Aérea em 2020', (...) e portanto a minha resposta é sim. E em que é que se traduz para fora? Esse é um documento interno que nos permite saber e como é que nós vemos a Força Aérea daqui a 10 anos, sensivelmente. Aliás, estamos a considerar se devemos ou não construir agora um documento com base nos pressupostos que têm mudado, de modo a fazermos um documento destes até em sintonia com a UE que tem um 'long vision term', e com a estratégia da NATO que, à semelhança da LPM, que é talvez a ferramenta que alimenta as capacidades, vai permitir um alinhamento disto. Portanto aí temos de ter a nossa ambição para cumprir a missão, como é que nós visionamos as nossas capacidades no futuro, estamos a falar a médio e longo prazo, estamos a falar 10, 15, 20 anos à frente. Estamos em 2011 e, se temos uma coisa até 2020, eu considero isto médio/longo prazo. A LPM vai até 2028, portanto, para mim isso é o longo prazo e se calhar, está na altura de renovarmos esse documento feito para 2020, e refazê-lo até 2028, acabando por se sincronizar o ano,*

*de maneira a que a nossa ambição seja projetável, e seja interoperável, como daqui a 10 anos, não é agora. Agora já sabemos, é com os F16, etc., mas é a mesma coisa, se calhar é com um software diferente, ou com outras coisas, é com 'air systems' (AS) não é, mas de mega altitude que é aquilo que fazemos. Portanto, há várias questões que tem de ser estudadas que também têm de ser fruto de um estudo, não é? E a partir daí vir um documento, que no fundo é um documento, portanto, que eu posso considerar que é um documento estratégico, é uma visão a longo prazo, que depois é traduzida em lei no financiamento disso, portanto, eu escrevo na visão que queremos ter três porta-aviões, e isto tem que ser exequível olhando à nossa realidade, não é? (...) Portanto, nesse aspeto está na altura de nós fazermos agora nestes dois, três anos, o que acabei de falar. E estamos também num processo de alinhamento, aliás, estamos todos em Portugal num processo de alinhamento com as duas alianças, porque neste momento as forças que nós temos são umas, não é? São um conjunto de recursos. Os meios da Força Aérea, claro que eu estou preocupado com os da Força Aérea, e em como é que isto está alinhado com os ciclos de planeamento da NATO e da EU, onde se fala também em harmonização, sincronização e desenvolvimento de capacidades e, portanto, aqui estamos a tentar sincronizar, por isso é que eles me colocaram nesta posição porque eu vim, precisamente, do desenvolvimento de capacidades na UE e portanto, na NATO, que é mais conhecido também porque 21 dos países são os mesmos, (...) que é a esmagadora maioria dos países que pertencem às duas organizações, portanto, faz todo o sentido, especialmente para Portugal que temos poucos recursos para alimentarmos as ambições das duas organizações em que participamos, nestas coisas internacionais com cada vez menos recursos financeiros, temos que ser muito eficientes e, por isso, temos que alinhar isto tudo de maneira a que os reportes sejam também as nossas atualizações. É esse trabalho que estamos aqui a tentar fazer, portanto, alinhar um documento de visão a longo prazo, (...) com tradução até mesmo financeira para, no fundo, nos dar o 'why' ou o 'porquê' de isto estar na LPM que deverá estar no outro documento? Está, porque nós pensamos que o mundo vai estar desta maneira, porque isso está escrito na estratégia da NATO e na estratégia da UE. Portanto, é aí que nos estamos a preparar para (...) optar e adotar as capacidades, digamos, para resolver esses problemas. Isso vai acontecer sempre, isso é a dinâmica da vida, não é?"*

*O historial da diretiva para 2020 não lhe posso dizer precisamente, mas eu diria que de cinco em cinco anos ou de dez em dez anos (...) porque se estamos a falar a longo prazo, menos de cinco anos não faz sentido fazer isso, portanto, eu arrisco-me a dizer que o número correto é mais ou menos de dez em dez anos e faz-se sempre para, pelo menos, vinte anos à frente. Portanto, este documento que foi feito para 2020, penso que foi feito entre 2000 e 2004. Portanto, em 2010 faz sentido fazer para 2030, embora, quem diz 2030 pode dizer 2028. Este plano não sofre nenhuma revisão, nem se deve fazer porque isso*

*acaba por ser uma referência. Essa revisão é feita de 10 em 10 anos, porque todos os outros planos que se fazem entretanto, por exemplo, a LPM é revista de 2 em 2 anos, portanto, esta a ser feito na realidade, e acabamos por dizer que sim, mas temos que ter sempre uma referência (...).”*

*Ao nível do plano de médio prazo, não sei como é que define o médio e o longo prazo... o médio prazo eu diria que não. Aliás, nós temos o plano de médio e longo prazo integrado num só (...), isso no fundo é aquilo que se faz com a revisão, é o nosso plano, eu diria que o nosso plano a médio prazo é o planeamento que temos de revisões que estabelece o plano de longo prazo, (...) e acho que é mais do que suficiente. Se nós conseguirmos redigir um documento destes para 2030 é bom, mas isso não vai resolver nenhum problema do dia a dia, vai dar um alerta para a geração que vem a seguir (...). Mas, pelo menos está pensado, porque esses projetos normalmente duram 10, 20 anos, a duração de um sistema de armas ter essa duração. Portanto, a meio da vida de um [plano] tem que se começar a falar de outro, portanto, isso dá um plano a longo prazo, agora médio são as atualizações, é aquilo que se faz. O curto prazo é o orçamento para o ano seguinte e aquilo que se faz para o ano. O médio prazo é o que vamos fazer no futuro, entre cinco a dez anos. Cinco a dez anos ou quinze anos é o médio/longo prazo.”*

**Entrevistador:** Considera o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades instrumentos essenciais para um melhor planeamento e controlo?

**Entrevistado 5:** *“Eu penso que ajuda, precisamente, naquilo que falámos anteriormente que é: ao redigirmos o plano de atividades, temos que mapear as atividades e colocarmos um custo à frente, que é disso que se trata, e foi isso que fomos forçados a fazer numa função nossa. Tornamo-nos mais conhecedores de onde é que empregamos e quanto é que custa, ou seja, hoje em dia falamos com pilotos e toda agente pergunta: mas quanto é que isto custa? O quanto é que custa tornou-se muito importante, que era esse o objetivo de quem, realmente, fez isto. Agora, neste momento, estamos a harmonizar também o Relatório de Atividades com o Plano de Atividades, ou seja, com a tal implementação. (...) nós fizemos o Relatório de Atividades de 2010, estamos a terminá-lo agora com base no ano anterior e nas atividades que foram feitas. Mas temos dois instrumentos que têm de ser harmonizados e são dois imperativos legais. Nós fazemos dois documentos em termos de relatório, portanto, estivemos a falar de planeamento até agora, agora estamos a falar do relato, e há aqui no meio a gestão, a gestão é a que se faz durante, é o grau de cumprimento dos objetivos, e a isto chamamos-lhe objetivos de gestão, que são baseados nos outros. Depois, temos dois documentos que produzimos, o Relatório de Atividades e o Relatório de Gestão. O Relatório de Atividades está nitidamente ligado ao Plano de Atividades, os objetivos de gestão tem mais a ver com o modo como fizemos a nossa gestão, o que é que conseguimos fazer. Eu próprio já coloquei essa questão, mas os dois são imperativos legais, isso é que*

*me deixa ainda mais curioso, porque os dois não são exatamente iguais, têm formas ligeiramente diferentes. Embora sirvam para reportar o que é que aconteceu naquele ano, eu diria que o Relatório de Atividades é muito virado só para a componente financeira. Os objetivos de gestão são muito virados para o exterior da Força Aérea, conseguimos fazer isto de uma forma transversal, inclusivamente as coisas que apareceram durante a execução, que são missões que não estavam planeadas.”*

**Entrevistador:** Há alguma condicionante estrutural na implementação destes instrumentos?

**Entrevistado 5:** *“Eu nesse aspeto acho que, neste momento, estamos a tentar melhorar isso. Considero muito burocrático a maneira como ainda estamos a fazer o processo, portanto estamos a tentar melhorar nessa parte, porque, se calhar o que se diz do anteriormente é que pode-se fazer desta maneira e daquela e depois gastávamos muito tempo a harmonizar aquilo num produto único. Agora estamos a estandardizar mais e, portanto, estamos a ser mais pragmáticos naquilo que se quer. Isto dito assim, é sempre difícil dizer por palavras, mas todo o processo é um pouco burocrático (...). A receção dos Planos de Atividades, o sancionamento, a maneira como está e como o entregamos, utilizamos muito a ferramenta informática ‘Excel’, portanto, pretendemos que eles façam aquilo para ser mais fácil lidar com os dados. Portanto, aí eu diria que a maior dificuldade é o trabalho cooperativo, mas esse é um problema que existe e que precisa de ser mais simplificado, e as ferramentas que nós temos que são essencialmente as ferramentas informáticas, como o Word, não são fáceis de trabalhar em grupo (...). Quando estamos a trabalhar a um nível macro, temos que fazer grupos e subgrupos, ou seja, isto tudo acaba por levar mais tempo do que aquilo que era desejável, e depois o entendimento das pessoas daquilo que está escrito, às vezes pode-se tornar numa dificuldade, às vezes as coisas mudam e as pessoas gostam de fazer igual ao ano passado, não é? Portanto, essa é uma dificuldade geral, do país. Mas a dificuldade, se eu puder resumir, na minha opinião pessoal, é que é muito burocrático e estou a tentar que ele seja menos burocrático para chegarmos mais rapidamente ao resultado, e pensarmos naquilo que é importante. Portanto, quando eu falo em objetivo, o que é que eu estou a dizer com isto, por exemplo, a data limite é entregar o plano de atividades a 31 de março mas esse não é o meu objetivo, o meu objetivo é que aquilo venha exatamente com os dados que eu preciso para poder depois filtrar e criar um bom orçamento. Durante a execução deste ano, eu fiz um briefing à macro estrutura onde expliquei o ciclo de planeamento, o que é que se faz, quando e por quem, e uma das coisas que eu disse, é que temos que dar uma data, nós temos de saber o objetivo senão deixamos para amanhã o que podemos fazer hoje. O que é que acontece, eu sabia que tinha passado sempre a mensagem ao pessoal técnico e dizia como queríamos que aquilo viesse preenchido e feito. Se for necessário há um plano de emergência, mas essa emergência não é planeada, em último caso podemos dar mais uns dias, isto falando*

*sempre em dias. Mas nós, na prática, temos uma semana que eu prefiro que dar, para que revejam mais uma vez, para vir como pretendemos, porque senão estamos a fazer o trabalho que eles deviam ter feito, e o tempo vai passando. Portanto, esta é a questão que eu digo que é burocrática, não é? Quanto ao fator humano, posso colmatar certas partes dando formação. (...) Não podemos é despedir [pessoas], esse também é um facto. (...) Nós somos muito hierárquicos, e a forma de transmissão leva mais tempo que os meios e recursos que nós temos hoje em dia podiam levar, ou seja, mandar um e-mail ou mandar uma nota em papel é diferente. Mandar um e-mail em PDF, não tenho duvida. Eu prefiro receber tudo em PDF. Para dar um exemplo, eu preciso é dos dados, quero o e-mail aqui com os dados todos, e receber o papel daqui a um mês pelo sistema burocrático, mas o que é que me vai permitir fazer o meu trabalho? São os dados, não é o papel estar com assinatura e ainda a 'cheirar a tinta'. Mas no entanto, essa tinta e essa assinatura têm que existir, senão, como algumas destas atividades são feitas de baixo para cima, eles dizem o que é que tem de se fazer, para a gente ver o que é que tem de fazer e depois vê-se o dinheiro que se tem e depois adequa-se às atividades. Portanto, no Plano de Atividades é isso mesmo, e há que pôr cenários realistas, uma para a pior situação, uma média e a melhor de todas, digamos, a melhor possível. Mesmo a melhor possível já é pessimista nos cenários atuais (...)"*

**Entrevistador:** Pode-me dar alguns exemplos de medidas implementadas para promover o incentivo aos funcionários? E para promover as tecnologias de informação?

**Entrevistado 5:** *"Nem sei bem o que é que hei de responder, porque é assim, do trabalho que fazemos, isso é muito genérico, um dos objetivos que temos tem a ver com o bem-estar, em termos militares chama-se moral, em termos civis chama-se motivação. Há várias teses sobre isto, mas tem a ver como é que nós pomos as pessoas, portanto, neste momento, até estamos num período bastante negativo porque, como sabemos, temos a questão da saúde, temos a questão financeira, portanto, aqui não consigo dizer-lhe concretamente, porque os recursos financeiros têm sido, exatamente, o inverso. Noutras atividades, o que é que temos que manter? Temos que manter algumas atividades em que as pessoas realmente sintam bem-estar, e que comuniquem umas com as outras. A motivação é algo que um comandante tem de fazer, eu estou a pensar fazer algumas ações. Mas isso não tem nada a ver com o Plano de Atividades, quer dizer, tem porque me paga o ordenado se eu for fazer isso com o meu ordenado, na prática estou a fazer, mas não é isso que está à procura. Aí são as ações que estão no Plano de Atividades, portanto, também já se colocou essa questão, por exemplo, de nós temos o museu do ar, ou seja, nós temos financiamento para isso, eu considero isso uma motivação. Chegar lá e ver o Museu da Ar, considero também em prol do bem-estar continuarmos a ter a Banda de Música (...). Outra coisa que estamos a tentar fazer é ter uma melhor divulgação do que estamos a fazer,*

*porque às vezes a comunicação não é eficaz, ou seja, quem está na Base de Monte Real não sabe o que se passa na Base de Beja. Quanto à questão do BSC que falei há pouco e do mapa da estratégia, vou-lhe dar um exemplo concreto. Está a ver aqui o meu tapete para o rato? Preciso de comprar um novo, em vez de mandar comprar um novo, se calhar, vou mandar imprimir o mapa da estratégia nisto. (...) Portanto, o facto de divulgarmos os nossos objetivos para aquilo que estamos a trabalhar, faz-nos a todos sentirmo-nos parte de um todo, e não há problema nenhum nisso. Outras ações que se podem fazer é divulgar, ou seja, é a divulgação dos próprios objetivos, portanto é uma ação. É uma ação que nem custa dinheiro nenhum. É aquela pergunta do 'café', o que é que vocês fazem [Força Aérea]? (...) Portanto, se fizermos essa ação para o pessoal, no fundo, o pessoal sente-se útil. Eu acho que se todos nós nos sentíssemos úteis, já era uma automotivação, (...) é perceberem melhor o que estão a fazer, era assim que eu resumia, as pessoas perceberem melhor o que é que estão a fazer e para o que é que estão a contribuir. É esta ligação que se tem de tornar mais visível."*

**Entrevistador:** A inadequação ou a falta de Recursos Humanos tem sido um ponto fraco na organização? Em que aspeto?

**Entrevistado 5:** *"A falta é relativa, a inadequação tem a ver com a formação. (...) nós temos sempre um custo muito elevado, por exemplo, nós precisamos muito de renovar a formação das pessoas. Os sistemas estão sempre a mudar, por exemplo, se o Word mudar já não sabemos onde é que está o 'Print Area', no entanto, sabemos que ele está lá. Essa é a maior dificuldade, ou seja, tem de se investir muito na formação. Especialmente nos meios técnicos, as coisas estão sempre a mudar, os procedimentos estão sempre a mudar, há sempre nova documentação que é preciso ser lida e ser implementada, portanto, para responder concretamente à questão, sim, é formação e treino. Estamos a falar dos procedimentos e das pessoas, é fundamental para conseguirmos responder, não é? Se o piloto não voar, deixa de saber voar, tem de voar, tem de treinar. Neste momento, com os cortes orçamentais, estamos a ver como é que isso vai afetar a organização, mas isso é transversal a todos os anos, a toda a agenda até mesmo no orçamento pessoal, ou seja, o que é que eu posso fazer, acho que neste momento estamos a atingir o limite em que temos que dizer as coisas que não podemos fazer mesmo. Não estou a dizer que não podemos fazer coisas, porque estamos ainda a analisar isso e a ver qual é o impacto (...) portanto vai ter de mudar alguma coisa. Neste momento, com o que esta a acontecer com isto dos PEC's conseguimos ajustar alguma coisa, como por exemplo o regime de esforço (...) temos que encontrar um limite. Neste momento ainda conseguimos encaixar para os pilotos que temos, para os recursos e para os sistemas de armas que temos, estou a falar dos F16, do C130 e disto tudo. Neste momento ainda conseguimos cumprir tudo (...) Aliás, é aquilo que me parece, não temos ainda dados concretos mas temos tentado ser o mais eficiente*

*possível, e às vezes a eficiência traduz-se quando há a necessidade mas isso é sempre assim. Se fosse planejar há cinco anos atrás e se planejar no fim de executar, o planeamento é perfeito, isso faz-me lembrar o prognóstico no final do jogo, portanto, se eu planeio uma decisão para um ano que já existiu vou ter um plano perfeito, não é? Vejo o que é que foi feito e planeio exatamente aquilo, o difícil é fazer o contrário, não é? (...).”*

**Entrevistador:** Quais considera serem os aspetos positivos de uma nova avaliação do desempenho?

**Entrevistado 5:** *“Não estou a 100% dentro do assunto, mas nós temos as nossas fichas de avaliação, já temos avaliação na Força Aérea desde que eu entrei, em 1982, portanto a avaliação convive com o militar. No meu curso de pilotagem havia avaliação contínua, todos os voos eram classificados (...). Nós temos a avaliação da nossa performance todos os 6 meses, portanto para mim, nós estamos habituados a isso, eu acho que o impacto grande é mais nos civis. Eu acho que para os militares é uma questão de forma. (...) Agora eu também estive na UE e eles também tinham um formulário, não era igual ao nosso, nem o da Força Aérea é igual ao da Marinha, mas o efeito é o mesmo. Devem ser iguais? Se calhar devem, mas também não é isso que é o mais importante e todos nós sabemos que se não obtivermos performance também não há progressão. Não vou agora aqui dizer que a avaliação que fazemos que é a melhor, isso é outra coisa, mas aí quando se mudam esses temas é para que ela seja mais por mérito, por isso é que se faz a avaliação, que é para poder haver uma divisão entre as pessoas (...). Mas também é o que lhe estou a dizer, não sei exatamente responder à questão, mas agora os civis, lembro-me que já os avaliei, e sei que o impacto é totalmente diferente, quando não têm a nota máxima, pensam logo que é o fim do mundo, etc. Isso revela que nós estamos pouco habituados à avaliação (...).*

*Por mais sistemas que se desenhem, quando o A avalia o B, há aqui o fator humano, ou seja, a pressão de quem dá a nota também existe. (...) mas a verdade é que nós temos que ser honestos. O critério principal até agora, se quisermos dizer, é normalmente a antiguidade, mas na prática não é inteiramente assim, tem havido casos em que há inversões mas, normalmente, são em situações mais de limite, é verdade. Há pessoas que se têm portado mal, mas aí já não é por antiguidade, passam de mais antigos a mais modernos, também acontece. Mas, realmente, são mais as exceções.”*

**Entrevistador:** O QUAR está implementado? Como é que o QUAR se liga ao Planeamento Estratégico? E como tem contribuído para a melhoria de processos e objetivos?

**Entrevistado 5:** *“Ainda não, mas é nosso objetivo nestas mudanças que estamos a fazer este ano, dado que ainda não é um imperativo legal para as Forças Armadas. Mas é interessante... [O entrevistado mostra um documento da Marinha sobre o QUAR] “*

*Para mim, o QUAR serve para se visualizar muito bem o que é que se tem de fazer com os objetivos, e ver o seu grau de cumprimento, passando a ser mais fácil de explicar o que é que fazemos (...). Quem é que tem problema em mostrar aquilo que faz? É quem não faz. Nós estamos convencidos que fazemos, e fazemos muito bem, ainda agora tivemos uma avaliação aos 6 F16 que se destacaram para Ovar, e tiveram uma nota muito boa pela NATO, pelos standard da NATO, estamos a falar de alguém de fora, e não nós a darmos as notas a nós próprios. Portanto nós não temos nenhum problema em fazer o QUAR ou outra coisa qualquer, e este é um formalismo que eu penso que é em prol da transparência, não é? (...) isto para mim é um método, é um método de fazer também aquilo que nós fazemos, mas que vem da ideia de transparência. Se qualquer indivíduo de qualquer ponto da Força Aérea vir isto, por exemplo, na página da internet, se calhar quando está a fazer o próximo plano, serve-lhe de motivação (...).”*

**Entrevistador:** No setor em que trabalha, quais são as falhas com que se tem deparado ao nível do Planeamento Estratégico?

**Entrevistado 5:** *“As principais falhas são a formalização de alguns documentos e desta integração, bem como a gestão da informação, ou seja, eu muitas vezes estou a tratar de um assunto e às vezes os dados vêm depois, ou tarde demais. Portanto, é uma questão de comunicação, a qual nós estamos a tentar melhorar. (...) a comunicação está ligada à burocracia no aspeto dos métodos, ou seja, uma nota que sai num momento leva uma semana a chegar, porque tem de passar pelos chefes todos. Entretanto, as coisas já mudaram, porque hoje em dia anda tudo muito depressa, eu entretanto estou a falar ao telefone e, quando recebo o valor mais atualizado, isto torna-se uma dificuldade.*

*Também acho que devíamos de melhorar os sistemas de informação. Nós estamos a tentar melhorar, temos um sistema de informação para podermos ver as missões, etc. Em termos operacionais estamos muito bem, em termos de gestão não. Nós não temos o BSC (...). Portanto, faltam-me aqui algumas ferramentas para podermos fazer um trabalho melhor e propor também melhor, não é? Eu penso que posso resumir desta maneira: a interação que há entre os programas ao nível estratégico tem muito a ver com os programas de desenvolvimento. Como é que eles conseguem resumir aquilo para me fazerem chegar essa informação de maneira a que possamos propor uma estratégia, por exemplo, de apostar mais nesta capacidade ou naquela. Portanto, isso é que é gerir e definir a estratégia para a visão, temos de ser capazes de ir e operar os F16 para uma base. (...).”*

**Entrevistador:** Detetadas as vulnerabilidades do sistema, de que forma se pode contribuir para a implementação de mudanças corretivas?

**Entrevistado 5:** *“Para poder planejar isto, ou seja, para poder dizer e chegar à conclusão que eu preciso do Exército para cumprir esta missão, às vezes a comunicação tem que ser*

*melhorada. No fundo, é a gestão da informação, e porquê? O que é que mudou? Então tudo o que se fazia anteriormente estava mal? Antes faziam tudo mal? Não. As coisas hoje em dia mudaram muito e mais depressa do que mudavam antigamente, ou seja, no tempo da Guerra de África, o Fiat largava uma bomba para iniciar um ataque, e só chegava cá um mês depois a informação. (...) Hoje em dia, as comunicações são quase 'online', não é? O pessoal quer a informação logo. Tanto que eu às vezes digo que já não vale a pena mandar o relatório. Portanto, essa é uma dificuldade, a capacidade cada vez mais rápida de dar respostas, porque o tempo para análise é cada vez menor (...)."*

**Entrevistador:** Será desejável que o Planeamento Estratégico seja implementado em todos os setores da Administração Pública?

**Entrevistado 5:** *"Sim."*

### **P.1.6. – Entrevista 6**

**Entrevistado 6:** (não identificado por preferência do entrevistado).

**Data:** 7 de abril de 2011.

**Hora de Início:** 9h00.

**Hora de Fim:** 9h30.

**Duração:** 30 minutos.

**Unidade/Local:** Escola Naval.

**Utilização do Gravador:** Não.

**Entrevistador:** Qual o seu nome completo?

**Entrevistado 6:** *"Carlos Manuel Cardoso da Silva."*

**Entrevistador:** Qual o seu posto?

**Entrevistado 6:** *"Capitão Fragata."*

**Entrevistador:** Qual a sua arma, serviço ou classe?

**Entrevistado 6:** *"Administração Naval."*

**Entrevistador:** Qual a função que desempenha?

**Entrevistado 6:** *"Professor da Escola Naval."*

**Entrevistador:** Este setor da Defesa tem Planeamento Estratégico? Em que modelo se apoia?

**Entrevistado 6:** *“Na marinha, o modelo de referência para o planeamento estratégico é o BSC.”*

**Entrevistador:** O modelo implementado é o adequado à organização?

**Entrevistado 6:** *“Sim.”*

**Entrevistador:** Quais as dificuldades encontradas no modelo implementado?

**Entrevistado 6:** *“O modelo considera os processos de suporte à atividade corrente da organização.”*

**Entrevistador:** O Planeamento Estratégico tem favorecido a introdução de novas práticas de gestão? E o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização?

**Entrevistado 6:** *“O planeamento estratégico favorece a implementação de diferentes práticas de gestão. Sim.”*

**Entrevistador:** Está implementado neste setor um plano de longo prazo? E de médio prazo?

**Entrevistado 6:** *“Sim. Sim.”*

**Entrevistador:** Considera o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades instrumentos essenciais para um melhor planeamento e controlo?

**Entrevistado 6:** *“Sim.”*

**Entrevistador:** Há alguma condicionante estrutural na implementação destes instrumentos?

**Entrevistado 6:** *“Temos a Diretiva de Política Naval. O BSC permite o alinhamento da organização.”*

**Entrevistador:** Pode-me dar alguns exemplos de medidas implementadas para promover o incentivo aos funcionários? E para promover as tecnologias de informação?

**Entrevistado 6:** *“Enterprise Project Management [tecnologia de informação].”*

**Entrevistador:** A inadequação ou a falta de Recursos Humanos tem sido um ponto fraco na organização? Em que aspeto?

**Entrevistado 6:** *“A falta em número de RH deverá ser colmatada com a qualidade dos mesmos.”*

**Entrevistador:** Quais considera serem os aspetos positivos de uma nova avaliação do desempenho?

**Entrevistado 6:** *“É uma avaliação por objetivos, logo, é menos subjetiva.”*

**Entrevistador:** O QUAR está implementado? Como é que o QUAR se liga ao Planeamento Estratégico? E como tem contribuído para a melhoria de processos e objetivos?

**Entrevistado 6:** *“Só existe um QUAR na Marinha.”*

**Entrevistador:** No setor em que trabalha, quais são as falhas com que se tem deparado ao nível do Planeamento Estratégico?

**Entrevistado 6:** *“Falta de conhecimento sobre as ferramentas existentes no planeamento estratégico.”*

**Entrevistador:** Detetadas as vulnerabilidades do sistema, de que forma se pode contribuir para a implementação de mudanças corretivas?

**Entrevistado 6:** *“Desenvolvimento de uma cultura de PE em toda a organização.”*

**Entrevistador:** Será desejável que o Planeamento Estratégico seja implementado em todos os setores da Administração Pública?

**Entrevistado 6:** *“Sim, é desejável.”*

### **P.1.7. – Entrevista 7**

**Entrevistado 7:** Tenente-Coronel Gualdino Lopes Antão.

**Data:** 5 de abril de 2011.

**Hora de Início:** 15h00.

**Hora de Fim:** 16h00.

**Duração:** 1 hora.

**Unidade/Local:** Academia Militar.

**Utilização do Gravador:** Sim

**Entrevistador:** Qual o seu nome completo?

**Entrevistado 7:** *“Gualdino Lopes Antão.”*

**Entrevistador:** Qual a sua arma, serviço ou classe?

**Entrevistado 7:** *“Tenente-Coronel.”*

**Entrevistador:** Qual a sua arma ou serviço?

**Entrevistado 7:** *“Infantaria.”*

**Entrevistador:** Qual a função que desempenha?

**Entrevistado 7:** *“Chefe da Secção da Qualidade da Academia Militar e Docente de Sociologia Militar aos cursos de Administração, aos cursos da GNR e aos cursos das Armas.”*

**Entrevistador:** Este setor da Defesa tem Planeamento Estratégico? Em que modelo se apoia?

**Entrevistado 7:** *“O que acontece é que antes havia a definição de objetivos mas não estavam integrados num sistema e, existem orientações claras por parte do comando no sentido de formalizar um plano estratégico, com uma melhor operacionalização e integração dos objetivos num plano. Fizemos isto na Direção de Ensino e noutras áreas também e, foi solicitado também à Secção da Qualidade que fizesse um plano estratégico para a qualidade, integrado no plano estratégico da Academia Militar, portanto é uma coisa que se está a formalizar, dado que existia apenas no processo, ou seja, fazia-se, toda a gente sabia qual era a visão, qual era a missão, mas não existia um documento integrador, procurando-se agora formalizar esse documento. Portanto, respondendo concretamente à pergunta, neste momento está-se a caminhar para um planeamento estratégico. Este planeamento apoia-se no modelo da qualidade CAF, no que respeita à qualidade que, por sua vez, se sustenta no modelo da EFQM, que é o modelo em que se baseia a função pública. O plano estratégico da função pública e os sistemas de avaliação que lhe estão associados (QUAR, SIADAP) funciona assente no CAF. O plano estratégico da Academia Militar está em discussão neste momento, portanto não sei ainda bem qual é o modelo de sustentação que está por debaixo, mas relativamente ao da qualidade é o CAF/EFQM. “*

**Entrevistador:** O modelo implementado é o adequado à organização?

**Entrevistado 7:** *“O modelo está estruturado de forma a abranger todas as áreas e como tal, permite que se integrem todos os seus objetivos sob a capa do modelo, ou seja, o modelo está estruturado para partirmos dos objetivos das lideranças, e esses objetivos passarem pelos vários escalões, serem operacionalizados aos vários níveis, serem integrados nos processos e depois avaliamos os resultados e as metas. Portanto, o modelo implementado dá resposta àquilo que nós queremos, é fluído e é dinâmico nesse aspeto. Este é o modelo adequado à avaliação da qualidade e a esta instituição também porque nós, no que especificamente diz respeito à qualidade, trabalhamos muito em articulação com a Fundação das Universidades Portuguesas, a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, Direção Geral do Ensino Superior, Ministério da Ciência e Tecnologia do Ensino*

*Superior. Os critérios orientados pela legislação em vigor que os define no Decreto-Lei 38/2007 para a operacionalização dos indicadores de qualidade que nós trabalhamos, portanto, as instituições de ensino superior universitário trabalham sobre esses critérios, e o ensino superior universitário militar trabalha também sobre esses indicadores. Depois, há diretivas emanadas da própria estrutura do exército e, em coordenação também com a GNR, dado que também ministramos cursos para a GNR, há aspetos específicos que também revertem sobre esse modelo, nomeadamente em áreas específicas da formação. Assim sendo, o modelo dá resposta a todas as exigências.”*

**Entrevistador:** Quais as dificuldades encontradas no modelo implementado?

**Entrevistado 7:** *“As dificuldades são mais de cultura de avaliação da instituição, ou seja, apesar de nós até termos uma cultura hierárquica, ainda noto, pessoalmente, no plano da qualidade, que não há muito a cultura de avaliação, ou seja, as pessoas gostam de avaliar para baixo e não aceitam muito bem que as pessoas de baixo avaliem para cima e portanto, resistem um bocado e depois, também não estão muito habituadas a envolverem-se nos processos de avaliação internos, esperando sempre que outros façam esse trabalho. O processo de avaliação, disseminado por toda a estrutura, ao nível dos objetivos em cada patamar, exige que toda a gente esteja envolvida, e detetem, ao seu nível, as vulnerabilidades para que se possam fazer planos de correção dessas vulnerabilidades e que a organização aprenda e melhore o caminho para a excelência com este modelo [EFQM].”*

**Entrevistador:** O Planeamento Estratégico tem favorecido a introdução de novas práticas de gestão? E o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização?

**Entrevistado 7:** *“A pouco e pouco vamos procurando melhorar a eficiência, traduzindo-se esta em resultados de eficácia mas, a pouco e pouco tem-se melhorado algumas práticas, ajudando a detetar erros ao nível das práticas letivas, ao nível dos processos ligados ao ensino/aprendizagem e todas as outras estruturas ligadas ao apoio, à forma de gerir o próprio processo de ensino/aprendizagem aqui na Academia. Portanto, tem-se detetado algumas vulnerabilidades e têm-se procurado implementar planos de melhoria para essas vulnerabilidades e, a pouco e pouco vão surtindo efeito e vai-se melhorando a gestão interna da formação na Academia Militar.*

*Houve então um melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização porque, ao permitir detetar melhor as vulnerabilidades aos vários níveis/patamares institucionais, permite que se façam planos de melhoria específicos aos vários níveis que depois vão procurando melhorar o sistema progressivamente, a organização vai melhorando e vai-se tornando mais eficiente, e essa eficiência traduz-se em resultados de eficácia ao longo do tempo.”*

**Entrevistador:** Está implementado, neste setor, um plano de longo prazo? E de médio prazo?

**Entrevistado 7:** *“A nossa instituição tem uma cultura de alguma rotatividade e, por vezes, os Comandantes/Diretores de Ensino e outros responsáveis na estrutura passam pela Academia durante um ano ou dois anos, e isso faz com que os planos de longo prazo sejam banalizados. Há as Diretivas do Comandante que são bianuais e depois as ordens do Diretor de Ensino também estão integradas nesses planos bianuais. Portanto, temos apenas planos bianuais, de longo prazo temos tido mais dificuldade em implementar e programar, pois envolve o compromisso do comandante seguinte (entra no comando do que vem a seguir) pelo que não se torna fácil de implementar – cada comandante tem a sua maneira de fazer e não gosta de se ver limitado.*

*Há objetivos que emanam das ordens superiores do Exército e de intenções da GNR que são diretrizes para as quais devemos caminhar, que servem de inputs para melhorarmos a nossa formação e o nosso ensino, mas como finalidades a atingir não tenho conhecimento da formalização de um plano de médio e longo prazo.*

*Nós temos uma cultura de Diretiva de Comando, na qual o Comandante define os seus objetivos de curto/médio prazo, e depois os planos são restabelecidos aos vários níveis, ou seja, havendo essa intenção, quem vai executar faz o seu plano de implementação dessa intenção. Mas digamos que, de cima da Instituição não conheço propriamente um plano, conheço a Diretiva e depois aos vários níveis há as missões restabelecidas aos vários patamares das várias hierarquias de comando ou de direção ou de coordenação ou das várias secções e das várias repartições para implementar as ordens e as intenções que vêm nessa diretiva de comando.*

*O que acontece é que os planos bianuais por vezes trazem coisas que já vinham dos planos bianuais anteriores, ou seja, podemos considerar que essas indicações, essas diretrizes, essas ordens permaneceram no tempo e digamos que têm um alcance maior do que o curto prazo, ao fim ao cabo tiveram um alcance de médio prazo, dado que se mantiveram nas várias diretivas. A questão de a Academia conseguir ganhar cada vez maior prestígio no seio universitário, melhorar a imagem da Academia, melhorar a competência dos futuros profissionais do Exército e da GNR, melhorar continuamente o ensino são coisas transversais. A acreditação sempre contínua dos cursos, o reconhecimento pelas ordens profissionais são coisas que, na minha área de responsabilidade têm permanecido, ou seja, podemos dizer que essas ordens vão sendo formalizadas continuamente em planos de curto prazo mas, na verdade, se as tivéssemos que retirar e juntar num plano de médio prazo ou de longo prazo essas constituiriam um plano de médio e longo prazo.”*

**Entrevistador:** Considera o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades instrumentos essenciais para um melhor planeamento e controlo?

**Entrevistado 7:** *“São, porque o plano de atividades ao fim ao cabo operacionaliza os objetivos, as intenções a alcançar e as metas a atingir e depois, o relatório é o confrontar dos objetivos com aquilo que foi alcançado (as metas), e se não foram alcançados há que ver porque é que não foram alcançados e melhorar de maneira com que a organização possa aprender com isso. Efetivamente, são instrumentos que a organização tem ao seu dispor que podem ser úteis para avaliar os objetivos e para implementar melhorias onde não se conseguiram atingir os objetivos.”*

**Entrevistador:** Há alguma condicionante estrutural na implementação destes instrumentos?

**Entrevistado 7:** *“Estruturalmente não perceciono grandes condicionantes, mas no plano cultural já me parece que podem existir alguns entraves. Há boa vontade por parte do Comando e toda a estrutura que começemos a objetivar cada vez de forma mais clara os objetivos, planos, ordens com metas, e ver se as conseguimos alcançar. No entanto, as restrições dessa ordem não me parecem existir, mas culturais ainda existem um pouco, existe alguma resistência à participação ativa dos docentes, os alunos têm respondido cada vez melhor e vão percebendo que é uma forma de eles próprios contribuírem e participarem ativamente para a melhoria do ensino, e que acabam por se traduzir na melhoria das competências que adquirem no final do seu curso. Temos notado que, no caso particular dos Oficiais-alunos dos últimos anos (tirocinantes) têm respondido muito bem aos nossos inquéritos, dando-nos um bom feedback, fazendo um balanço do seu percurso todo pela Academia Militar, um balanço do confronto dessas competências adquiridas na parte mais curricular com aquilo que lhes é exigido na parte prática (estágios, prática de comando, técnica e tática da arma), e nesse confronto que fazem entre o que aprenderam e o que precisam de mobilizar para o exercício das suas funções, eles têm-nos dado um feedback muito positivo. E quando notam que há fragilidades têm-nos dito realmente que esses aspetos seriam, na sua ótica, aspetos a mudar, para se melhorar cada uma das áreas do conhecimento.”*

**Entrevistador:** Pode-me dar alguns exemplos de medidas implementadas para promover o incentivo aos funcionários? E para promover as tecnologias de informação?

**Entrevistado 7:** *“Sobre este aspeto não tenho um grande conhecimento. Eu relaciono-me mais com os docentes e os alunos, e não tanto com a parte da gestão do pessoal.*

*Tem havido um esforço da Academia Militar na melhoria das tecnologias de informação, mas ainda há muitas fragilidades. Efetivamente, uma vulnerabilidade que a Academia tem é que não tem uma estrutura informática forte para dar apoio a toda a informatização que as exigências modernas das instituições de ensino superior pedem,*

solicitam, exigem, através dos sistemas de gestão da informação das próprias instituições que avaliam o ensino superior. A maior parte das instituições de ensino superior com quem nos relacionamos e com quem nós temos protocolos, têm pessoas que gerem a qualidade que são pró-reitores para a qualidade, ou seja, estão no topo da estrutura para dar mais força á implementação do processo (reconhecendo a sua importância) são quase braços direitos do Comandante, de maneira a dar força às ordens de melhoria dos processos internos. Por outro lado, têm sistemas de gestão integrada do ensino e da formação, apoiados num sistema de informação integrado, que recolhe todos os inputs dos vários intervenientes da formação, e depois estão preparadas para dar os outputs ao nível dos certificados, ao nível dos mapas-resumo para os vários decisores poderem tomar conhecimento por exemplo, se há problemas nos cursos, se há problemas com os alunos, se as notas baixaram nos últimos três ou quatro anos, se os professores têm recebido formação, se têm aumentado as suas competências, se os problemas que surgem são devidos à troca de professores ou à falta de formação dos alunos, ou seja, esses sistemas estão preparados para emitir outputs que detetam mais facilmente as vulnerabilidades do sistema. Nós ainda fazemos isso um pouco “à mão”, e é muito difícil fazê-lo assim porque o cruzamento de dados dos sistemas modernos permitem obter muito mais riqueza de informação. Essa é uma vulnerabilidade, ou seja, por exemplo quando nos comparo com o ISCTE, o Instituto Superior Técnico, eu vejo que eles têm sistemas que permitem comparar as notas dos últimos anos dos cursos, ver a origem dos estudantes, e nós temos isso tudo disperso, não temos isto integrado num sistema, temos a secção de recrutamento e admissão (SRA) da AM que recolhe os dados dos candidatos, mas depois não se liga com a base de dados do registo e arquivo/ERA/AM, não se liga com a base de dados da Direção de Ensino, não se liga com a base de dados do Corpo de Alunos, ou seja, cada um tem a sua base de dados, e não devia ser assim, deveria estar integrada, o próprio professor atualiza os seus currículos no sistema de gestão da informação, tem uma password que lança as notas, o professor valida-as com o seu próprio código, portanto, tudo isso é feito, e aqui ainda não temos isso. Estamos a caminhar nesse sentido e, há vontade do Comando para aderir a um sistema desses, que é caro, precisa de ter pessoal para o manter e, estamos então a fazer um esforço nesse sentido. Isto é um bom contributo para a melhoria dos processos de gestão da Academia porque as vulnerabilidades ficam mais visíveis, porque o cruzamento de dados e de informação permite gerar informação sintetizada para os vários escalões de comando poderem decidir, digamos que as vulnerabilidades ficarão mais visíveis devido ao cruzamento dessa informação, porque ficam em tabelas e mapas-resumo de indicadores que cruzam logo a informação e detetam logo onde estão os problemas, onde há mais notas negativas, permitem ver também em que áreas os alunos não tiveram sucesso, permitindo fazer uma relação entre professores e notas, etc.

*Nós temos professores de convênio, temos professores militares ao abrigo do EMFAR, temos professores do ensino superior universitário que estão ao abrigo do ECDU (Estatuto da Carreira Docente Universitária) e temos professores que vieram do Politécnico que foi integrado na Academia Militar que estão ao abrigo de um outro estatuto da carreira docente do ensino politécnico. Portanto, além dos estatutos, temos regimes contratuais diferentes. O que acontece é que, ao nível da qualidade, a permanência de um corpo docente permite uma maior identificação com os currícula, com o projeto do curso, com a cultura da instituição, com um conjunto de fatores que um professor que só venha cá dar um ano de aulas não consegue ter essa identificação, e nem tem o conhecimento da organização e da instituição militar e da GNR para direcionar os conteúdos que ministra para objetivos, da forma mais eficiente e eficaz, portanto, há vantagens em ter um corpo docente com alguma permanência. Ao nível do quadro docente militar procura-se que os docentes militares quando venham para cá fiquem por um período de inamovibilidade de três anos, para manter alguma permanência. Ao nível dos docentes civis, aos que são contratados também se exige alguma permanência mas, nem sempre se consegue fazer isso ao nível dos professores de convênio, porque às vezes as universidades indicam um docente que vem dar aulas apenas durante um ano. Há uma preocupação da Academia em manter um corpo docente mais ou menos estável com uma certa identificação com os objetivos curriculares de curso e da própria instituição no sentido de que o ensino seja mais eficiente e eficaz.*

*Nós, como instituição do Estado, vivemos sob um orçamento e temos uma cultura e uma regulamentação muito própria, bem como um estatuto muito próprio, não podendo dar aquelas motivações extrínsecas (prémios de produtividade), dado que isso não existe aqui. Temos alguma flexibilidade quando alguém precisa de resolver um assunto e, de certa forma, incentivamos mais pelo recurso a motivação intrínseca (identificação, espírito de missão, compromisso com os objetivos, orgulho num trabalho bem feito, competência, etc. Nós não temos outra maneira de compensar. Tentamos também criar um bom ambiente de trabalho de modo a que o pessoal se sinta satisfeito, fazemos o nosso exercício físico, os nossos almoços, uma boa colaboração, ambiente de entreajuda, haver compreensão quando há algum problema, etc. Tem que se apelar à motivação intrínseca da pessoa, à identificação com o seu trabalho, com a organização, com os próprios companheiros de trabalho, mas não há outra maneira de irmos buscar fonte de motivação na nossa instituição. A valorização do trabalho das pessoas também é muito importante dado que, por muito que as pessoas façam o trabalho mais ou menos importante, devemos sempre valorizar o seu trabalho.”*

**Entrevistador:** A inadequação ou a falta de Recursos Humanos tem sido um ponto fraco na organização? Em que aspeto?

**Entrevistado 7:** *“Alguma falta de recursos humanos tem-se demonstrado, falando mais da realidade do Exército, o meu adjunto que também está em sobreposição, ministra formação e também dá apoio aos cursos, tenho um alferes com formação em análise de dados, e tinha também um sargento para a gestão administrativa, dos processos de avaliação/acreditação e do arquivo da secção. Na minha secção há alguma dificuldade de gerir os recursos, porque cada vez são maiores as solicitações das instituições que tutelam o ensino superior em Portugal, e da própria estrutura do Exército e da AM. Portanto, há alguma dificuldade em ter disponíveis os recursos humanos necessários para todas as exigências e solicitações, mas vamos tentando cumprir com o que temos.*

*Quanto à inadequação, realmente nós procuramos suprir alguma falta de formação ou inadequação na formação, com formação interna, ou então, quando não temos formação interna, tentamos integrar as pessoas de certa forma, dando-lhes formação individual. As pessoas que vêm para aqui precisam de ter conhecimentos de base de dados e informáticos dado que agora é tudo online, como por exemplo os processos de acreditação e de certificação, o lançamento de questionários online, o preenchimento de formulários online. Têm que estar a par da legislação que vai saindo e da atualização dos requisitos. De certa forma, nós é que os vamos formando, integrando, e socializando os novos elementos. Muitas vezes, quando eles estão formados “perdemo-los”, devido à rotatividade existente no Exército ou ao facto de serem contratados e estarem um por período limitado na instituição.*

*Esta falta de recursos humanos induz ineficiência no sistema, e essa ineficiência, por vezes, por vezes é colmatada com esforço próprio, trabalhando-se fora de horas porque nos falta um ou dois elementos na secção, ou porque o pessoal está em sobreposição. A nossa cultura apela ao nosso sacrifício que, noutras instituições, se calhar, não seria assim. Nós vamos suprimindo essa falta de recursos e essa ineficiência para que não se traduzam em ineficiência e ineficácia, porque seria comprometedor para a instituição. Então vamos tentando ir cumprindo mas, por vezes, com muito sacrifício pessoal, dado que nos faltam recursos tecnológicos, informáticos, de base de dados, e recursos humanos.*

**Entrevistador:** Quais considera serem os aspetos positivos de uma nova avaliação do desempenho?

**Entrevistado 7:** *“A avaliação do desempenho tem vantagens e inconvenientes. Esta avaliação permite que as pessoas se identifiquem com objetivos, mas esses objetivos têm que ser muito bem definidos. Isto depois vai ao encontro do que vimos anteriormente, ou seja, se eu perder pessoal, os objetivos continuam a ser os mesmos, têm é que ser agarrados pelas outras pessoas. Estou a falar nos objetivos da secção, porque eu tenho objetivos da secção que têm que ser distribuídos pelos meus colaboradores e por mim*

*próprio, mas se eu perder metade desse pessoal, tenho que dividir as tarefas e objetivos pelos outros, e isso vai exigir maior pressão, maior trabalho e depois, nós também nem sempre temos os mecanismos de recompensa. Os mecanismos de avaliação do desempenho permitem identificar as pessoas com os objetivos e, ao definirmos metas, sabemos se alcançamos aqueles objetivos a que nos dispusemos no início, e depois também ver porque é que não atingimos alguns. O que tenho notado é que, muitas vezes não somos compreensivos com quem não atinge os objetivos, independentemente de ter os recursos ou não, apelamos muito ao sacrifício das pessoas. Esta é a cultura da organização, e às vezes não podemos deixar de funcionar assim. Isto por vezes traz problemas ao nível das lideranças, como é que vamos obrigar, motivar ou incentivar as pessoas para caminharem para esses objetivos. O sistema em si é vantajoso, o problema é que, se não for acompanhado pelos recursos de que precisa para se sustentar, pode induzir a ineficiências.*

*Os civis são avaliados ao nível dos objetivos em determinados timings definidos, estão a ser avaliados de igual modo a todos os organismos da função pública. Ao nível militar também temos claramente definido com funciona, temos o nosso documento de avaliação de mérito. O que acontece é que, por vezes, o regulamento de avaliação é geral e abstrato, e não se liga às tarefas e ao funcionamento das várias áreas de atividade em que as pessoas exercem o seu trabalho.”*

**Entrevistador:** O QUAR está implementado? Como é que o QUAR se liga ao Planeamento Estratégico? E como tem contribuído para a melhoria de processos e objetivos?

**Entrevistado 7:** *“O QUAR em si, como na função pública, não me parece que esteja implementado na AM (pelo menos não é do meu conhecimento). Ao nível dos civis existe a avaliação pelo SIADAP, mas o programa como está definido na função pública (programa informático com a definição de objetivos aos vários níveis, as metas-QUAR) não está implementado. No entanto, houve um esforço na sua implementação e, nós todos definimos objetivos para este ano e que vamos procurar alcançar, portanto, não está formalizado como no funcionalismo público, mas está formalizado de outra maneira. Formalizámos aos vários escalões os objetivos que foram integrados aos vários níveis hierárquicos, para cumprir os objetivos e intenções da diretiva de comando e das diretivas emanadas pelo segundo comandante.*

*A missão, os objetivos estratégicos e operacionais estão num plano em que temos cada departamento de ensino, cada repartição, na qual se traçaram objetivos.*

*O QUAR está muito direcionado para o funcionalismo público, não sei se poderia responder a todas as especificidades e exigências que nós temos, só realizando um estudo para ver se respondia a todas as necessidades e exigências da nossa especificidade, que é uma especificidade a vários níveis: missões, tarefas, inclusivamente de estatuto. Não lhe*

*consigo dar uma resposta concreta porque tinha que ter uma visão completa da organização, de todos os serviços e de todas as áreas. Mas há vantagens como o comprometimento, o envolvimento das pessoas com objetivos aos vários níveis, que nós acabamos também por fazer mas de outra maneira, nós não temos um QUAR implementado como o funcionalismo público tem, mas também definimos os nossos objetivos assim.”*

**Entrevistador:** No setor em que trabalha, quais são as falhas com que se tem deparado ao nível do Planeamento Estratégico?

**Entrevistado 7:** *“O que eu noto é que o que nós fizemos este ano no briefing ao comando e ao conselho pedagógico, a todos os docentes e regentes de cadeiras, chefes de departamento, diretor de ensino e adjuntos, levaram a realçar a importância de alguns indicadores de qualidade, ou seja, há aspetos de coordenação da gestão, aspetos ao nível dos processos, aspetos ao nível da certificação docente a civis, aspetos ao nível da certificação docente a militares, dos próprios funcionários civis que trabalham na Academia e eventualmente estejam a dar apoio ao ensino (técnicos dos laboratórios, das áreas de engenharia). Há algumas vulnerabilidades ao nível da investigação, da publicação dessa investigação em revistas científicas reconhecidas, da internacionalização dos alunos, da mobilidade internacional de docentes e alunos, só que isto tem a ver também com a nossa especificidade, e isso está a ser estudado. Equacionou-se uma espécie de erasmus militar, mas que não poderia ser nos moldes do erasmus civil, porque se as formações no âmbito civil são de banda larga, nós aqui somos direcionados para a profissão nos quadros da GNR e nos quadros do Exército, portanto temos uma formação mais fechada, mais direcionada, mais orientada, e o facto de irmos frequentar um semestre ao exterior, noutra academia estrangeira, poderia fazer com que se perdesse um semestre na Academia com cadeiras essenciais para o curso.”*

**Entrevistador:** Detetadas as vulnerabilidades do sistema, de que forma se pode contribuir para a implementação de mudanças corretivas?

**Entrevistado 7:** *“Na área da qualidade, a maneira como temos implementado essas mudanças tem sido um plano de melhorias. Deteta-se uma vulnerabilidade como por exemplo, a existência de um quadro de docentes (civis ou militares) que está a precisar de obter mais certificação para melhorar os rácios doutor-aluno na Academia Militar, a Academia incentiva os docentes a tirarem mestrados e doutoramentos em parcerias com instituições civis no sentido de melhorar o rácio docentes-alunos por exemplo no prazo de dois anos. Outra maneira é a Academia conseguir qualificar internamente os próprios recursos humanos, com os mestrados da própria instituição.*

*Na Academia Militar, como temos uma grande proximidade com as instituições para quem direcionamos o nosso produto da formação [GNR e Exército], quando detetamos uma vulnerabilidade, através da estrutura de comando dizemos às áreas com vulnerabilidades (necessidades de formação) o que as escolas práticas referiram e que os comandantes das unidades referiram e que gostariam que se traduzisse em melhoria de formação. Acontece que, quando houve a adequação de Bolonha, nós tínhamos um currículo muito exigente, com muitas horas, e não cabia tudo lá dentro, ficando os percursos escolares mais académicos e menos militares, acabando por direcionar mais toda a formação militar para os tirocínios e depois para outros cursos que as pessoas vão tirando ao longo da vida e ao longo da carreira numa formação contínua. Por isso, as escolas práticas detetaram algumas vulnerabilidades nas áreas militares, porque vinham na expectativa dos alunos anteriores que tinham mais formação militar na Academia, mas para entrar tudo no currículo teve que haver ajustamentos – não há soluções perfeitas, mas as mais adequadas às possibilidades e especificidades com que as instituições se confrontam.*

*As vulnerabilidades têm a ver com a nossa especificidade. As instituições de ensino superior universitário civis trabalham na maioria com professores civis e que têm currículos muito orientados para a certificação, ou seja, eles fazem lá o seu percurso com habilitações académicas (mestrado, doutoramento) e nós não é isso que é valorizado na instituição, nós valorizamos o comando, direção, chefia, estado maior e só depois a execução, e então, o que acontece é que se quando nos vão avaliar com os critérios das universidades ou do ECDU, se não atenderem a essa especificidade nós saímos desfavorecidos. Nós temos tentado sensibilizar as instituições de avaliação do ensino superior no sentido de atender a esta especificidade, e eles até aqui têm atendido, porque percebem que nós temos uma realidade um pouco diferente. Nós fazemos formação escolar e comportamental, as universidades não fazem formação comportamental, nem dão formação física, eles só têm a formação académica. Todos os processos de mudança envolvem oportunidades e ameaças portanto, com o Processo de Bolonha houve ameaças á formação militar mas também houve oportunidades de reformular aspetos que poderiam estar a ser menos funcionais. No balanço, diria que nós não podíamos fugir a este processo, tínhamos que caminhar com as outras instituições de forma a obter uma certificação válida no mercado, equiparada às outras universidades. Assim, quando estamos a equipar um profissional das Forças Armadas com um profissional lá de fora, estamos a dizer que ao nível estatutário e da formação ombreamos com as outras profissões de elevada qualificação e especialidade, dominamos a nossa área de conhecimento pericial, assente numa qualificação especializada de nível superior, que não está acessível a qualquer leigo – caso contrário isso só desvaloriza o capital distintivo e comparativo da profissão de oficial das forças armadas.*

*A instituição militar é uma instituição da sociedade portuguesa, nós temos que estar inseridos nela, mas depois existimos com determinado desígnio funcional, ou seja, temos uma missão muito própria. A GNR é uma instituição mais híbrida, tem um pé na segurança interna e na defesa, por isso a chamam de instituição dual, mas o exército é mais orientado para a vertente externa, apesar de cada vez colaborarmos também nas missões modernas, como missões de apoio às populações. Como somos uma instituição da sociedade civil, temos que ascender a um nível de competência que nas áreas da nossa especialidade passamos a dominar, temos de possuir o conhecimento pericial distintivo e exclusivo para o fazer.*

*Outro parâmetro a referir são as restrições orçamentais que abrangem todo o exército, ao nível de dinheiros para determinadas coisas, ao nível de pessoal porque não podemos contratar tanta gente e, se perdermos pessoas que, por exemplo, como não podem abraçar uma carreira cá dentro ao verem uma oportunidade no mercado civil eles saem e se estiver mais restringida a contratação de outros, nós vamos ter que sobreviver sem esse elemento nesse período.”*

**Entrevistador:** Será desejável que o Planeamento Estratégico seja implementado em todos os setores da Administração Pública?

**Entrevistado 7:** *“A título pessoal, considero que a existência de uma estratégia orienta as pessoas ao nível do futuro, definindo-se objetivos e identificando-se as pessoas com quem se trabalha, e a finalidade comum do trabalho. É bom que haja um planeamento, uma visão, uma missão e um compromisso lateral e vertical com quem trabalhamos para se atingirem os objetivos.*

*Não lhe consigo dizer se é desejável que o planeamento estratégico seja aplicado a toda a administração pública porque não estou dentro do que se passa em toda a administração, mas que tem vantagens a existência de um plano estratégico, isso tem. Se não existir plano estratégico, pelo menos que exista planeamento estratégico, ou seja, que exista uma visão, uma missão, que exista uma definição de objetivos aos vários níveis, e que as pessoas caminhem no sentido de atingir essa visão. O plano estratégico poderá até nem estar formalizado em todas as organizações mas, o planeamento estratégico tem que se fazer, porque se não a organização não sabe ou não dá indicações claras e precisas aos vários níveis e aos seus colaboradores de para onde vai.”*

### **P.1.8. – Entrevista 8**

**Entrevistado 8:** Coronel Joaquim Manuel Nunes Borrego.

**Data:** 8 de abril de 2011.

**Hora de Início:** 10h00.

**Hora de Fim:** 10h45.

**Duração:** 45 minutos.

**Unidade/Local:** Academia da Força Aérea.

**Utilização do Gravador:** Sim.

**Entrevistador:** Qual o seu nome completo?

**Entrevistado 8:** “*Joaquim Manuel Nunes Borrego.*”

**Entrevistador:** Qual o seu posto?

**Entrevistado 8:** “*Coronel.*”

**Entrevistador:** Qual a sua arma, serviço ou classe?

**Entrevistado 8:** “*Piloto Aviador.*”

**Entrevistador:** Qual a função que desempenha?

**Entrevistado 8:** “*2º Comandante da Academia da Força Aérea.*”

**Entrevistador:** Este setor da Defesa tem Planeamento Estratégico? Em que modelo se apoia?

**Entrevistado 8:** “*O que é que nós fazemos aqui? Normalmente, nós fazemos um planeamento para o ano seguinte, (...) e isso tem a ver com o Plano de Atividades. O que é que pretendemos fazer para o ano? Temos tudo calendarizado e estruturado, e dentro desta calendarização, nós depois temos o programa em que vamos executá-lo. Isso é o nosso programa de atividades para o ano seguinte. Eu não considero que isto seja um planeamento estratégico, isto é o modo de funcionamento de uma escola normal. Agora, o que nós temos também aqui é que nós pensamos em termos de futuro, o que é que pretendemos fazer com esta escola e, normalmente, trata-se então de Planeamento Estratégico que vem, basicamente, com as diretivas do que o Comandante quer fazer, o que suporta depois o Plano de Atividades. Normalmente, nós temos aqui uma diretiva que não é formal em termos daquilo que estamos habituados, não é um papel que sai do Comandante onde diz: ‘eu quero, as minhas orientações são estas, por exemplo, em termos de futuro (...)’. Agora fala-se muito em juntar-se as universidades militares, isto é planeamento estratégico. Nós temos uma ideia muito clara daquilo que queremos fazer daqui para a*

frente, temos que juntar os recursos e conteúdos, e trabalhar na área comportamental dos alunos. Nós planeamos as coisas, vamos implementá-las e depois vamos ver os resultados. Agora, em termos de escola, não sei se podemos falar em planeamento estratégico no verdadeiro sentido da palavra. O que nós realmente fazemos é um planeamento operacional ou um planeamento corrente das coisas, e vamos analisando e tentamos, ao fim ao cabo, detetar algum desvio, eu penso que na Academia Militar é a mesma coisa. Se é isso que queres chamar de PE, digamos que sim. Nós, todos os meses fazemos uma reunião de planeamento, onde verificamos o que fizemos e quais são os problemas que encontramos. Nós avaliamos o que fizemos para trás, e vamos ver o que temos que implementar para a frente, porque, em termos de escola, estas coisas são definidas no início do ano, os programas e conteúdos, e não há 'muita volta a dar-lhe'. Vamos só saber o que correu bem, o que correu mal, o que os professores fizeram, o que não fizeram e o que é que precisamos mais do exterior para o próximo semestre.

Agora, por causa do processo de Bolonha, temos os sistemas de gestão da qualidade. Estamos agora a estudar a forma mais adequada para se implementar este novo sistema de Bolonha. Nós baseamos muito o nosso controlo de qualidade em termos dos relatórios que vamos fazendo ao longo do ano, quer a professores, quer a alunos, inquéritos que fazemos ao longo do ano quer a professores, quer a alunos, quer à entidade ou órgão empregador onde os nossos alunos vão ser colocados, e depois tiramos as conclusões (...). Internamente, temos também um sistema de gestão escolar que está em fase de implementação também.”

**Entrevistador:** O modelo implementado é o adequado à organização?

**Entrevistado 8:** “Sim, faz face a todos os requisitos que uma escola dever ter. Não há grandes discrepâncias entre aquilo que programamos e o que fazemos.”

**Entrevistador:** Quais as dificuldades encontradas no modelo implementado?

**Entrevistado 8:** “A sociedade lá fora mudou, e nós temos que nos ajustar à maneira como formamos os nossos alunos. Nós estamos sempre a fazer uma revisão constante daquilo que está a sair em termos comportamental dos alunos, e se queremos manter este modelo em termos de futuro. E o que é que nós fazemos aqui quanto à qualidade do ensino? Nós verificamos que, quanto à qualidade do ensino, quando colocamos os nossos alunos no mercado de trabalho, sabendo-se que o nosso mercado de trabalho é interno, temos que constatar se os diferentes órgãos que recebem os nossos alunos estão satisfeitos com a sua formação, quer ao nível da componente técnica, como da parte comportamental. Deste modo, vamos sempre revendo os nossos conteúdos. Isto tem um pouco a ver com planeamento estratégico, mas isto baralha-se um bocado com o normal funcionamento de uma escola. Eu falo sempre no problema do controlo e gestão da qualidade, que é o fator

*mais importante aqui na academia (...). A excelência nunca se consegue atingir, nós nunca somos bons, caminhamos sempre para lá.”*

**Entrevistador:** O Planejamento Estratégico tem favorecido a introdução de novas práticas de gestão? E o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização?

**Entrevistado 8:** *“Neste sentido tem (...). Também tem favorecido o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização.”*

**Entrevistador:** Está implementado neste setor um plano de longo prazo e de médio prazo?

**Entrevistado 8:** *“Nós fazemos um planejamento anual, depois temos o nosso planejamento semestral, ou seja, quando começamos o ano, sabemos o que vamos fazer durante o ano todo. Ao longo do semestre vamos refinando o que está no Plano de Atividades, vamos ajustando as nossas coisas. Temos também um plano mensal que depois debatemos com o Comando todos os meses, focando o que fizemos, o que ficou para trás, e o que temos que fazer para a frente. Semanalmente, saem as operações correntes, aquilo que temos que fazer (...). Temos também as diretivas que o Comandante quer fazer, que suporta depois o Plano de Atividades. A longo prazo nós vamos sempre modificando as coisas de modo que, as decisões que tomamos tenham sempre reflexos positivos ou não.”*

**Entrevistador:** Considera o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades instrumentos essenciais para um melhor planejamento e controle?

**Entrevistado 8:** *“Eu acho que sim. (...) claro que isso são peças fundamentais. Isto depois entra tudo na qualidade do ensino, ajudando-nos a pensar no futuro, e a refletir o que é que fizemos ou não. Numa escola isso é fácil, porque as coisas estão delineadas, nós, à partida, temos que saber aquilo que vamos fazer. Nós estamos a falar do Plano de Atividades aquilo que nós temos, um livro que temos em que dizemos que vamos fazer para o ano seguinte, e o Relatório de Atividades é no final do ano onde mostramos o que cumprimos. Nós revemos, no início de cada semestre, o Plano de Atividades (...).”*

**Entrevistador:** Há alguma condicionante estrutural na implementação destes instrumentos?

**Entrevistado 8:** *“Há, tem que haver sempre como é evidente. A instituição militar não é uma democracia, é uma autocracia, e ainda bem que assim é. Há, realmente, as orientações do Comando, que dizem o que é que pretende (...). Na Força Aérea, todos os anos, O CEMFA traça as grandes linhas, falando na parte operacional, na parte logística, e na parte do ensino.”*

**Entrevistador:** Pode-me dar alguns exemplos de medidas implementadas para promover o incentivo aos funcionários? E para promover as tecnologias de informação?

**Entrevistado 8:** *“O melhor incentivo que se pode dar aos funcionários que trabalham aqui, é o sucesso que temos com os alunos, e isso é muito gratificante (...) os únicos incentivos que podemos dar aos militares é dizer assim: ‘bom trabalho’ e dar-lhes uma palmadinha nas costas e dar-lhes condições de trabalho. Em termos do pessoal civil, nós não temos um corpo de professores civis aqui na Academia da Força Aérea (...). Os professores que temos aqui são através de convênios com as faculdades. Nós temos um protocolo com o Instituto Superior Técnico. Ao nível do pessoal militar, que cá está colocado, nós tentamos apostar na formação do pessoal que cá está, (...) proporcionando-lhes que tirem doutoramentos. Nós temos um laboratório de investigação e, todas as pessoas que lá trabalham são todos doutores, tenentes e capitães que se doutoraram através da academia. Portanto, se nós queremos ter qualidade, temos que apostar na formação, não só dos nossos alunos, mas também dos nossos professores. Esta Academia nunca sentiu necessidade de colocar aqui professores civis efetivos porque, através dos protocolos que temos com o Instituto Superior Técnico e com o Instituto Superior de Gestão, eles [os cadetes] fazem aqui os 3 primeiros anos e depois vão para lá, e recebem lá aulas (...) enquanto tivermos este modelo, não temos necessidade de ter aqui um corpo docente (...). Há cursos em que temos 2 ou 3 elementos apenas, ou seja, não se justificaria haver um corpo docente para estes alunos. Isto tem a ver com as opções estratégicas que se tomaram ao nível da organização. Não sentimos necessidade de ter um corpo docente para o que estamos aqui a fazer (...).*

*Ao nível das tecnologias da informação temos tudo, e estamos muito bem, (...) o nível de implementação dos sistemas de gestão escolar também cobre essas coisas todas. Portanto, nós aqui na Academia da Força Aérea, a qualquer sítio que vás, há um computador em cima de qualquer secretária. Todos estes computadores estão ligados à intranet, e 80% estão ligados à internet. Quando os cadetes estão fora da Academia têm o seu e-mail institucional (...). Eu hoje consigo ir ao meu computador e saber onde é que estão os meus alunos, sem perguntar nada a ninguém. E caminhamos ainda para outras formas mais automáticas, não é de controlo (...) é para eu saber muitas vezes onde é que estão [os alunos], qual é o esforço que eu estou a fazer em determinada área, como é que eu controlo as salas (...) e agora estamos a fazer outra coisa que é tentar acabar com os papéis e ter tudo em formato digital (...).”*

**Entrevistador:** A inadequação ou a falta de Recursos Humanos tem sido um ponto fraco na organização? Em que aspeto?

**Entrevistado 8:** *“Isso deves perceber que sim, como é evidente (...) não temos tido grandes problemas em termos de docência. Nós, antes de entrarmos para o processo de Bolonha, já*

*tínhamos muitos mestres, ou seja, já investíamos muito na formação. Agora temos realmente problemas quando os Comandantes de Esquadilha, que são indivíduos que tem de vir para aqui tomar 'conta' dos alunos, ver como é que eles se portam, e aí a coisa é um bocado mais complicada. Por exemplo, eu precisava de ter mais 3 capitães, e tenho tenentes que saíram daqui à pouco tempo, mas na verdade não os há, de maneira que, pontualmente, temos nalgumas áreas falta de pessoal. Quanto aos recursos financeiros, é evidente que seria pouco honesto da minha parte, se dissesse que estava tudo bem, porque não está (...).*

*Podemos dizer que o nosso pessoal civil já é residual, de maneira que temos muito pouco pessoal civil, mesmo a nível do pessoal do secretariado. O que é que nós fizemos? Nós tínhamos várias secretarias e a intenção foi condensá-las cada vez mais, e juntar esforços. Mas, praticamente, nas secretarias está quase só pessoal militar. Por secretaria, se tivermos um funcionário civil é o muito, e a tendência é que se vão reformando, não vão sendo substituídos por pessoal civil. Não sinto falta de recursos humanos na parte administrativa, não estamos bem é verdade, mas conseguimos dar conta do recado.”*

**Entrevistador:** Quais considera serem os aspetos positivos de uma nova avaliação do desempenho?

**Entrevistado 8:** *“Isto é sempre complicado, porque eu acho bem que se faça a avaliação do desempenho em que eles definem quais são os objetivos. Se isto for feito com seriedade, como eu te disse, a nossa amostragem é pequena, (...) isto muda um bocado a forma, mas continua como antigamente. Eu, aqui há uns anos atrás, cheguei à conclusão que o pessoal civil era o pessoal mais capaz e mais competente dentro da estrutura das Forças Armadas. Sabes porquê? Porque eles eram avaliados de 1 a 10, e a média deles andava ali à volta dos 9,9 porque toda agente inflacionava. (...). Muitas vezes o que me preocupa é que as pessoas façam isso [avaliação] de uma maneira leviana e pouco consciente, e quando estamos a quotizar as notas por teres uma certa percentagem de bons e muito bons, depois quem tem acima de uma média qualquer, tem direito a um prémio, e o que é que vai acontecer? Este ano levaste tu, para o ano leva o outro (...) acaba por ser o sucesso da mediocridade (...).”*

**Entrevistador:** O QUAR está implementado? Como é que o QUAR se liga ao Planeamento Estratégico? E como tem contribuído para a melhoria de processos e objetivos?

**Entrevistado 8:** *“Não tenho a certeza se está implementado, mas tenho algumas dúvidas de que este contribua para a melhoria dos processos e objetivos.”*

**Entrevistador:** No setor em que trabalha, quais são as falhas com que se tem deparado ao nível do Planeamento Estratégico?

**Entrevistado 8:** *“(...) não temos grandes dificuldades ao nível do planeamento, porque uma escola é um mecanismo tão bem ‘oleado’, que isto funciona. Nós sabemos aquilo que queremos, sabemos aquilo que temos de fazer, e há sempre melhorias. Não temos grande problema (...). Isto funciona bem.”*

**Entrevistador:** Detetadas as vulnerabilidades do sistema, de que forma se pode contribuir para a implementação de mudanças corretivas?

**Entrevistado 8:** *“Mudanças há sempre, porque são mudanças pontuais. Mudanças estruturantes é que não há. A grande mudança estruturante que fizemos aqui, foi a adequação ao processo de Bolonha (...). Neste processo das avaliações, já tivemos uma avaliação inicial da agência para a certificação prévia (...). Nós já estamos tão amadurecidos daquilo que queremos e para onde queremos ir que, na realidade, não há nada que possa salientar.”*

**Entrevistador:** Será desejável que o Planeamento Estratégico seja implementado em todos os setores da Administração Pública?

**Entrevistado 8:** *“(...) é bom sabermos o que é que a estrutura de topo pensa, seja qual for a sua opinião, eu acho que nós devemos saber para onde é que nós vamos, de modo a estudarmos o caminho melhor para lá chegarmos (...) depende do grau que estamos a falar, é importante, agora o Cabo que anda ali a varrer é importante que ele saiba porque é que anda a varrer. Agora interessa ao cabo que anda ali a varrer quais os grandes objetivos aqui da Academia? (...) agora, é importante a Academia saber qual é a visão estratégica do Chefe de Estado-Maior, ou do Comando de Instrução ao qual pertencemos. Agora, se me perguntares se o Comandante da Academia faz planeamento estratégico, eu digo-te que não. Não há um planeamento estratégico vindo de cima, há orientação baseada no Planeamento Estratégico que vem de cima (...). O Comandante da academia poderá ter uma visão, saber o que pretende fazer daqui por 5 anos por exemplo, baseado nas orientações que vêm de cima (...).”*

### **P.1.9. – Entrevista 9**

**Entrevistado 9:** Vice-Almirante Luís Manuel Fourneaux Macieira Fragoso.

**Data:** 4 de abril de 2011.

**Hora de Início:** 11h00.

**Hora de Fim:** 10h55.

**Duração:** 55 minutos.

**Unidade/Local:** Instituto de Ensino Superior Militar.

**Utilização do Gravador:** Sim.

**Entrevistador:** Qual o seu nome completo?

**Entrevistado 9:** *“Luís Manuel Fourneaux Macieira Fragoso.”*

**Entrevistador:** Qual o seu posto?

**Entrevistado 9:** *“Vice-Almirante.”*

**Entrevistador:** Qual a sua arma ou serviço?

**Entrevistado 9:** *“Classe Marinha.”*

**Entrevistador:** Qual a função que desempenha?

**Entrevistado 9:** *“Diretor do Instituto de Estudos Superiores Militares.”*

**Entrevistador:** Este setor da Defesa tem Planeamento Estratégico? Em que modelo se apoia?

**Entrevistado 9:** *“Tem planeamento estratégico, embora não se aplique exatamente aquilo que está definido para a Administração Pública em geral, porque no quadro militar não seguimos exatamente as mesmas normas. No entanto, temos PE, e temos algumas áreas que têm que ser aplicadas porque também temos funcionários civis e, portanto, temos também alguns aspetos que são transpostos das normas gerais da Administração Pública para se poder adaptar aos funcionários civis. Isto para dizer que não temos QUAR, por exemplo. Normalmente, temos planos a médio prazo, inerentes ao plano estratégico e, neste caso, foi feita uma diretiva pelo meu antecessor (porque este é o ciclo da direção da Marinha no IESM) onde é feita uma avaliação da situação e um enquadramento legal e, em função dos objetivos que foram definidos superiormente, que inspiram depois os planos de atividades anuais. O Chefe do Estado-Maior da Marinha, quando toma posse, faz uma Diretiva de Política Naval, e depois os organismos da Direção da Armada fazem as diretivas sectoriais, e é a partir daí que são depois feitos os outros documentos de planeamento estratégico.”*

*Nós, no IESM, ainda não estamos num ponto de controlo avançado, fazemos o balanço como instrumento de controlo do desenvolvimento do plano de atividades, mas não temos ainda o BSC estabelecido, dado que somos uma instituição recente. Neste momento, o que nós tentamos é que as atividades sejam controladas com os objetivos, os vários elementos de ação, mas não numa perspetiva ainda de BSC. Devido à especificidade do BSC, acabamos por, de certa maneira, e seguindo sectorialmente a evolução não só dos objetivos principais e secundários, como também as atividades e elementos de ação, não sentir necessidade de ter um sistema mais complexo de controlo. No entanto, é de realçar que estamos a caminhar nesse sentido, até porque ensinamos isso, e tentamos aproximar-nos o mais possível dessa nova realidade.”*

**Entrevistador:** O modelo implementado é o adequado à organização?

**Entrevistado 9:** *“O modelo, no sentido do planeamento e consecução dos objetivos, é eficaz. Há alguns elementos que carecem de melhoria porque o IESM, sendo um organismo que serve os três ramos das FA e a Guarda Nacional Republicana (GNR), tem uma autonomia limitada, porque pode ser interrompida por ações exteriores. Há outros aspetos que também complicam, porque o IESM, fruto da transformação que houve em 2005, passou a concentrar no IESM os três ramos faz FA mas, no entanto, o património continua a ser do Exército. A definição de utilização visa a existência de um protocolo, e há aqui alguns problemas que complicam a administração e interferem no planeamento. Eu espero que, num prazo relativamente curto, a situação seja clarificada. Para mim a solução para este problema é atribuir a responsabilidade do espaço a quem tem a utilização, sendo indispensável a atribuição da responsabilidade da utilização e gestão geral em termos de manutenção, ao IESM, e que este tenha as dotações orçamentais correspondentes. A contratação dos professores tem a ver com a necessidade de evolução que o IESM tem. A partir de 2008, o IESM foi considerado como uma instituição universitária e, portanto, tem que ter professores residentes que se responsabilizem por determinadas áreas. Foi feito um estudo para que, à medida que o IESM vai evoluindo com atividades académicas de cariz universitário, ter os rácios exigidos para o sistema universitário nacional. Os professores civis (doutorados) que em tempos aqui vinham colaborar, não se enquadram exatamente naquilo que se espera, e por isso há alguma dificuldade em levar a cabo todo este processo. E depois, há questões que têm a ver com a situação atual, com as limitações todas de contratação. Para além destes aspetos, as interferências no planeamento estratégico também têm a ver com a forma como o orçamento é elaborado. Eu penso que todo o processo devia conduzir a um orçamento que deveria ser feito segundo o sistema bottom-up, ou seja, se nós fazemos todo este PE, planos de atividades, as necessidades financeiras, etc., e muitas vezes são definidos níveis de ambição que não têm nada a ver com as realidades económicas e financeiras, isto leva a que o planeamento seja*

*condicionado. Os cortes orçamentais são um fator que também se faz muito sentir no planeamento do IESM, tornando-se muitas vezes, algumas questões, simples exercícios e perdas de tempo. Não faz sentido nenhum, fazerem-se orçamentos assim. O orçamento é o elemento fundamental do planeamento, e não se pode planear para recursos que não existem. Era fundamental que, antes de fazermos o plano de atividades, saber quais vão ser os valores atribuíveis/expectáveis, porque assim é deitar para o lixo todo o trabalho que se teve a planear. É sistemático na Administração Pública Portuguesa haver um nível de ambição que depois não é compatível com os recursos disponibilizados, deixando assim o planeamento de fazer sentido, podendo até vir a ser dispensável.”*

**Entrevistador:** Quais as dificuldades encontradas no modelo implementado?

**Entrevistado 9:** *“Nem sempre conseguimos prosseguir esses objetivos por razões que muitas vezes nos transcendem. Por exemplo, quanto à questão da contratação de professores universitários, as coisas não decorrem com a celeridade que deveria, e da maneira que, do ponto de vista puramente da gestão da instituição, seria desejável. Por vezes há algumas interferências no nosso planeamento que resultam de entidades externas, como por exemplo, se eu planear que tenho um determinado número de militares ao serviço do IESM e se, um determinado ramo, não fornece esse número de militares que estão estabelecidos no meu plano, muitas vezes causam problemas que vão perturbar o planeamento.”*

**Entrevistador:** O Planeamento Estratégico tem favorecido a introdução de novas práticas de gestão? E o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização?

**Entrevistado 9:** “Sim.”

**Entrevistador:** Está implementado, neste setor, um plano de longo prazo? E de médio prazo?

**Entrevistado 9:** *“Não. Primeiro porque o Diretor do IESM roda entre os 3 ramos de 3 em 3 anos e, também porque ao contrário das universidades lá fora que são completamente autónomas, o IESM, a Escola Naval, a Academia Militar e a Academia da Força Aérea são instituições que servem as FA para os objetivos que são determinados em cada tempo. Uma universidade pode planear dar determinados cursos, e aqui no IESM não faz sentido ministrar cursos que não sejam para aplicação direta. Podemos fazer cursos a civis, como a Academia Militar tem algumas pós-graduações, mas tem que ter interesse para a instituição, no caso da Academia Militar tem que ter interesse para o Exército e para as FA. Isto para dizer que estas instituições não podem fazer um planeamento a um prazo muito longo porque a situação vai sendo alterada.*

*O nosso médio prazo são os 3 anos dos ciclos do Diretor do IESM. Por exemplo, a Marinha faz planeamento pelos ciclos de mandato do Chefe do ramo portanto, mais extenso do que isso só se for o Governo. Há aqui uma interferência que acaba por ter alguma consequência para os estabelecimentos de ensino superior militar, que é o planeamento de forças, que implica os ramos e, obviamente, as escolas. O CEDN, de onde decorre o CEM que define os níveis de ambição e preparação de forças, acaba por definir grandes metas.”*

**Entrevistador:** Considera o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades instrumentos essenciais para um melhor planeamento e controlo?

**Entrevistado 9:** *“Eu considero que sim. Até tenho aqui o Plano de Atividades de 2012, o Relatório de Atividades de 2010, e a Diretiva de Política Naval de 2011 do Chefe do Estado-Maior da Armada, feita quando este tomou posse. Eu acho que este exercício é muito útil para a avaliação permanente para o exercício em questão, independentemente da reestruturação que depois fizemos, com os objetivos estratégicos, sectoriais, e recursos, e depois nas várias atividades e elementos de ação, temos sempre em conta a sua tradução financeira. Como o orçamento põe em causa este exercício financeiro, baseámo-nos naquilo que foi o histórico do orçamento anterior”.*

**Entrevistador:** Há alguma condicionante estrutural na implementação destes instrumentos?

**Entrevistado 9:** *“A maior condicionante é que, por força da condicionante que começou a existir desde abril do ano passado em relação ao General CEMGFA, o plano de atividades do IESM tem que se conformar com plano de atividades do EMGFA e, portanto, tem que ser instruído de acordo com o do EMGFA, de modo a que se encaixe nesse. Esta é uma condicionante que nos complica a vida, sem dúvida. No passado, quando dependíamos do MDN, o IESM tinha um estatuto mais próximo de Direção-Geral e, neste aspeto era mais autónomo. Nesta altura o IESM tinha QUAR, respondia diretamente ao ministro e articulava-se em termos financeiros com a Secretaria-Geral do Ministério da Defesa.”*

**Entrevistador:** Pode-me dar alguns exemplos de medidas implementadas para promover o incentivo aos funcionários? E para promover as tecnologias de informação?

**Entrevistado 9:** *“Desde logo tentamos dar boas condições de trabalho às pessoas. É evidente que não conseguimos prosseguir isto tanto como gostaríamos, devido à gestão do património, etc., mas lutamos sempre para que as pessoas se sintam satisfeitas. Depois temos a tentativa de olhar pelas condições de alojamento, de alimentação, etc. Depois, temos a parte da motivação por parte da formação, em que as pessoas têm a formação adequada aos cargos que lhes estão cometidos. Para isto temos um plano de formação, tanto para civis como para militares. Temos militares que estão na área do apoio (formação mais próxima da dos civis) e na área de docência tendo, o IESM, um plano de valorização*

*para os docentes. Nós pretendemos que haja cada vez mais militares com graus académicos, e zelamos pelas formações noutros países. É necessário que os militares e civis se sintam competentes e motivados.*

*Nós estamos razoavelmente bem equipados ao nível das tecnologias da informação, e também temos, sempre que possível, formação nessa área. Neste momento, temos um programa de desenvolvimento de tecnologias da informação, fizemos um protocolo com a Universidade Aberta no sentido de apoiar a formação dos nossos professores e informáticos, para criarmos formação e-learning à distância. Nós já temos algumas atividades desenvolvidas com base na plataforma Moodle portanto, é também uma das áreas em que estamos a trabalhar. Nestas questões de interface das tecnologias de informação permitem, para além de nos relacionarmos com os alunos nesta plataforma, tornando acessível um conjunto e conteúdos académicos, também há interface com as outras instituições. Estamos a trabalhar também no desenvolvimento da plataforma para se inserir a biblioteca, para que os trabalhos aqui desenvolvidos sejam digitalizados para ficarem acessíveis a quem os queira consultar através da página do IESM na Internet. Nesta área temos um projeto um pouco ambicioso, mas que é fundamental para que possamos estar num mundo universitário nacional e internacional.”*

**Entrevistador:** A inadequação ou a falta de Recursos Humanos tem sido um ponto fraco na organização? Em que aspeto?

**Entrevistado 9:** *“Um grande problema está na parte de apoio, que tem a ver com problemas mais ao nível da classe de soldados, onde estamos com uma carência enorme em mão de obra menos qualificada, devido também aos cortes orçamentais. Por exemplo, se eu começar a não ter soldados para garantir a segurança do IESM durante 24 horas, tenho que encontrar outras soluções mais automatizadas, como o controlo eletrónico de acessos, etc. Estas carências vão-se manifestando, e nós temos que ir encontrando soluções. Depois, o outro problema são os professores doutorados que temos que ir contratando a pouco e pouco, porque este processo tem duas vertentes, uma naturalmente difícil por razões da situação atual do país, e pelo orçamento disponível, que vai limitar esta contratação de doutorados civis. No entanto, temos que fazer uma adaptação às necessidades e à evolução dos cursos. Nós não podemos desvirtuar a razão de ser desta casa que é ministrar os cursos de formação dos futuros oficiais superiores e, tenho confiança de que, no futuro possamos ministrar o grau de Doutor. Não há nenhuma universidade civil que possa dar a formação que nós aqui damos.”*

**Entrevistador:** Quais considera serem os aspetos positivos de uma nova avaliação do desempenho?

**Entrevistado 9:** *“Promover uma maior eficiência e eficácia da organização.”*

**Entrevistador:** O QUAR está implementado? Como é que o QUAR se liga ao Planeamento Estratégico? E como tem contribuído para a melhoria de processos e objetivos?

**Entrevistado 9:** *“Não. O ponto negativo que aponto por não ter o QUAR implementado, é só o aspeto da coerência em relação aos civis (...). Acabamos por ter este planeamento por objetivos que é adaptado também aos civis (...).”*

**Entrevistador:** No setor em que trabalha, quais são as falhas com que se tem deparado ao nível do Planeamento Estratégico?

**Entrevistado 9:** *“Em termos de planeamento não tem sido muito complicado, talvez seja mais ao nível da evolução das dependências e da adaptação da forma de trabalhar à estrutura em que nos encontramos. Não tenho sentido grandes problemas ao nível do planeamento. A rotatividade existente na nossa instituição acaba, na verdade, por ser sempre um problema. A verdade é que, ainda hoje estamos a discutir o nosso regulamento interno, o estatuto foi aprovado na legislação em 2010, e então este regulamento ainda está em fase de adaptação, e há uma discussão entre o MDN, não estando a estrutura ainda estabilizada. Certo é que, o IESM, na sua criação, ficou dependente do Ministro da Defesa Nacional (2005) e, a partir do dia 1 de abril de 2010, passou para a tutela do CEMGFA. Isso também originou uma alteração significativa dos processos e dependências administrativas e financeiras, justificando um pouco o porquê de os processos ainda não estarem bem consolidados.”*

**Entrevistador:** Detetadas as vulnerabilidades do sistema, de que forma se pode contribuir para a implementação de mudanças corretivas?

**Entrevistado 9:** *“ Obviamente que há aqui um processo de aperfeiçoamento permanente, temos evoluído na estrutura, temos pessoas aqui dedicadas a este programa, de modo a que, devido a esta rotatividade existente nas FA, estas culturas não se percam. Estamos a criar um novo Gabinete de Qualidade e Avaliação que, embora não seja muito virado para as questões de gestão, é virado para a área académica (que é a razão de ser da casa). Nós estamos a apostar em desenvolver um programa de avaliação interno, eficaz, com verificação permanente da qualidade (segundo o manual da qualidade).*

*Tentamos planear com um nível de ambição que seja equivalente àquilo que este ano podemos executar. No entanto, seria muito mais razoável que nesta época do ano, o Governo já tivesse dito à Administração Pública qual o nível de ambição com que deveriam contar.*

*Outra ideia é fazer com que haja docentes efetivos, contratá-los para serem docentes na casa. O IESM não tem nenhum professor civil contratado, ao contrário das outras escolas. Por vezes há professores de maior renome ao nível nacional e internacional que*

*vêm cá, graciosamente, dar conferências, aulas, etc., mas isto não é um sistema que se deva manter.”*

**Entrevistador:** Será desejável que o Planeamento Estratégico seja implementado em todos os setores da Administração Pública?

**Entrevistado 9:** “Sim, acho que era fundamental. Nem vejo como é que se podem definir objetivos se não houver um planeamento da organização, e acho que é muito importante trabalhar-se com instrumentos como o BSC, etc., dependendo da dimensão da estrutura. É muito importante que este processo não seja confrontado com ações que ponham tudo em causa (cortes orçamentais), sendo necessário que o sistema seja sempre lógico. Para o planeamento é necessários que se conheçam inicialmente os recursos disponíveis, para que o planeamento seja feito e os objetivos sejam aceitáveis. Depois os ajustamentos ao longo do tempo irão sendo, necessariamente, acertados. A médio prazo, os objetivos traçados são mais grosseiros, e à medida que nós fazemos o planeamento anual já serão mais “finos” e, ao longo da gestão anual, isto será mais afinado ainda. Isto é que eu acho que seja fundamental, e tem faltado.”

### **P.1.10. – Entrevista 10**

**Entrevistado 10:** Professor Doutor João Abreu de Faria Bilhim.

**Data:** 7 de abril de 2011.

**Hora de Início:** 17h00.

**Hora de Fim:** 18h00.

**Duração:** 1 hora.

**Unidade/Local:** Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

**Utilização do Gravador:** Sim

**Entrevistador:** Qual o seu nome completo?

**Entrevistado 10:** “*João Abreu de Faria Bilhim.*”

**Entrevistador:** Qual a função que desempenha?

**Entrevistado 10:** “*Presidente do ISCSP.*”

**Entrevistador:** Esta Instituição de Ensino Superior Público tem Planeamento Estratégico? Em que modelo se apoia?

**Entrevistado 10:** “*Esta instituição tem planeamento estratégico. Para o nosso planeamento baseamo-nos no Lorange. Eu mais ou menos sigo esta orientação de Lorange, e depois também de outros teóricos do planeamento, o Bassoff e o Ackoff, três nomes que são*

*fundamentais no planeamento estratégico. Mais recentemente, diversos autores como Mintzberg, Presidente da Associação Mundial de Gestão Estratégica (não há gestão estratégica sem planeamento estratégico) tem sido uma das nossas bases e, conseqüentemente, tenho em conta as necessidades específicas da minha instituição. Uma instituição de ensino superior tem uma certa especificidade e, portanto, é preciso adaptar os modelos de planeamento estratégico. Nós, (...) no último planeamento que fizemos, utilizámos o modelo do BCG, e também analisámos os pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades. Foi por aqui que começámos e, depois, definimos muito bem a missão, a visão (a de 5 anos pelo menos), objetivos de longo prazo (qualitativos) e os objetivos de curto prazo (quantitativos). O curto prazo passa muito pela gestão de objetivos, por exemplo, na área do apoio ao chefe da divisão financeira, ao chefe da divisão administrativa, ao chefe da divisão técnica, ao da divisão académica, ou ao da divisão biblioteca, que já dizem respeito aos objetivos operacionais para toda a instituição, compondo-se estes objetivos para os vários departamentos de execução, a que nós chamamos Unidades de Coordenação (os cursos que ministramos têm vários objetivos). As formas e os instrumentos de gestão que tinha no ano anterior são diferentes dos que tenho este ano, dado que estes vão sempre melhorando. Na prática, eu tenho um modelo que é inspirado nos clássicos e também no modelo CAF, que foi aprovado pela UE em 2000, que é composto por 5 variáveis ligadas aos meios, e 4 ligadas aos resultados. Na prática, nós temos um modelo que é a integração de diversos modelos existentes que, na minha perspetiva, melhor se possa adequar à vida moderna.”*

**Entrevistador:** O modelo implementado é adequado à organização?

**Entrevistado 10:** *“Se eu considerasse que não era o ideal já o teria mudado. O modelo ideal e perfeito não deve ser julgado como tal, porque o ideal é sempre provisório, é o que mais funcional se apresenta para aquele momento ou para aquele ano, depois vamos sempre melhorando, não há coisas perfeitas. (...) A gestão é um processo de melhoria contínua, está-se a melhorar continuamente, tanto os nossos comportamentos, como a nossa eficiência, eficácia, a nossa economia, a nossa ética, tudo isto se está a mudar permanentemente, até mesmo os nossos instrumentos de gestão.”*

**Entrevistador:** Quais as dificuldades encontradas no modelo implementado?

**Entrevistado 10:** *“A grande dificuldade não é só na implementação deste modelo. Em todas as culturas organizacionais, e nomeadamente na Administração Pública (mesmo sendo uma universidade), há culturas fortes, bastante burocratizadas, dominadas pela interpretação e aplicação da lei. Isto é o modelo tradicional da Administração Pública, no novo modelo da Administração Pública o que se faz já não é interpretar e aplicar a lei, isto passa a ser um meio para se atingir um fim, e a finalidade da gestão pública é a melhoria permanente e*

*contínua. Infelizmente, na administração tradicional confundiam-se os fins com os meios, e os meios com os fins. Hoje, o meu grande esforço aqui é introduzir este novo paradigma da gestão por objetivos, que passa de gerir a medir, de medir a contar, e melhorar permanentemente. Eu tenho que ter medições, mas a medição por medição não vale, não me serve de nada, tenho que ter um termo de comparação, para gerir com racionalidade técnica, que é diferente de apenas analisar e interpretar a lei. Quando se está numa luta para se introduzir um novo paradigma de gestão, deparamo-nos muitas vezes com pessoas agarradas à sua zona de conforto, que não a querem deixar logo, quando tentamos introduzir algo, temos que estar preparados para a reação. Se não nos depararmos com uma reação contra, quer dizer que não estamos a introduzir nada.”*

**Entrevistador:** O Planeamento Estratégico tem favorecido a introdução de novas práticas de gestão? E o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização?

**Entrevistado 10:** *“Sim, tem. Eu diria que o planeamento estratégico é uma alavanca extraordinária para fazer com que as pessoas que integram uma determinada cultura organizacional, repensem sobre as suas vidas, e repensem o que estão ali fazer. O PE obriga a pensar sobre o futuro. Outro problema existente no setor público, é que não estamos habituados a pensar sobre o futuro, ou pensamos sobre o presente ou sobre o passado. Ora, o PE convida precisamente a esse abrir de janela. Isto é um exercício extraordinário para modificar o presente, sendo o PE o instrumento/alavanca para a introdução de qualquer outra nova técnica de gestão. Qual a diferença do PE estratégico nestes últimos 30 anos? O mundo mudou imenso, e eu quando fazia PE a 5 anos (isto há 30 anos atrás), este chamava-se previsão. Partia-se do pressuposto que, os 10 anos que se tinham vivido até ali, iam ser constantes, era uma variável que tinha sempre o mesmo valor. Ora, com a crise que houve nos anos 70, a primeira crise do petróleo, com o fim do keynesianismo, isto veio pôr em causa toda a orientação macroeconómica, porque o PE até aos anos 80 baseou-se muito em pressupostos macro e, portanto, foi necessário voltar-se para a micro (outro tipo de realidade). A partir daí, eu já não tenho um futuro previsível, já não posso usar a previsão, já não posso usar os métodos estatísticos tradicionais para fazer o PE. Temos que olhar para o futuro e perguntar: ‘o que é que eu quero que a minha escola seja daqui a cinco anos? O que é que eu quero que a minha escola seja daqui a dez anos?’ Eu não posso querer saber só como a escola foi nos últimos dez anos, e saber qual foi a sua tendência, porque isso não me serve de nada, dado que hoje estou num mundo incerto, e o amanhã nunca vai ser igual ao hoje. Quando penso no futuro, não penso com base na evolução que tivemos no passado, mas penso sim em quais são as ameaças e as oportunidades que temos nos próximos dez anos, quais são os pontos fortes e os pontos fracos atualmente, como é que eu vou limitar os pontos fracos e capitalizar os pontos fortes, como é que eu vou eliminar as ameaças para apostar nas oportunidades. E com isto digo*

*que acho que tenho condições de alcançar determinados objetivos. Uma decisão estratégica não é a decisão que vou tomar no futuro, é a decisão que tomo hoje e que tem repercussões no futuro.”*

**Entrevistador:** Está implementado, neste Instituto, um plano de longo prazo? E de médio prazo?

**Entrevistado 10:** *“Esta instituição tem planeamento estratégico a 5 anos, e tem planeamento operacional a 1 ano. Nós não temos plano de médio prazo, temos plano de longo prazo e de curto prazo. Eu aprendi, há muitos anos, como planear no mundo das empresas e, Peter Lorange dizia que o planeamento devia ter longo, médio e curto prazo. O de longo prazo de 5 anos ou mais, o de médio prazo de 3 anos, e o de curto prazo um ano.”*

**Entrevistador:** Considera o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades instrumentos essenciais para um melhor planeamento e controlo?

**Entrevistado 10:** *“Sim, claro. Eu costumo dizer que há um erro grave quando se faz do plano de atividades (plano operacional) ou do plano estratégico (5 anos) um fim em si mesmo. Quero com isto dizer que, muitas vezes, tem-se um plano que não passa de um livrinho que se mete na estante e nunca mais se mexe nele, dado que o dia a dia não tem nada a ver com o que está no plano. Portanto, para que o meu dia a dia tenha alguma coisa a ver com o que está no plano, eu tenho que fazer o controlo do plano, ou o acompanhamento do plano ou a avaliação do plano, o que lhe queiram chamar. O Plano de Atividades é um plano operacional, e ele tem que estar detalhado à quinzena, ao mês, ao trimestre, ao semestre (eu aconselho ao mês). Se eu tiver um plano de atividades e depois não houver um acompanhamento permanente da sua execução, este não serve de nada. No entanto, o facto de se ter o plano de atividades arrumado no armário acaba por ser melhor do que uma instituição que nunca sequer pensou no Plano de Atividades. Neste caso, o Plano de Atividades não está a ser útil porque não está a ser utilizado mas, não se pode dizer que é pior do que aquele que nunca fez um Plano de Atividades, dado que este nunca sequer pensou sobre o futuro.*

*Antes do Relatório de Atividades, tenho que ter avaliações periódicas da execução do plano, para depois fazer o somatório das várias atividades realizadas ao longo do ano (Relatório de Atividades). Se eu tenho o Plano de Atividades elaborado ao mês, eu reúno a execução dos 12 meses e isso dá-me o Relatório de Atividades. Há organizações que fazem o Plano de Atividades detalhado aos 8 dias, outras que fazem aos 15 dias, outras que fazem ao mês, outras que fazem de 2 em 2 meses, outras que fazem de 3 em 3 meses, outras que fazem de 4 em 4 meses, e há quem faça de 6 em 6 meses. Eu aconselho que de 6 em 6 meses é um período demasiadamente longo. Na minha perspetiva, o mínimo deve ser de 2 em dois meses, aconselhando que se faça de mês a mês.”*

**Entrevistador:** Há alguma condicionante estrutural na implementação destes instrumentos?

**Entrevistado 10:** *“Em que medida a configuração organizacional adotada condiciona a estratégia, pode-se dizer que, desde os trabalhos de Mintzberg que sabemos que a estrutura condiciona a estratégia e esta condiciona ou chega mesmo a determinar aquela. A estrutura deve estar em meu entender ao serviço da estratégia.*

*Uma estrutura deficientemente desenhada dificulta a conceção e a implementação da estratégia. Por isso, quando esta dificuldade está identificada há que proceder à alteração da estrutura.*

*Por exemplo uma estrutura mecanicista, burocrática e altamente hierarquizada vai dificultar todo o processo de comunicação horizontal e vertical indispensável para uma boa definição estratégica da organização.*

*Neste tipo de modelo estrutural o mais comum é existir uma separação entre quem pensa e quem executa; quem pensa constitui-se em ‘estado maior’; quem executa funciona como máquina que nem sabe a razão por que está a fazer o que faz.”*

**Entrevistador:** Pode-me dar alguns exemplos de medidas implementadas para promover o incentivo aos funcionários? E para promover as tecnologias de informação?

**Entrevistado 10:** *“Eu estou muito atento ao clima da minha escola, e quando há algum problema com os docentes da escola, eu tenho o contacto de cada um e, por e-mail, tento sempre confortar e incentivar as pessoas em causa. Eu estou atento ao feedback da minha mensagem e, se eu vir que está a ser rececionado de uma maneira que eu não tinha previsto, atuo de imediato. (...) Muitas vezes, perco 10 minutos à frente do computador para enviar um e-mail de 7 linhas, por exemplo, ao corpo docente, e os resultados são estrondosos, muito positivos. Os gestores de hoje em dia, principalmente da administração pública, muitas vezes parecem umas máquinas de tão sistematizada terem a sua realidade, no entanto, falta-lhes muitas vezes sensibilidade e inteligência emocional. Eu não tenho nenhuma norma que me obrigassem a enviar o e-mail, mas tenho a sensibilidade, e isto pratica-se, treina-se. As empresas privadas têm isto muito melhor trabalhado do que nós, no setor público. Hoje é necessário que se utilize o novo paradigma de gestão, onde se insere a gestão estratégica e o planeamento estratégico, no qual se faz a medição e a melhoria contínua dos sistemas permanentes, que fazem o apanhado de tudo o que se passa em todos os postos de trabalho. Estas redes sociais são instrumentos de comunicação extraordinários.*

*A porta do meu gabinete está sempre aberta, eu sou um gestor de porta aberta. Eu não imponho um modelo, eu vivo na expectativa de que o meu modelo possa ser visto pelos outros como uma boa prática. O exemplo, é um bom exemplo de mudança de cultura. Nós estamos agora a trabalhar numa plataforma de ensino à distância, temos um sistema eletrónico que põe em prática a internet e uma intranet, e temos uma boa homepage, que*

*funciona como se fosse um portal. Há cinco anos atrás, talvez 50% dos meus professores não viam o e-mail, nem sabiam fazer login no sistema. Hoje em dia, toda a gente faz isso. Portanto, do ponto de vista da plataforma eletrônica estamos muito bem. Em termos de melhoria desta plataforma, gostava de ter mais adiantado o carregamento da moodle, e de haver um maior número de cursos a serem dados à distância. Espero para o ano ter isto resolvido e, para isso, já tenho um professor designado com bastante experiência, que vem da Universidade Aberta, com experiência no ensino à distância, estando encarregado de difundir as práticas do ensino à distância. Tenho a certeza de que, no próximo ano, iremos dar um grande 'salto' neste ponto de vista."*

**Entrevistador:** A inadequação ou a falta de Recursos Humanos tem sido um ponto fraco na organização? Em que aspeto?

**Entrevistado 10:** *"Genericamente, para o tipo de administração pública que nós temos, pegando no volume total, não temos falta de recursos humanos, temos é RH assimetricamente distribuídos e, temos muitas vezes gente a mais num lado e gente a menos no outro. Há muitos exemplos na Administração Pública de assimetria ao nível dos RH e de desadequação de funções. (...) No meu instituto eu tenho o meu problema resolvido, tenho uma boa gestão, não tenho dificuldade nenhuma relativamente a este assunto. Por exemplo, eu apercebi-me há já algum tempo de que não podia confiar no Orçamento de Estado, e 'fiz pela vida'. Esta instituição já só está a ser financiada com 50%. No entanto, esta escola tem os alunos mais bem qualificados, e a qualidade do instituto é muito elevada, entrando muitos alunos preferencialmente para aqui, tendo muitos que ir para o ensino privado. Para conseguir isto, reuni qualidade e redução de custos, introduzindo uma boa gestão, e encontrando sempre alternativas para todos os problemas, tomando-se previamente medidas, e isto é gestão estratégica e é planeamento estratégico. Tenho colegas de outras universidades que têm dificuldade em pagar salários, eu não tenho, aliás, todos os meses a Direção Geral do Orçamento me leva dinheiro porque eu não o gasto."*

**Entrevistador:** Quais considera serem os aspetos positivos de uma nova avaliação do desempenho?

**Entrevistado 10:** *"Eu aqui tenho duas versões do SIADAP. O pessoal do regime geral, que são cerca de 70 indivíduos, são avaliados pelo SIADAP 1 e 2, e o pessoal do corpo especial (docentes do ensino superior universitário) têm um sistema próprio, inspirado no SIADAP, mas com outros parâmetros. Esta avaliação trouxe muitos pontos positivos. Eu sou um dos defensores de que não pode haver gestão por objetivos sem haver meritocracia. A meritocracia exige a gestão por objetivos, e a gestão por objetivos exige a meritocracia. O planeamento estratégico faz sentido ser a vários anos para que haja um planeamento*

operacional e, se nós temos um plano operacional, temos que drenar os objetivos daquele plano por cada departamento e por cada indivíduo, portanto, não faz sentido que não os avalie. Se eu quero, de facto, introduzir o novo paradigma da gestão, que é a gestão por objetivos, que significa gerir a medir, medir a comparar, e comparar a melhorar permanentemente, tenho que introduzir a meritocracia. O grande problema da Administração Pública Portuguesa é que introduziu sistemas de avaliação do desempenho sem ter introduzido a gestão por objetivos, este foi o caminho errado que seguiu desde 1983/84, onde se introduziu pela primeira vez um sistema de avaliação do desempenho na Administração Pública, até agora ao SIADAP. Isto é que foi errado. Agora, como se introduziram ao mesmo tempo uma coisa e outra, já faz sentido, e então, pela primeira vez com o SIADAP se avaliam objetivos e um conjunto de atitudes. Antigamente, só se avaliavam atitudes e, como eu não avaliava objetivos (o que o indivíduo tinha feito) os resultados do trabalho não eram medidos, e eu avaliava pressupostos, dado que não havia gestão por objetivos. Por exemplo, não se pode inferir que um indivíduo com muitos cursos proporcione uma maior produtividade ou qualidade de serviço, e o modelo anterior era baseado nestes pressupostos. Portanto, o novo modelo está fundamentalmente baseado num padrão e nos resultados, e eu acho isso positivo, portanto, à partida, acho que é um instrumento extraordinário para a eficiência, eficácia, alguma economia, uma atitude mais ética, e sobretudo que haja maior equidade na gestão de recursos humanos, quer seja nas carreiras de regime geral, quer seja nas carreiras dos docentes. O problema disto está quando não se pratica, efetivamente, a gestão por objetivos e a meritocracia, mas se pratica um ritual, ou seja, quando se pratica o que está na lei, cumprindo-se a mesma e preenchendo-se formulários que não têm efeito nenhum no dia a dia, não são um instrumento de gestão 'com vida', acabam por ser mais burocracia. Diz na Lei n.º 66-B/2007 que no dia 'X' determinadas folhas têm que ser assinadas para que o Ministro das Finanças "não nos chateie". Ora, quando é assim, trata-se de burocracia. Infelizmente, nós hoje na Administração Pública, temos patamares de excelência (onde há gestão por objetivos e meritocracia) e patamares de falta total de excelência e de qualidade. O grande objetivo é que toda a gente saia da fase do ritual, e entre na fase do instrumento de gestão [SIADAP]. O SIADAP é um instrumento de gestão e, não há que ter a mínima dúvida de que é o caminho certo. Agora, há que ter cuidado com a sua implementação, porque muitas vezes os políticos e os dirigentes da administração pública pensam e atuam como se a reforma se fizesse por decreto, eles pensam e atuam da seguinte forma: eu publico uma lei (por exemplo a Lei n.º 66-B/2007) e a seguir vai acontecer um milagre, toda a gente vai praticar isto como eu quero que seja praticado, e não há nada de mais errado. Em 1981, ajudei a introduzir, pela primeira vez, um sistema de avaliação do desempenho numa instituição pública (...) e, na altura havia 1050 chefias, estas chefias tiveram dois dias de formação sobre isto, e não houve funcionário nenhum que não tivesse, pelo menos, uma manhã de

*formação. Muita gente se limita a ver a lei e esquecem-se da formação para a mudança, acontecendo muitas vezes, que os dirigentes acabam por cumprir calendário, cumprem o ritual, não fazendo daquilo um instrumento e gestão. O erro está aqui, e isto vale para os dirigentes e também para os políticos, que talvez não o pratiquem por ignorância.”*

**Entrevistador:** O QUAR está implementado? Como é que o QUAR se liga ao Planeamento Estratégico? E como tem contribuído para a melhoria de processos e objetivos?

**Entrevistado 10:** *“Quando apareceu a Lei n.º 66-B/2007, o art. 2º diz que a administração autónoma adapta, e como nós tínhamos a CAF como modelo de gestão da qualidade, eu nunca quis o QUAR. Na prática, eu tenho o QUAR, mas não sigo o QUAR porque, para mim, este é muito mais atrasado do que o sistema de planeamento estratégico que eu tenho. Não tenho porque não quero, podia fazê-lo, mas iria ser só para ‘inglês ver’. Agora, tenho a certeza que o meu planeamento estratégico é, sem dúvida, melhor que o QUAR. (...) Grande parte dos QUAR do Ministério da Justiça foram feitos sob a minha orientação, mas aqui nesta instituição não me interessa nada.”*

**Entrevistador:** Quais são as falhas com que se tem deparado ao nível do Planeamento Estratégico?

**Entrevistado 10:** *“Eu ainda não tenho o ritual que é necessário de avaliação do plano como devia ter, ainda não consegui organizar-me para ter previamente marcado na minha agenda, todos os meses, o dia e a hora em que tenho uma reunião com todos os elementos, para fazer a avaliação do plano. Mas já consegui uma coisa, fazer o plano com eles, em conjunto. Eu considero fundamental fazer-se a avaliação e, há pouco falei que esta deveria ser feita de dois em dois meses, ou de três em três meses, e eu ainda não fiz isso, considerando isto, portanto, um erro grave.*

*Outra falha é o plano ainda não ser participado como eu gostava, dado que nas universidades não há uma grande cultura de planeamento e avaliação, muitas vezes há a perceção de que tudo é criatividade, apresentando muitas vezes as pessoas, falta de conhecimento. O plano está feito impecavelmente bem mas, falta um sistema de controlo, e ter isto mais ‘oleado’.*

**Entrevistador:** Detetadas as vulnerabilidades do sistema, de que forma se pode contribuir para a implementação de mudanças corretivas?

**Entrevistado 10:** *“Conseguir organizar-me de modo a todos os meses realizar uma reunião de planeamento, e ter um plano mais participado.”*

**Entrevistador:** Será desejável que o Planejamento Estratégico seja implementado em todos os setores da Administração Pública?

**Entrevistado 10:** *“Quanto a isso não tenho dúvida nenhuma, não só acho como já fiz por isso. Eu fui o Presidente da Comissão Técnica do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), e há de verificar que não há Ministério nenhum que não tenha o chamado GERIP (Gabinete de Estratégia e Relações Internacionais e Planejamento), porque eu quis, porque foi uma ideia minha, e achei que todo o ministério deveria ter um departamento de planejamento e controlo, que fosse o departamento de apoio ao Ministro para planejar, avaliar e controlar a atividade de todos os organismos daquele Ministério.”*

## **P.2. – Entrevistas Exploratórias**

### **P.2.1. – Entrevista 11**

**Entrevistado 11:** Vice-Almirante Álvaro Sabino Guerreiro

**Data:** 5 de abril de 2011.

**Hora de Início:** 15h00.

**Hora de Fim:** 17h50.

**Duração:** 2 horas e 50 minutos.

**Unidade/Local:** Conselho de Ensino Superior Militar.

**Utilização do Gravador:** SIM.

**Entrevistador:** Qual o seu nome completo?

**Entrevistado 11:** *“Álvaro Sabino Guerreiro.”*

**Entrevistador:** Qual o seu posto?

**Entrevistado 11:** *“Vice-Almirante.”*

**Entrevistador:** Qual a sua arma, serviço ou classe?

**Entrevistado 11:** *“Marinha.”*

**Entrevistador:** Qual a função que desempenha?

**Entrevistado 11:** *“Presidente do Conselho de Ensino Superior Militar.”*

**Entrevistador:** Qual a função do CESM?

**Entrevistado 11:** *“O CESM é um órgão de Conselho do Senhor Ministro da Defesa Nacional, e é preciso perceber bem o que é o Conselho, e de que é que estamos aqui a*

falar. No âmbito do ensino superior militar, uma vez que há aqui um estudo focado para o IESM, o que eu acho bastante interessante (...) é preciso dizer o seguinte: eu fui subdiretor desta casa, que era na altura o Instituto Superior Naval de Guerra (ISNG), e existia este instituto, o Instituto da Força Aérea e o Instituto de Altos Estudos Superiores Militares (IAESM). (...) Estes três institutos davam formação complementar aos oficiais dos cursos de promoção a oficial superior e, na altura havia o curso superior naval de guerra, havia o curso superior de guerra aérea, e havia o curso superior de comando e direção. Tudo isto foi fundido para dar origem ao IESM. Mas, eu quando aqui cheguei, fui nomeado para vir para o ISNG (...) e, como subdiretor do instituto, fiquei um pouco surpreendido porque, indo à lei e analisando o que se passava no ensino universitário, o instituto, de instituto, só tinha o nome. Não tinha um estatuto que aderisse, em termos de relevância jurídica, àquilo que nós consideramos um instituto público, e muito menos um instituto universitário (...). Os institutos tinham prestígio, faziam um trabalho de qualidade, mas quando pegávamos nisto era tudo “virtual” em termos de relevância jurídica. Como sabe, há alguns militares que conseguiram uma boa projeção no ensino universitário, e são hoje pessoas de referência, como o General Loureiro dos Santos. Mas, o Senhor General Loureiro dos Santos, que é um bom exemplo (...), teve que fazer um doutoramento no Brasil, notando-se que há aqui qualquer coisa que não joga bem. Nós tínhamos um ensino de qualidade, mas não tinha, na parte dos institutos, relevância jurídica, não se sabia como é que isto jogava bem com o mundo universitário, embora a universidade reconhecesse o valor daquilo que se fazia, e aceitava militares.

Em 1989/90, ainda em relação à Academia Militar, à Escola Naval e à Academia da Força Aérea, havia formação, as pessoas saíam oficiais, mas o que era aquilo? Era uma formação superior, mas não se sabia bem o que era. Eu participei no grupo de trabalho que elaborou os estatutos em 1989/90, porque, inclusivamente, não havia estatuto dos militares enquanto código, era uma confusão absoluta e total (...). Isto foi um trabalho terrível, mas uma das coisas que se colocava era o chamado princípio da equidade externa em termos do que eram os militares, e do que era a Administração Pública no geral. Tivemos que traçar umas fronteiras e, até mesmo antigamente, estas se traçavam pela formação que a pessoa tem, e então, disse-se na altura, que um oficial era um senhor que tinha uma licenciatura. Licenciatura em quê? Licenciatura em ciências militares. Isto depois foi objeto de conversa com o Ministério da Educação, para ser reconhecido (...), o que se concretizou. Um oficial ganhava à semelhança de certas categorias da administração pública, às vezes até um pouco mais devido à condição de militar. O sargento foi definido de outra maneira, e a praça foi definida de outra maneira (...). Isto é recente, um oficial licenciado acaba por ser recente. Eu acabei por não ser licenciado, e depois fui licenciado no percurso, fui promovido a Vice-Almirante, mas não tenho uma unidade de crédito, fazíamos os cursos apenas para efeitos de promoção. Quando se fez a equivalência às licenciaturas (...), passou a ser mais fácil ao

nível da gestão do pessoal dos ramos contactarem com universidades e dizerem “um indivíduo que é licenciado no curso de Marinha pode ir para a faculdade de direito, tirar direito”, que foi o que aconteceu comigo. Nesta altura havia um acordo, e esse acordo era possível porque havia algo que dizia que essa pessoa era licenciada. Porque, como disse, estes cursos antes não eram coisa nenhuma. Eu tinha o curso da Escola Naval, depois passei a ser licenciado com o curso de Marinha na Escola Naval, mas nunca tive direito a nenhuma unidade de crédito com os cursos todos que aqui frequentei. E o mesmo acontecia com o IAESM. Nesta altura, à boa maneira portuguesa, o Exército tinha a Academia Militar e o IAESM, e a Força Aérea a mesma coisa, e a Marinha a mesma coisa (...), até que, apareceu Bolonha. Quando apareceu Bolonha ninguém ligou nada, ninguém achou que aquilo fosse interessante, e eu lembro-me perfeitamente (...) que muita distinta pessoa disse inúmeros disparates sobre Bolonha. (...) Eu fiz aqui o curso superior naval de guerra e, tive a ousadia (que me correu mal, muito mal) de fazer um trabalho de curso (...) que se relacionasse com o trabalho que tinha feito anteriormente sobre os estatutos e os RH, e atrevi-me a meter-me num trabalho que tinha a ver com a Declaração de Bolonha. Eu defendia um paradigma diferente em termos de carreira e de formação ao nível superior, e achava que devíamos aproveitar a oportunidade de Bolonha. (...) A realidade acabou por me dar um bocadinho de razão, e a Marinha até avançou um pouco nesse domínio. Quando fui chefe do planeamento no Estado-Maior da Armada, o Chefe do Estado-Maior pediu-me para fazer uma Diretiva de Política Naval, isto em 2000 e pouco. E eu, nessa Diretiva (...) pus lá que convinha ver esta questão da formação e de Bolonha, (...) e a Marinha chegou a ter, na Escola Naval, (...) um ensino estruturado em Bolonha. Mas como teve a reação dos outros ramos, a Marinha teve que voltar para trás. Nós ainda estamos a resolver alguns problemas de alguns cadetes que foram formados de acordo com o paradigma de Bolonha, e teve que se voltar atrás no sentido de ter que ser mestrado integrado, porque, no fundo, o que nós tentámos fazer foi dar a volta para tentarmos ficar na mesma, e não aproveitarmos as possibilidades completas de Bolonha. Neste momento, todas as academias fazem mestrados integrados, as pessoas saem mestres numa área. É uma solução que eu, pessoalmente, não compartilho muito, só em determinados cursos como engenharia, porque Bolonha prevê que assim seja. Então o que é que aconteceu em determinada altura? Em determinada altura surgiram uns “poetas”, que não têm nada a ver com Bolonha, nem têm nada a ver com nada, chegam e dizem “vamos fazer a universidade das FA”. E então, houve aí uma moda, que era fazer a universidade das FA, com reitores, construído em cima de coisa nenhuma, e quando isto se faz, não se chega a lado nenhum. Portanto, não houve universidade das FA nenhuma, não se fez nada. Mas, depois, ainda há sempre o “poeta” resistente, que entendeu que se deveria fazer um ano comum na Academia Militar, e então foram para lá os da Marinha e da Força Aérea. Aquilo durou um ano ou um ano e meio, porque não dava de maneira nenhuma. E qual era, a meu ver, o erro que estava a ser

cometido? Era a mania de uniformizar as coisas, (...) achando que juntando se poupa, e a verdade é que as pessoas não concorrem às forças armadas, as pessoas concorrem ao Exército, à Marinha ou à Força Aérea. (...) Até que alguém teve o bom senso de fazer a integração no nível correto, o IESM, ou seja, num nível adulto, num nível maduro da carreira dos militares, (...) e correu bem. É um caso de sucesso. (...) No IESM as pessoas estão a trabalhar bem umas com as outras, e eu passei as passas do Algarve, como Subdiretor do IESM, porque passei o processo de integração dos três institutos num só e, ainda por cima, na área de um deles, que era o IAESM. A integração da Marinha e Força Aérea num organismo que era do Exército, e que tinha uma série de questões de ordem administrativa, e de hábitos, e de atitudes, e de integração do ponto de vista cultural, foi a pior. Este foi um processo violento, só faltava quase “andarmos à pancada uns com os outros” nos primeiros meses, mas depois foi andando tudo e, à medida que a minha geração foi passando (...) e foram surgindo outro tipo de pessoas, o IESM foi entrando em bom funcionamento.

Acontece então a formação do IESM, houve alguém que teve a ousadia de juntar os institutos e, em Portugal, como as pessoas têm medo da mudança, provou-se aqui que esta funcionou. (...) Assim, como existe uma cultura disciplinar neste mundo, foi dada a ordem de junção e o IESM fez-se, acabando por trazer menos gastos. Isto acontece na altura em que, ao nível nacional, já se levava a sério o paradigma de Bolonha, e começava-se a fazer luz na cabeça de algumas pessoas que ainda não tinham percebido rigorosamente nada de qual era a importância de Bolonha para os militares. E qual é a importância de Bolonha para os militares? Do meu ponto de vista, há vários itens em que isso é importante, mas o primeiro e o mais importante para mim, é que estabelecem uma medida de comparabilidade, que não era tão clara antes. Agora não, quando se fala ECTS (European Credit Transfer System), aparece uma medida clara de comparabilidade. (...) Criou-se o IESM, com um percurso inicial complicado. Eu era Diretor do Curso de Promoção a Oficial General (CPOG) e depois tinha ali Coronéis da Força Aérea e do Exército, e Capitães de Mar e Guerra da Marinha, a fazer um curso que era determinante para a vida deles e, olhavam para mim e pensavam “este senhor e esta organização é que me vão apreciar”, mas como? Com que critérios? Num mês e tal tive que resolver o problema com regras de avaliação na formação, não da formação. (...) Como é que as pessoas eram examinadas? Como é que convive a formação e a cultura específicas com a cultura conjunta? Isto tudo são problemas muito complicados. Mas, o facto de haver Bolonha e o facto de haver IESM (este criado muito em cima do joelho, com toda a franqueza). Quem ler o Decreto-Lei N.º 161/2005, vê que foram os 3 diretores anteriores que se juntaram, mas era muito difícil chegarem a um consenso. (...) Voltando um bocadinho atrás, saíram os estatutos atualizados das academias e do IESM, e havia uma coisa que anda aqui a “nadar”, porque nunca se conseguiu afirmar, que era o Conselho de Ensino Superior Militar. Este estava na lei, mas nunca reuniu porque não havia condições, andava tudo a pensar na questão dos estatutos e nestas junções todas.

(...) Foram criados agora, há pouco tempo, os estatutos das academias, do IESM e, de uma entidade fantasmagórica, que se chama Escola do Serviço de Saúde Militar (Ensino Politécnico, tem a ver com os enfermeiros, e é uma grande confusão). O IESM, quando foi feito á pressa, foi posto na dependência do Ministro (...), mas depois alguém veio dizer que estava mal (...) e então, puseram o IESM na dependência do CEMGFA. (...) Há aqui um problema cultural difícil, que é entre a autonomia universitária e a linha hierárquica militar. (...) Os estatutos criados nas academias (Conselho científico, Conselho pedagógico e Conselho disciplinar) trouxeram novos contornos a isto tudo. E o que é o CESM? É uma plataforma de diálogo, onde nós falamos uns com os outros. E porque é que existe o CESM? Ele existe por 2 razões, a primeira é que os Ministros da Defesa preocuparam-se com isso e têm a sensibilidade do ponto de vista académico e, não quiseram ter chefia direta sobre um estabelecimento de ensino. O que eles querem é ter uma palavra em relação às políticas e às coisas que se fazem nos estabelecimentos de ensino; em segundo porque foi possível encontrar um presidente (neste caso, eu) para o Conselho, que seja militar e, o único que havia e que tinha sido presidente de um estabelecimento conjunto como o IESM, era eu. (...) Os comandantes das academias e do IESM são elementos fulcrais nas reuniões deste Conselho e, para além deles, temos um representante do Ministério das Finanças e Tecnologia, o Diretor Geral do Pessoal do Departamento Militar do MDN, temos o representante da GNR, e temos 3 professores doutores civis, sendo um deles, o subdiretor do Instituto de Defesa Nacional (IDN), dado que deve haver uma colaboração entre IESM e IDN. (...) Há quem diga que este sistema é um sistema sábio, dado que existe um fórum para as pessoas falarem, que é o CSEM, onde estão os principais responsáveis pelos vários estabelecimentos de ensino superior público militar, à exceção da escola do serviço de saúde militar, que é uma aberração, dado que não tem corpo docente, não tem substância nenhuma, é uma vulnerabilidade ao sistema. (...) Temos que ser racionais em termos de poupanças nesta nova transformação, para não se esbanjarem recursos, e temos que vencer vários desafios porque não é só a formação. (...) Nós lemos o Decreto-Lei que diz os deveres do Conselho, e aquilo é claramente feito por um português otimista, porque o que está escrito é impecável, mas a realidade é outra. Na lei que fizeram para o ESM, podiam ter posto lá em cima Direção Geral do Ensino Superior, e aí eu era o diretor e estas instituições eram subordinadas, mas não, o CESM é apenas uma plataforma de comunicação, muito útil para o nosso ensino. (...) O mundo universitário é um mundo complexo. O Decreto-Lei n.º 37/2008 (isto foi antes de eu entrar no IESM) dizia, pela primeira vez, que o IESM é um Instituto de Ensino Superior Público Universitário Militar. Agora temos que preencher o “U” de universitário. Neste conselho, cada um tem a sua esfera de ação, cada um tem as suas responsabilidades e, se debatermos uns com os outros para sabermos em que ponto está o sistema, e para onde devemos ir está tudo bem. (...) Nunca antes houve um fórum em que os comandantes das academias e institutos

*falassem uns com os outros, perante o olhar do Ministro da Defesa Nacional, e é este fator que faz da criação do CSEM uma coisa sábia.”*

**Entrevistador:** Este Conselho iniciou quando?

**Entrevistado 11:** *“Eu saí do IESM em abril de 2010, e o Conselho começou em maio. Nós reunimos uma vez por mês, isto não é um órgão executivo, é um órgão de Conselho do Ministro, portanto decidimos ir visitar todos os organismos de ensino superior público universitário militar, à exceção da escola do serviço de saúde militar, (...) estivemos a visitar os edifícios, e vimos os problemas, as verbas, etc. Fizemos isso em todos os estabelecimentos, preocupando-nos também com os civis, fizemos os regulamentos internos de cada estabelecimento e, contrariando a regra portuguesa do improvisado e do egoísmo, cada um fez o seu regulamento, e todos concordaram em haver um grupo a harmonizar os regulamentos, para que as soluções da Academia Militar não sejam completamente diferentes da Escola Naval por exemplo. Mas, até poderiam ser diferentes, porque isto do ensino não é nenhum quartel nem nenhuma base aérea nem nenhuma base naval. Se depois das harmonizações todas numa determinada questão, e houver algum estabelecimento que queira que fique de determinada maneira, pode ficar. Há, no entanto, uma tentativa de discutir uma série de matérias para tentar fazer com que haja uma harmonização.*

*(...) Há aqui várias questões que se podem colocar: Pode haver mobilidade de estudantes? É que se puder, não faz sentido que numa escola seja feita de uma maneira, e na outra seja feita de outra, portanto, pode uma pessoa vir para a Academia Militar e depois querer ir para a Marinha ou vice-versa? Pode fazê-lo, ou é proibido? Será que podia haver um maior aproveitamento dos professores que estão num sítio e noutra? Talvez ficasse mais barato, mantendo a autonomia de cada um. Há aqui várias coisas para serem vistas com calma. Se os regulamentos internos consignarem soluções parecidas, estas questões são facilitadas. (...) Há um princípio terrível estabelecido na lei (no bom sentido da palavra), que é a avaliação e acreditação dos estabelecimentos de ensino, que não são feitas de qualquer maneira. Eu sou o representante do Senhor Ministro da Defesa Nacional na Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), e temos que ter em conta todos os critérios adotados ao nível europeu. (...) Se os estabelecimentos de ensino militar continuarem com a qualidade de ensino que têm, são perfeitamente comparáveis com os estabelecimentos de ensino superior público. O nosso ensino, em termos de investigação pode fazer muita coisa para colmatar o facto de nos cingirmos muito às regras da NATO, devemos investigar várias matérias que contribuam objetivamente para o reconhecimento das pessoas que têm a ver com o planeamento estratégico.”*

**Entrevistador:** Este setor da Defesa tem Planejamento Estratégico? Em que modelo se apoia ?

**Entrevistado 11:** *“Não faz grande sentido que um Órgão de Conselho do Ministro da Defesa Nacional tenha um PE. Nós aconselhamos o Senhor Ministro nas matérias e, existe uma lei que diz as responsabilidades do Conselho e, para que o conselho não se transformasse na Direção Geral do Ensino Superior, eu pus um bocadinho de água fria. Eu sou defensor acérrimo do planeamento, e fiz um exercício, juntei aquilo que são as determinações que resultam da lei aplicada ao conselho (por exemplo o e-learning), depois juntei a experiência que eu tinha como diretor do IESM, (...) e juntei os resultados das visitas aos estabelecimentos de ensino militar que fiz. No final fiz um planeamento, defini um objetivo, depois os objetivos secundários e por aí em diante, e depois apresentei-os em Conselho, para que vissem que há muita coisa para fazer. Eu tenho um PE mas não tem valor formal, mas eu sei quais são os objetivos que tento prosseguir, e tento criar as oportunidades para encaixar as coisas na prossecução desses objetivos. (...) Eu tenho planeamento, mas não está em documento nenhum e, se eu apresentar um documento, cometo um erro político terrível, porque as pessoas ficam a pensar que estou a pôr em causa a sua autonomia e as suas competências. (...) Este Ministro é fã do planeamento. (...) Existe planeamento aqui, mas não está formalizado, e julgo que este Ministro inaugurou uma nova fórmula.”*

**Entrevistador:** Para fazer esse planeamento acha que é fulcral que todas as instituições de ensino superior público universitário militar apliquem o PE?

**Entrevistado 11:** *“Eu acho que é fundamental. (...) A sobreposição vertical e horizontal de objetivos, muitas vezes é um grande problema ao nível do planeamento (...).”*

**Entrevistador:** Acha que o BSC é o melhor modelo de PE?

**Entrevistado 11:** *“Sim. (...) Mas estes sistemas rotativos tornam-se um grande problema ao nível institucional, a rotatividade é um fator que nos caracteriza. Por exemplo, o Diretor do IESM é uma pessoa do Exército, depois muda para a Força Aérea e andamos sempre assim. Na minha opinião deveria lá estar o mais competente, utilizando-se então o critério de competência e não da cor da farda. Estou a falar do Diretor, agora os subdiretores sim, não vejo problema de ser rotativo. No meu primeiro mês no IESM (dezembro de 2008) fiz uma Diretiva para o IESM, defini os objetivos usando a lógica dos departamentos e dos serviços de apoio, e disse o que era necessário fazer, fazendo-se posteriormente uma Diretiva sectorial. (...) Um dia alguém definiu que o IESM fazia doutoramentos, e os outros só podiam fazer mestrados. (...) Eu tive que pôr leis a funcionar estatutos provisórios e regulamentos do conselho escolar, do conselho pedagógico e do conselho científico. Nesta altura houve umas confusões com o Presidente da República, e tivemos que pôr um*

estatuto provisório no IESM. O ano escolar, em que as pessoas são avaliadas, tem que ter uma regra, e essa tive eu que fazer. (...) Tentei introduzir o BSC e, entretanto, acabou o meu tempo como Diretor do IESM. (...) Por exemplo, o QUAR é uma coisa para onde eu não consigo olhar seriamente, porque houve uns teóricos (...) que tinham como indicadores de desempenho para o IESM, as taxas de aproveitamento. Resultado: aquilo era um dos melhores estabelecimentos de ensino ao nível mundial, porque obviamente que ninguém chumba no curso de promoção a oficial superior nem no curso de promoção a oficial general. Não eram estes indicadores que eu queria medir, isto era um dado adquirido (...). Nas academias faz todo o sentido que se meça isso, porque são indicadores importantes, agora não para o IESM. O que lhe posso dizer do IESM é que existe uma diretiva, depois há as diretivas sectoriais, dali decorrem uma série de ações, e a do departamento de ensino é a mais interessante, sobretudo para sabermos como vemos a interação com o ensino civil. A estratégia que eu segui no IESM foi começar pelo princípio, e o princípio no IESM tem que ser uma ideia de abertura, (...) quero eu com isto dizer que não se deve olhar ao posto, mas sim à formação da pessoa. (...) A primeira reforma que foi feita (...) no Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS) foi implementar 300 e tal horas de formação em conjunto, correspondendo a 28 ECTS, que levou a que os professores e alunos estivessem sempre em conjunto, dado que nessas 300 e tal horas havia muitos trabalhos de investigação, os alunos ficavam a conhecer-se cada vez melhor, e isso é importante para a sanidade mental da organização, para não andar cada um a correr para o seu lado. Mas isto tem outra vantagem, é que o IESM junta o universitário e o politécnico (...). Eu acho que isto foi um trabalho notabilíssimo. No IESM há a parte comum e a parte específica de cada ramo. (...) E o que é que aconteceu? Quando fomos à universidade ver a compatibilidade dos ECTS, reparámos que uns 26 ECTS correspondiam lá fora a 24. No meu tempo, um indivíduo para tirar o mestrado em estratégia tinha que andar muito, hoje em dia é uma brincadeira. A pessoa em questão apresenta-se na universidade que quiser, paga relativamente pouco, e em meia dúzia de meses tira o curso que quer [Relações Internacionais (RI), Estratégia, etc.], aproveitando o seu trabalho no curso de promoção a oficial superior. Esta é uma vantagem da introdução do Bolonha. (...) Como IESM ainda não conseguiu desenvolver suficientemente a investigação acontece que, ao criar-se o mestrado do IESM, a A3ES avançava, e quando fosse ver o IESM todo, como ainda não se desenvolveram suficientemente uma série de parâmetros por várias dificuldades (por exemplo a contratação de professores civis), chumbava a instituição, e isto ia ser o fim do prestígio que as coisas têm. Então nós, CSEM, aconselhámos o Senhor Ministro a dizer ao IESM para aguentar um ano para criar as condições para que a A3ES não os chumbasse. (...) O que nós queremos é um mestrado em ciências militares, contribuindo para um objetivo: valorizar as ciências militares. (...) O CPOS é o curso para as pessoas saberem trabalhar nos Estados-Maiors de cada ramo, ao nível mais sectorial, e o curso de Estado-Maior Conjunto é o organismo

*para a compreensão deste “mundo maluco”, para os organismos internacionais, para as missões nacionais destacadas, etc. E as pessoas de fora dizem que quem tem o curso de Estado-Maior Conjunto e quem não tem faz uma grande diferença, porque este curso é muito exigente, dado que quem o termina estará apto a trabalhar em Estados-Maiores Conjuntos ou Combinados. (...) Em tempos, era inimaginável, um oficial do exército dar aulas de estratégia a uma turma da marinha, e agora é bastante normal, e as próprias pessoas aceitam.”*

**Entrevistador:** Qual é o problema que agora se vai desenhando para o futuro?

**Entrevistado 11:** *“Planeamento estratégico. Um dos problemas é que um oficial do exército tem um mestrado integrado na Academia Militar, tem o curso de promoção a capitão de um ano (CPC), tem o CPOS de um ano, tem o curso de Estado-Maior Conjunto de um ano, e tem o CPOG de um ano. Repare-se que, são 4 anos que, depois de saírem da Academia Militar, estão em formação. Há aqui qualquer coisa que tem que ser trabalhada, de uma forma planeada, e este é um dos grandes desafios para o CSEM, planejar a modificação do sistema, torná-lo mais racional, mas sem perda de qualidade. Nós temos que pensar num modelo futuro, e esse modelo tem que ter critérios que nos permitam estarmos alinhados com o que se passa ao nível universitário, e não haver qualquer falha na formação militar. (...) Estes cursos duram muito tempo, e provocam uma taxa de indisponibilidade e custos bastante elevados, dado que os oficiais enquanto estudam, auferem do mesmo ordenado e estão operacionalmente parados. A qualidade é ótima, mas tem que haver aqui um bocadinho de ponderação. (...) Está a ser estudado o programa para doutoramento ao nível do IESM, potenciando a formação que lá é feita. O doutoramento, neste momento, só pode ser feito em associação com as universidades civis. O projeto de “longuíssimo prazo” era que pudesse haver um doutoramento em ciências militares (...).”*

**Entrevistador:** Há alguma falha ao nível do PE nos estabelecimentos de ensino?

**Entrevistado 11:** *“(...) Os estabelecimentos de ensino estão todos preocupados com o reforço da investigação, e também com a credibilidade do corpo docente para poderem passar nos testes de avaliação que forem feitos no futuro. E é também necessários que tenham um certo número de professores doutores por cada 30 alunos. Estas são as principais preocupações. (...) Um problema de planeamento que constato é qual o modelo que queremos para o ensino superior militar, e há aqui grandes confusões que têm que ser desfeitas. A primeira confusão é que o ESM é o ensino dos senhores oficiais, e isto não é verdade, porque este começa no primeiro dia que as pessoas começam a ter formação no ESM. (...) A segunda confusão é a dos doutoramentos. (...) No futuro tem que haver uma nova articulação entre carreira e formação. (...) A sensação que eu tenho é que as Forças Armadas não aproveitaram bem o processo de Bolonha, e eu só acredito que este sistema*

*dê certo por enquanto, por causa da crise de emprego, dado que tudo o que é mau para o país é bom para as Forças Armadas ao nível do recrutamento. (...)*

**Entrevistador:** Acha que p plano de longo prazo, o plano de médio prazo, o plano de atividades e o relatório de atividades são instrumentos fulcrais no planeamento?

**Entrevistado 11:** *“Acho que sim. Eu fui sempre defensor da questão do planeamento, e que deva existir um planeamento em cada nível. Há quem diga que o planeamento estratégico é do chefe, aquele que está lá em cima na hierarquia, mas não é. Há uma frase que li num artigo americano e nunca mais me esqueci, que diz ‘start strategic planning were you are’. (...) Muitas vezes a falta de dinheiro que se vê, não é mais do que falta de planeamento. (...) Do nosso planeamento estratégico decorre o planeamento de forças. (...) O planeamento dos 3 ramos das forças armadas é feito por capacidades. O QUAR tem viabilidade, acaba por ter um método correto, mas a aplicação no terreno tem que ser feita por alguém que conheça muito bem, senão dá uma imagem completamente distorcida e não serve para nada. Há pessoas a aplicar coisas no terreno, que não sabem como é que elas funcionam.”*

## **P.2.2. – Entrevista 12**

**Entrevistado 12:** Coronel Rui Davide Guerra Pereira.

**Data:** 19 de maio de 2011.

**Hora de Início:** Enviada por e-mail em 18 de abril de 2010.

**Hora de Fim:** Recebida por e-mail em 19 de maio de 2010.

**Entrevistador:** Qual o seu nome completo?

**Entrevistado 12:** *“Rui Davide Guerra Pereira.”*

**Entrevistador:** Qual o seu posto?

**Entrevistado 12:** *“Coronel.”*

**Entrevistador:** Qual a sua arma ou serviço?

**Entrevistado 12:** *“Infantaria.”*

**Entrevistador:** Qual a função que desempenha?

**Entrevistado 12:** *“Auditor do CPOG.”*

**Entrevistador:** O IESM tem Planeamento Estratégico?

**Entrevistado 12:** *“Antes de podermos aferir se uma organização como o IESM tem planeamento estratégico, é necessário harmonizar um entendimento sobre o que é planeamento estratégico.*

*Se o entendermos como a definição de objetivos e a atribuição dos recursos necessários para os atingir, na minha opinião não tem.*

*Desde logo, porque existem objetivos explícitos em normativos legais, o que aliás é comum à maioria das estruturas militares, que determinam objetivos de caráter permanente, os quais se constituem como condicionantes, ou nalguns casos mesmo limitações, à definição de objetivos pela organização específica a que dizem respeito. Acresce, que quanto aos recursos, os mesmos não dependem do IESM, mas são-lhe atribuídos pelo CEMGFA, como tutela direta, que por sua vez depende dos recursos disponibilizados pelo governo, e pelos Ramos (recursos humanos), a quem não é imposto nenhum critério de nomeação.*

*Se o entendermos como a atribuição de prioridades, por parte da direção do IESM, quanto aos possíveis objetivos a atingir, para além dos permanentes definidos na lei, ou, quanto à forma de estes serem atingidos, ainda que a margem de flexibilidade seja reduzida, uma vez que os recursos são atribuídos para os objetivos permanentes, talvez se possa falar de planeamento de topo na organização IESM, mas mantém-se por clarificar se é de planeamento estratégico que se trata.*

*Continuando com a análise iniciada, precisamos de estabilizar num conceito de planeamento estratégico, para podermos avaliar se existe no IESM.*

*Para isso temos de retornar ao aspeto atrás referido, no sentido de tentar obter resposta sobre o que é o nível estratégico para o IESM. Isto é, está relacionado com o patamar de decisão (Diretor) e/ou decorre da necessidade de delinear uma estratégia (objetivos) e como a implementar (planeamento). Para melhor podermos continuar, temos desde logo analisar o Decreto-Lei n.º 28/2010, sobre o Estatuto do IESM.*

*Regressemos então à reflexão inicial. Para isso tentarei debruçar-me sobre:*

- A definição de objetivos*
- Os recursos*
- O planeamento*

*Começemos pela definição dos objetivos. O Decreto-Lei n.º 28/2010 define, no Anexo II, o Estatuto do IESM. No art. 1º explicita a natureza da “organização” IESM.*

*Acima do Diretor do IESM, está o CEMGFA, de quem depende, pelo que a autonomia para a definição de objetivos, está hierarquicamente condicionada.*

*Por outro lado, as ações a desenvolver pelo IESM, estão subordinadas às grandes linha da política de segurança e defesa nacional. No art. 2º explicita a missão.*

*Não sendo esta missão alterável, a não ser por revisão da legislação, podemos considerar tratar-se de um condicionamento à definição de objetivos (estratégicos). Isto é, contrariamente à atividade empresarial, o IESM, não tem autonomia para expandir ou diversificar a sua “área de negócio”, nem de “clientes”. Os seus clientes são as Forças Armadas e a GNR.*

*Ainda quanto à definição dos objetivos, as atribuições do art. 4º, são em si próprias os objetivos que devem ser prosseguidos pelo IESM. Assim, se estes forem considerados estratégicos, resta ao Diretor e sua subdivisão ou priorização, deduzir objetivos complementares, mas que tenho reservas quanto a considerar ‘estratégicos’.*

*Da análise do art. 8º, sobre as competências do Diretor, ressalta como palavra-chave, “Propor”, nas que se relacionam de forma mais direta e evidente com a Missão. Fica aqui também patente o condicionamento quanto à definição dos objetivos (estratégicos), que depende de aprovação externa ao IESM.*

*Na minha opinião, julgo que não está dentro da “organização” IESM, a competência para a definição de objetivos estratégicos. Estes estão consagrados na legislação, podendo eventualmente ser complementados ou especificados pelo CEMGFA, de quem o IESM depende. Assim, a primeira ação conducente ao planeamento estratégico, isto é, a definição dos objetivos estratégicos, não está de forma autónoma nas “mãos” do IESM.*

*A segunda questão que levantei prende-se com os recursos. Os recursos financeiros, não são gerados pelo IESM, mas são-lhe sim atribuídos no âmbito do processo de planeamento orçamental. Mas no fim do processo, o que o IESM recebe é um orçamento aprovado pelo CEMGFA, por rubricas orçamentais, cuja maior percentagem, para não dizer quase total, é para o funcionamento anual. Quero com isto dizer, que se considerássemos a existência de objetivos com caráter plurianual, como são normalmente os objetivos estratégicos das organizações, não existe flexibilidade orçamental para garantir a sua consecução, uma vez que ficarão dependentes de orçamentos anuais, sem garantias de que as verbas sejam disponibilizadas em cada ano.*

*A situação dos recursos humanos é ainda mais condicionadora, uma vez que o IESM não tem autonomia para obter as pessoas de que necessita. A contratação de civis está suspensa por orientações políticas. A obtenção de recursos humanos militares está condicionada à disponibilização pelos Ramos.*

*Em resumo, tendo limitadas competências para a definição de objetivos estratégicos, dependendo de recursos humanos e financeiros que não pode obter, nem gerar de forma autónoma, tenho fortes reservas quanto ao que se possa considerar como planeamento estratégico na “organização” IESM.*

*Relativamente às ferramentas ou metodologias aplicadas no planeamento de atividades do IESM, não tenho conhecimento de que estejam implementados processos de controlo com metas mensuráveis, de forma centralizada.”*

**Entrevistador:** Considera o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades instrumentos essenciais para um melhor planeamento e controlo?

**Entrevistado 12:** *“Sim, são. No entanto, como qualquer outro instrumento de planeamento e controlo, têm de ser monitorizados periodicamente, no mínimo uma vez por mês. Por outro lado, têm de ser consequentes, isto é, devem produzir resultados e definir responsabilidades claras, que devem ser refletidas na avaliação de desempenho da organização e das pessoas”.*

**Entrevistador:** Pode-me dar alguns exemplos de medidas implementadas para promover o incentivo aos funcionários? E para promover as tecnologias de informação?

**Entrevistado 12:** *“Formação. Implementação do Moodle.”*

**Entrevistador:** A inadequação ou a falta de Recursos Humanos tem sido um ponto fraco na organização? Em que aspeto?

**Entrevistado 12:** *“Na minha opinião, essa capacidade autónoma que o IESM não tem é uma forte condicionante estrutural, que como atrás referi tem repercussões na capacidade de “planeamento estratégico”. Nem o IESM, nem o CEMGFA, de quem o Instituto depende, têm essa capacidade autónoma. Podem definir requisitos, “Job descriptions”, mas estão muito dependentes dos recursos humanos (militares) que os Ramos nomeiam para prestar serviço no IESM. Embora exista um mecanismo teórico de seleção (a aprovação pelo Conselho Científico/Pedagógico do IESM para os que vão desempenhar funções ligadas à docência e direção dos cursos), na prática, tem sido apenas uma formalidade, uma vez que o processo de seleção passa essencialmente pela capacidade de influência prévia da Direção do Instituto, tentando convencer os Ramos dos recursos humanos preferenciais.*

*Só este assunto daria “pano para mangas”, uma vez que está também relacionado com os critérios legais que o IESM deve satisfazer para ser acreditado como Estabelecimento de Ensino Superior, com competência para a atribuição autónoma de graus académicos de licenciatura e mestrado.”*

**Entrevistador:** Quais considera serem os aspetos positivos de uma nova avaliação do desempenho?

**Entrevistado 12:** *“A avaliação do desempenho de uma organização, é uma designação mais ou menos recente, mas um conceito muito antigo no ambiente militar, subjacente ao cumprimento da missão, da vitória ou da derrota, do sucesso ou do desaire, etc. O que tem evoluído são as metodologias utilizadas para concretizar essa avaliação, designadamente quanto aos instrumentos de medida.*

*O conceito civil está centrado na eficiência, que para as missões militares, designadamente em operações, pode ser suplantado pela eficácia. Daí que a aplicação de*

*critérios de eficiência mensuráveis, deve merecer uma profunda reflexão, quanto à sua aplicação na avaliação individual dos militares.*

*Quanto ao SIADAP, considero que tem o mérito de permitir avaliar o desempenho na administração pública, o que anteriormente não acontecia. Os critérios podem ser discutíveis, designadamente quanto à introdução de quotas para a avaliação individual, mas, reitero, o conceito é válido e muito importante, para a melhoria do desempenho da organização e para a focalização da avaliação individual na avaliação organizacional.”*

## APÊNDICE Q – SINOPSES DAS ENTREVISTAS

### Q.1 Análise de Resultados da Questão 1

No Quadro Q.1 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 1 (equivalente a questão n.º 5 do guião da entrevista) – Este setor da Defesa tem Planeamento Estratégico? Em que modelo se apoia?

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sim, temos planeamento estratégico”;</li> <li>- “o modelo que nós estamos a utilizar (...)utiliza basicamente o modelo de Porter, modificado quanto às variáveis internas e externas, e também tem intrínseco alguma abordagem SWOT”;</li> <li>- “Temos o Planeamento Estratégico de Defesa Nacional, depois temos o Planeamento de Forças, (...) Programa do Governo, (...) e depois temos as Grandes Opções e o Conceito Estratégico de Defesa Nacional, (...) Conceito Estratégico Militar. (...) No Conceito Estratégico Militar nós definimos as missões das Forças Armadas, e (...) o Sistema de Forças Nacional”;</li> <li>- “do Planeamento por Capacidades (...) sai (...) a Lei de Programação Militar.”</li> </ul>
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Tem. O planeamento estratégico é uma tradição dos militares”;</li> <li>- “existe PE nas FA, mas é só numa das disciplinas [planeamento genético ou edificação da força militar] (...) era preciso que houvesse (...) no campo da organização e no campo da atividade operacional ”;</li> <li>- “O modelo que existe em Portugal é o modelo da LDN (...). A LDN e a Diretiva Ministerial para o planeamento militar sustentam o processo de PE (...) ao nível da Defesa Nacional”;</li> <li>- “A marinha já não utiliza a designação de PE (...) a Marinha está na fase da Gestão Estratégica”;</li> <li>- “usámos vários modelos de Norton e Kaplan de gestão estratégica, (...)o Programa de Governo do Almirante Chefe do Estado-Maior, (...) introduzimos o BSC, fizemos benchmarking com o Exército dos EUA, (...) construímos o QUAR, (...) estamos a utilizar o Enterprise Project Management (EPM)”;</li> <li>- “Do ponto de vista genético/edificação de meios, os modelos e processos são iguais aos restantes ramos (...). O nosso processo de gestão estratégica desenvolve-se a partir da LDN.”</li> </ul>

Quadro Q. 1. – Análise de resultados da questão 1 (1/3).

## Apêndices

Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “o Exército tem um Planeamento Estratégico”;</li> <li>- “estamo-nos a basear no modelo de Planeamento por Capacidades (...) e estamos a implementar a técnica do BSC”;</li> <li>- “utilizamos outros sistemas que nos apoiam no planeamento (...) como por exemplo o MS Project (...). O Planeamento por Capacidades é o adequado à Defesa e à estrutura das Forças Armadas”;</li> <li>- “O Planeamento Estratégico de Defesa Nacional, tem como resultante o Plano Estratégico de Defesa Nacional que estabelece para a área da defesa. Resultante desse Plano Estratégico de Defesa Nacional decorre um mais específico para as Forças Armadas, que é o chamado Plano Estratégico Militar, e esse plano, define determinados objetivos a atingir, níveis de empenhamento, missões e as chamadas capacidades que as Forças Armadas e cada Ramo.”</li> </ul>
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Tem, mas garanto-lhe que se apoia no Conceito Estratégico Militar”;</li> <li>- “O que nós temos são orientações (...) o planeamento estratégico tem muito a ver com o que se vai introduzir na LPM”;</li> <li>- “não temos nenhum modelo definido, temos sim as diretivas”;</li> <li>- “estamos num processo de implementação do BSC.”</li> </ul>
Entrevistado 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “o que fazemos na Divisão de Planeamento (...) é o planeamento estratégico”;</li> <li>- “Plano de Atividades, (...) diretiva de planeamento trianual, (...) Lei de Programação Militar”;</li> <li>- “Planeamento por capacidades”;</li> <li>- “estamos num momento de transição (...). O que se está a fazer atualmente é um pouco transversal a todos os ramos (...) imposição do modelo de gestão SIG (...) plano de atividades e o relatório de atividades”;</li> <li>- temos a visão do nosso Chefe de Estado-Maior, temos depois os objetivos estratégicos, depois temos os objetivos operacionais, e depois é que elencamos as atividades, as ações e os elementos de ação. Este é que é o modelo”;</li> <li>- “estamos num processo de implementação do BSC.”</li> </ul>
Entrevistado 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “o modelo de referência para o planeamento estratégico é o BSC.”</li> </ul>
Entrevistado 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “o planeamento fazia-se (...) mas não existia um documento integrador, procurando-se agora formalizar esse documento (...) está-se a caminhar para um planeamento estratégico”;</li> <li>- “foi solicitado também à Secção da Qualidade que fizesse um plano estratégico (...). Este apoia-se no modelo da qualidade CAF (...) que se sustenta no modelo da EFQM”;</li> <li>- “O plano estratégico da função pública e os sistemas de avaliação que lhe estão associados (QUAR, SIADAP) funciona assente no CAF”;</li> <li>- “O plano estratégico da Academia Militar está em discussão neste momento, portanto não sei ainda bem qual é o modelo de sustentação, mas relativamente ao da qualidade é o CAF/EFQM.”</li> </ul>

**Quadro Q. 1. – Análise de resultados da questão 1 (2/3).**

## Apêndices

Entrevistado 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Eu não considero que isto seja um planeamento estratégico, isto é o modo de funcionamento de uma escola normal (...). O que nós realmente fazemos é um planeamento operacional ou um planeamento corrente das coisas”;</li> <li>- “temos os sistemas de gestão da qualidade(...).Nós baseamos muito o nosso controlo de qualidade em termos dos relatórios (...) e inquéritos”;</li> <li>- temos também um sistema de gestão escolar que está em fase de implementação também.”</li> </ul>
Entrevistado 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Tem planeamento estratégico, embora não se aplique exatamente aquilo que está definido para a Administração Pública, (...) não temos QUAR”;</li> <li>- foi feita uma diretiva (...)onde é feita uma avaliação da situação e um enquadramento legal (...) onde se inspiram depois os planos de atividades anuais”;</li> <li>- “ainda não estamos num ponto de controlo avançado, fazemos o balanço como instrumento de controlo do desenvolvimento do plano de atividades”;</li> <li>- “ não temos ainda o BSC estabelecido, dado que somos uma instituição recente.”</li> </ul>
Entrevistado 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Esta instituição tem planeamento estratégico”;</li> <li>- “baseamo-nos no Lorange, (...)Bassoff e o Ackoff (...) eu tenho um modelo que é inspirado nos clássicos e também no modelo CAF”;</li> <li>- “no último planeamento que fizemos, utilizámos o modelo do BCG, e também analisámos os pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades”;</li> <li>- definimos muito bem a missão, a visão, objetivos de longo prazo (qualitativos) e os objetivos de curto prazo (quantitativos). O curto prazo passa muito pela gestão de objetivos.”</li> </ul>

**Quadro Q. 1. – Análise de resultados da questão 1 (3/3).**

## Q.2 Análise de Resultados da Questão 2

No Quadro Q.2 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 2 (equivalente a questão n.º 6 do guião da entrevista) – O modelo implementado é o adequado à organização?

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	- “Sim, o modelo que utilizamos é um modelo híbrido.”
Entrevistado 2	- “Por mais sofisticados que sejam os processos, nada resiste à imprevisibilidade que são os nossos orçamentos.”
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Eu julgo que sim (...) os recursos financeiros são recursos extremamente determinantes para a consecução de qualquer planeamento”;</li> <li>- “O modelo adotado identifica quais os fatores que estão a perturbar o processo, e permite corrigir as falhas.”</li> </ul>
Entrevistado 4	- “Sim”.(...) No entanto, há alguns aspetos a melhorar para que este processo seja mais fluido e mais eficiente.”

**Quadro Q. 2. – Análise de resultados da questão 2 (1/2).**

## Apêndices

Entrevistado 5	- <i>“vamos implementar o BSC. (...) nós conseguimos trazer os resultados da mesma maneira, mas podemos ser mais eficientes e ter maior visibilidade.”</i>
Entrevistado 6	- <i>“Sim.”</i>
Entrevistado 7	- <i>“O modelo (...) permite que se integrem todos os seus objetivos”;</i> - <i>“ o modelo implementado dá resposta àquilo que nós queremos, é fluído e é dinâmico.”</i>
Entrevistado 8	- <i>“Sim, faz face a todos os requisitos que uma escola dever ter. Não há grandes discrepâncias entre aquilo que programamos e o que fazemos.”</i>
Entrevistado 9	- <i>“O modelo, no sentido do planeamento e consecução dos objetivos, é eficaz. Há alguns elementos que carecem de melhoria (...) há aqui alguns problemas que complicam a administração e interferem no planeamento.”</i>
Entrevistado 10	- <i>“Se eu considerasse que não era o ideal já o teria mudado. O modelo ideal e perfeito não deve ser julgado como tal, porque o ideal é sempre provisório”;</i> - <i>“A gestão é um processo de melhoria contínua.”</i>

**Quadro Q. 2. – Análise de resultados da questão 2 (2/2).**

### Q.3 Análise de Resultados da Questão 3

Quadro Q.3 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 3 (equivalente a questão n.º 7 do guião da entrevista) – Quais as dificuldades encontradas no modelo implementado?

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	- <i>“nem sempre [as diretivas] são emitidas a tempo, acabando, muitas vezes por comprometer o ciclo de planeamento.”</i>
Entrevistado 2	- <i>“Em termos de processo, não temos dificuldades nenhuma, aquilo que achamos é que o modelo que está estabelecido na lei pode ser muito aperfeiçoado”;</i> - <i>“Quem gere as organizações [comandantes, diretores ou chefes] é quem manda nelas, e não têm que ser apenas os oficiais de administração, porque estes servem para dar execução aos aspetos de natureza financeira e aos processos administrativos”;</i> - <i>“estes oficiais [comandantes, diretores ou chefes] precisam de ter fortes conhecimentos de gestão”;</i> - <i>“Este conceito tem que mudar nas FA, nós temos que mudar profundamente o que é o ensino da gestão dentro das nossas academias, e depois também temos que mudar no IESM.”</i>
Entrevistado 3	- <i>“ (...) quantos mais fatores se tem no modelo, mais difícil ele se torna de controlar e de monitorizar”;</i> - <i>“É a diversidade de fatores, a instabilidade dos mesmos e a sua imprevisibilidade, como por exemplo, as variáveis financeiras e as variáveis de recursos humanos, que constituem as principais dificuldades.”</i>

**Quadro Q. 3. – Análise de resultados da questão 3 (1/2).**

## Apêndices

Entrevistado 4	- “os cortes orçamentais de 40% na LPM, fez com que os nossos investimentos fossem descomprometidos.”
Entrevistado 5	- “estabelecer os próprios objetivos e o grau de cumprimento desses objetivos, porque (...)como a comunicação não é muito transversal leva muito tempo a passar a informação entre o utilizador e o gestor”; - O que nós temos mais necessidade são os tais instrumentos que nos estão a dar a velocidade (...) em saber como estão os objetivos a ser alcançados”; - “o tempo traduz-se em eficiência. A eficiência engloba as decisões mais antecipadas.”
Entrevistado 6	- “O modelo considera os processos de suporte à atividade corrente da organização.”
Entrevistado 7	- “apesar de nós termos uma cultura hierárquica, noto, pessoalmente, no plano da qualidade, que não há muito a cultura de avaliação, ou seja, as pessoas gostam de avaliar para baixo e não aceitam muito bem que as pessoas de baixo avaliem para cima”; - “[as pessoas] também não estão muito habituadas a envolverem-se nos processos de avaliação internos (...).O processo de avaliação, disseminado por toda a estrutura (...) exige que toda a gente esteja envolvida.”
Entrevistado 8	- “Eu falo sempre no problema do controlo e gestão da qualidade.”
Entrevistado 9	- “razões que muitas vezes nos transcendem (...) quanto à questão da contratação de professores universitários, as coisas não decorrem com a celeridade que deveria”; - “há algumas interferências no nosso planeamento que resultam de entidades externas.”
Entrevistado 10	- “Hoje, o meu grande esforço aqui é introduzir este novo paradigma da gestão por objetivos”; - “Quando se está numa luta para se introduzir um novo paradigma de gestão, deparamo-nos muitas vezes com pessoas agarradas à sua zona de conforto, que não a querem deixar.”

**Quadro Q. 3. – Análise de resultados da questão 3 (2/2).**

### **Q.4 Análise de Resultados da Questão 4**

Quadro Q.4 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 4 (equivalente a questão n.º 8 do guião da entrevista) – O Planeamento Estratégico tem favorecido a introdução de novas práticas de gestão? E o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização?

## Apêndices

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	- <i>“Tem favorecido a introdução de novas práticas de gestão e o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia.”</i>
Entrevistado 2	- <i>“Muito [quanto às novas práticas de gestão]. Aliás, (...) para o PE entrar nas organizações, é preciso (...) gente da organização que saiba de PE, (...) e atitude de apoio às lideranças”;</i> - <i>“estamos agora em 2011 a acabar a implementação da gestão estratégica em toda a organização, de forma a melhorar a ótica de eficiência e eficácia”;</i> - <i>“A gestão tem que ser ensinada a todos os oficiais mas, principalmente, aos que vão comandar, porque esses é que são os gestores.”</i>
Entrevistado 3	- <i>“Absolutamente que sim e o melhoramento da ótica da eficiência e da eficácia da organização, absolutamente que sim (...) permitindo-nos efetivamente identificar falhas (...)”</i>
Entrevistado 4	- <i>“Tem favorecido a introdução de novas práticas de eficiência e eficácia”;</i> - <i>“o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia está um bocadinho parado porque não há dinheiro.”</i>
Entrevistado 5	- <i>“Sim, que são neste momento os objetivos estratégicos da Força Aérea [as novas práticas de gestão]”;</i> - <i>devemos ser mais eficientes (...) porque o dinheiro cada vez é menor, e as tarefas não diminuem.”</i>
Entrevistado 6	- <i>“O planeamento estratégico favorece a implementação de diferentes práticas de gestão”;</i> - <i>“Sim [quanto ao melhoramento da ótica de eficiência e eficácia].”</i>
Entrevistado 7	- <i>“tem-se melhorado algumas práticas, ajudando a detetar erros”;</i> - <i>“tem-se detetado algumas vulnerabilidades e têm-se procurado implementar planos de melhoria (...) vai-se melhorando a gestão interna da formação (...) e a ótica de eficiência e eficácia.”</i>
.Entrevistado 8	- <i>“Neste sentido tem (...). Também tem favorecido o melhoramento da ótica de eficiência e eficácia da organização.”</i>
Entrevistado 9	- <i>“Sim [para ambas as perguntas].”</i>
Entrevistado 10	- <i>“Isto é um exercício extraordinário para modificar o presente, sendo o PE o instrumento/alavanca para a introdução de qualquer outra nova técnica de gestão”;</i> - <i>“Quando penso no futuro, não penso com base na evolução que tivemos no passado, mas penso sim em quais são as ameaças e as oportunidades que temos nos próximos dez anos, quais são os pontos fortes e os pontos fracos atualmente, como é que eu vou limitar os pontos fracos e capitalizar os pontos fortes, como é que eu vou eliminar as ameaças para apostar nas oportunidades.”</i>

**Quadro Q.4. – Análise de resultados da questão 4.**

## Q.5 Análise de Resultados da Questão 5

Quadro Q.5 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 5 (equivalente a questão n.º 9 do guião da entrevista) – Está implementado, neste setor, um plano de longo prazo? E de médio prazo?

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	<p>- “O que sai deste planeamento todo é a Lei de Programação Militar (...) que é o investimento que vamos fazendo ao longo dos anos para edificar as capacidades (...) é feita para um período alargado, e é revista num período de 2 em 2 anos”;</p> <p>- “temos uma Diretiva Ministerial (...) que definiu as prioridades da Política de Defesa Nacional para o período de 2010 a 2013”;</p> <p>- “fizemos um trabalho que se baseava num estudo de prospetiva para o emprego das forças portuguesas, de forças nacionais destacadas, digamos assim, no período de 2012 a 2017.”</p>
Entrevistado 2	<p>- “Sim. O primeiro plano de longo prazo na marinha foi feito em 2005”;</p> <p>- “fazemos a LPM, que é o planeamento de médio e longo prazo, mas nunca se cumpre esse planeamento, porque depois a LPM leva os tais cortes de 40% como tem levado nos últimos anos”;</p> <p>- “o nosso plano de longo prazo tem um horizonte de 30 anos, e é revisto de 5 em 5 anos (...). Este plano inclui o plano de médio prazo, nós planeamos do curto ao longo prazo, e vamos sempre revendo em função das circunstâncias, e está tudo dentro do mesmo plano .”</p>
Entrevistado 3	<p>- “Nós temos neste momento um plano de médio e longo prazo do Exército cuja revisão se fará em conformidade com os ciclos de planeamento estratégico da OTAN (...) o ciclo de planeamento da OTAN passou para 4 anos com ajustamentos a cada 2 anos.”</p>
Entrevistado 4	<p>- Fazer planeamentos a médio e longo prazo (...) em que não temos a segurança [financeira] de poder cumprir os compromissos que assumimos, torna-se muito difícil”;</p> <p>- “a LPM é um planeamento a longo prazo, nós temos investimentos para 2024 previstos, e a segurança da sua execução é que quase nula.”</p>
Entrevistado 5	<p>- “Sim, temos um documento que é ‘A Força Aérea em 2020’ (...) a revisão é feita de 10 em 10 anos, (...) e a LPM que vai até 2028 (...) é revista de 2 em 2 anos”;</p> <p>- “nós temos o plano de médio e longo prazo integrado num só (...) eu diria que o nosso plano de médio prazo é o planeamento que temos de revisões.”</p>
Entrevistado 6	<p>- “Sim. Sim.”</p>

Quadro Q.5. – Análise de resultados da questão 5 (1/2).

## Apêndices

Entrevistado 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A nossa instituição tem uma cultura de alguma rotatividade e, por vezes, os Comandantes/Diretores de Ensino e outros responsáveis na estrutura passam pela Academia durante um ano ou dois anos, e isso faz com que os planos de longo prazo sejam banalizados”;</li> <li>- “Há as Diretivas do Comandante que são bianuais e depois as ordens do Diretor de Ensino também estão integradas nesses planos bianuais”;</li> <li>- “Há objetivos que emanam das ordens superiores do Exército e de intenções da GNR que são diretrizes para as quais devemos caminhar (...) mas como finalidades a atingir não tenho conhecimento da formalização de um plano de médio e longo prazo”;</li> <li>- “os planos bianuais por vezes trazem coisas que já vinham dos planos bianuais anteriores (...)essas ordens permaneceram no tempo e digamos que têm um alcance maior do que o curto prazo, ao fim ao cabo tiveram um alcance de médio prazo, dado que se mantiveram nas várias diretivas.”</li> </ul>
Entrevistado 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Temos também as diretivas que o Comandante quer fazer”;</li> <li>- “A longo prazo nós vamos sempre modificando as coisas de modo a que as decisões que tomamos tenham sempre reflexos positivos ou não.”</li> </ul>
Entrevistado 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Não [quanto ao plano de longo prazo]. Primeiro porque o Diretor do IESM roda entre os 3 ramos de 3 em 3 anos (...) e estas instituições não podem fazer um planeamento a um prazo muito longo porque a situação [objetivos] vai sendo alterada”;</li> <li>- “O nosso médio prazo são os 3 anos dos ciclos do Diretor do IESM”;</li> <li>- “O CEDN, de onde decorre o CEM que define os níveis de ambição e preparação de forças, acaba por definir grandes metas.”</li> </ul>
Entrevistado 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Esta instituição tem planeamento estratégico a 5 anos”;</li> <li>- “Nós não temos plano de médio prazo, temos plano de longo prazo e de curto prazo.”</li> </ul>

**Quadro Q.5. – Análise de resultados da questão 5 (2/2).**

### **Q.6 Análise de Resultados da Questão 6**

Quadro Q.6 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 6 (equivalente a questão n.º 10 do guião da entrevista) – Considera o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades instrumentos essenciais para um melhor planeamento e controlo?

## Apêndices

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	<p>. O Plano de Atividades dá-nos os objetivos e atividades a desenvolver, (...) tendo em conta a visão do CEMGFA”;</p> <p>- “Primeiro vêm os objetivos estratégicos e depois os objetivos sectoriais (...)Depois passamos então ao Plano de Atividades, onde foram definidas uma série de atividades para o EMGFA e, depois, os comandos e órgãos que dependem do CEMGFA têm que olhar para aqui e identificar as atividades nas quais vão estar ativos”;</p> <p>- “Na elaboração desse Plano de Atividades, o próprio IESM e todas as organizações subordinadas ao EMGFA participaram.”</p>
Entrevistado 2	<p>- “Considero. O plano de atividades e o relatório de atividades não podem ser documentos que são mecanicamente feitos só para cumprir calendário (...). Estes documentos são importantes, mas têm que ser efetivamente documentos de gestão da organização, que sejam utilizados para dirigir coisas.”</p>
Entrevistado 3	<p>- “Absolutamente que sim”;</p> <p>- “O Relatório de Atividades permite-me identificar os desvios”;</p> <p>- “eles [plano de atividades e relatório de atividades] têm de estar em perfeita sintonia com o meu plano de médio e longo prazo.”</p>
Entrevistado 4	<p>“É indispensável quer para sabermos o que é que temos que fazer, quer para sabermos como é que podemos melhorar aquilo que se faz.”</p>
Entrevistado 5	<p>- “Eu penso que ajuda (...). O quanto é que custa tornou-se muito importante, que era esse o objetivo de quem, realmente, fez isto”;</p> <p>- “temos dois instrumentos que têm de ser harmonizados e são dois imperativos legais.”</p>
Entrevistado 6	<p>- “Sim.”</p>
Entrevistado 7	<p>- “São, porque o plano de atividades ao fim ao cabo operacionaliza os objetivos, as intenções a alcançar e as metas a atingir e depois, o relatório é o confrontar dos objetivos com aquilo que foi alcançado (as metas)”;</p> <p>- “são instrumentos (...)úteis para avaliar os objetivos e para implementar melhorias onde não se conseguiram atingir os objetivos.”</p>
Entrevistado 8	<p>- “claro que isso são peças fundamentais”;</p> <p>- Nós estamos a falar do Plano de Atividades aquilo que nós temos (...) e vamos fazer para o ano seguinte, e o Relatório de Atividades é no final do ano onde mostramos o que cumprimos”;</p> <p>- Nós revemos, no início de cada semestre, o Plano de Atividades (...).”</p>
Entrevistado 9	<p>- “Eu considero que sim (...). Eu acho que este exercício é muito útil para a avaliação permanente para o exercício em questão (...) com os objetivos estratégicos, sectoriais, e recursos, e depois nas várias atividades e elementos de ação, temos sempre em conta a sua tradução financeira.”;</p> <p>- “Como o orçamento põe em causa todo este exercício financeiro, baseámo-nos naquilo que foi o histórico do orçamento anterior.”</p>

**Quadro Q.6. – Análise de resultados da questão 6 (1/2).**

## Apêndices

Entrevistado 10	<p>- “Sim, claro. (...) há um erro grave (...) muitas vezes, tem-se um plano que não passa de um livrinho que se mete na estante e nunca mais se mexe nele”;</p> <p>- “para que o meu dia a dia tenha alguma coisa a ver com o que está no plano, eu tenho que fazer o controlo do plano”;</p> <p>- “Antes do Relatório de Atividades, tenho que ter avaliações periódicas da execução do plano, para depois fazer o somatório das várias atividades realizadas ao longo do ano (Relatório de Atividades).”</p>
-----------------	---

**Quadro Q. 6. – Análise de resultados da questão 6 (2/2).**

### Q.7 Análise de Resultados da Questão 7

Quadro Q.7 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 7 (equivalente a questão n.º 11 do guião da entrevista) – Há alguma condicionante estrutural na implementação destes instrumentos?

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	<p>- “Sim, sem dúvida que os recursos humanos são um aspeto apesar que nós termos como objetivo melhorar o desempenho das pessoas, e melhorar as suas qualificações”;</p> <p>- “O próprio atingir das qualificações é, muitas vezes, comprometido com a falta de financiamento.”</p>
Entrevistado 2	<p>- “Sim. (...) Nós tivemos que alterar estruturalmente o EMA, para nele incorporar e estender a toda a marinha a gestão estratégica/planeamento estratégico”;</p> <p>- “eu recomendo pessoas com conhecimento, ter o apoio da liderança, e depois tem que ter um núcleo de gestão estratégica que seja o motor deste processo e que dê assessoria aos diferentes departamentos.”</p>
Entrevistado 3	<p>- “Sim, na escolha das medidas implementadas para promover os incentivos, como o SIADAP, o sistema retributivo, a promoção das novas tecnologias da informação”;</p> <p>- “uma condicionante estrutural é o funcionário civil, o funcionário civil é um patamar esquecido, não contribui de forma direta para o produto operacional.”</p>
Entrevistado 4	<p>- “Não, (...) há sempre uma certa resistência à mudança, porque as pessoas estão habituadas a fazer de uma determinada maneira, (...) mas hoje em dia acaba por ser ultrapassado. As pessoas, como acabam por ver resultados, conseguem colaborar de outra maneira (...).”</p>
Entrevistado 5	<p>- “Considero muito burocrática a maneira como ainda estamos a fazer o processo, (...) gastávamos muito tempo, (...) a maior dificuldade é o trabalho cooperativo”;</p> <p>- “o entendimento das pessoas daquilo que está escrito, às vezes pode-se tornar numa dificuldade (...) as pessoas gostam de fazer igual ao ano passado”;</p> <p>- “Quanto ao fator humano, posso colmatar certas partes dando formação.”</p>

**Quadro Q.7. – Análise de resultados da questão 7 (1/2).**

## Apêndices

Entrevistado 6	- <i>“Temos a Diretiva de Política Naval. O BSC permite o alinhamento da organização.”</i>
Entrevistado 7	- <i>“Estruturalmente não perceciono grandes condicionantes, mas no plano cultural já me parece que podem existir alguns entraves (...). Há boa vontade por parte do Comando e toda a estrutura que começemos a objetivar cada vez de forma mais clara os objetivos, planos (...). No entanto, (...) existe alguma resistência à participação ativa dos docentes, os alunos têm respondido cada vez melhor.”</i>
Entrevistado 8	- <i>“Há. (...) A instituição militar não é uma democracia, é uma autocracia, e ainda bem que assim é”;</i> - <i>“Há orientações do Comando (...).O CEMFA traça as grandes linhas, falando na parte operacional, na parte logística, e na parte do ensino.”</i>
Entrevistado 9	- <i>“A maior condicionante é que (...) o plano de atividades do IESM tem que se conformar com plano de atividades do EMGFA”;</i> - <i>“No passado, quando dependíamos do MDN, o IESM (...) era mais autónomo.”</i>
Entrevistado 10	- <i>“a estrutura condiciona a estratégia e esta condiciona ou chega mesmo a determinar aquela. A estrutura deve estar em meu entender ao serviço da estratégia”;</i> - <i>“uma estrutura mecanicista, burocrática e altamente hierarquizada vai dificultar todo o processo de comunicação horizontal e vertical indispensável para uma boa definição estratégica da organização”;</i> - <i>“Neste tipo de modelo estrutural o mais comum é existir uma separação entre quem pensa e quem executa; quem pensa constitui-se em ‘estado maior’; quem executa funciona como máquina que nem sabe a razão por quer está a fazer o que faz.”</i>

**Quadro Q.7. – Análise de resultados da questão 7 (2/2).**

## Q.8 Análise de Resultados da Questão 8

Quadro Q.8 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 8 (equivalente a questão n.º 12 do guião da entrevista) – Pode-me dar alguns exemplos de medidas implementadas para promover o incentivo aos funcionários? E para promover as tecnologias de informação?

## Apêndices

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “os recursos financeiros (...) influenciam também a qualidade dos recursos humanos em termos de formação, (...) portanto, [a formação] não tem sido um incentivo”;</li> <li>- “facilidade de disporem o tempo da melhor forma que entenderem, de modo a cumprirem os objetivos, (...)promover o convívio entre ocasiões, estabelecer um bom ambiente de trabalho”;</li> <li>- “Em termos de tecnologias de informação (...) Estamos muito dependentes das formas de trabalho mais antiquadas;</li> <li>- “É suposto haver aqui acesso à internet (...) e muitas vezes não há”;</li> <li>- “ Eu não digo que haja um grande incentivo para promover as tecnologias de informação.”</li> </ul>
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Envolvê-los [aos funcionários] nas decisões é essencial”;</li> <li>- “Aquilo que importa, é que se criem equipar coesas, equilibradas, com diferentes competências entre as pessoas, e que todas participem nos processos”;</li> <li>- “As tecnologias de informação são determinantes. (...) O BSC é uma grande referência teórica do processo, e como ferramenta técnica operacional do processo temos o EPM.”</li> </ul>
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “a modernização de uma instituição (...) é sempre um incentivo porque ela própria é um desafio, implica novas tecnologias, novos equipamentos, e os militares sentem-se motivados”;</li> <li>- “Outro grande incentivo para os militares, (...) são as missões no exterior (...) o militar tem de se sentir útil;</li> <li>- “sistema retributivo e os sistemas de avaliação de desempenho no sentido de promover a ascensão na carreira aos melhores”;</li> <li>- “No universo dos civis não há incentivo nenhum (...). Porque nem o sistema retributivo foi um incentivo, nem o sistema de avaliação”;</li> <li>- “As tecnologias da informação facilitam muito, toda a gente tem a intranet do Exército.”</li> </ul>
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “melhorar a formação das pessoas”;</li> <li>- “recompensando aqueles que cumprem, dando-lhes valor e reconhecimento do seu serviço”;</li> <li>- “precisamos de mudar um bocadinho a maneira como fazemos as avaliações, (...) para podermos realmente separar as pessoas”;</li> <li>- “Para promovermos as tecnologias da informação temos programas, temos sistemas de informação sobre pessoal, sobre material (...) o SIG.”</li> </ul>
Entrevistado 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “estamos num período bastante negativo porque (...) temos a questão financeira”;</li> <li>- “nós temos o museu do ar (...) eu considero isso uma motivação”;</li> <li>- “ter uma melhor divulgação do que estamos a fazer, (...) faz-nos a todos sentir parte de um todo”;</li> <li>- “ se todos nós nos sentíssemos úteis, já era uma automotivação.”</li> </ul>
Entrevistado 6	<p>“Enterprise Project Management [quanto às tecnologias de informação].”</p>

**Quadro Q.8. – Análise de resultados da questão 8 (1/3).**

## Apêndices

Entrevistado 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “a Academia não tem uma estrutura informática forte para dar apoio a toda a informatização que as exigências modernas das instituições de ensino superior pedem”;</li> <li>- “A maior parte das instituições de ensino superior (...) têm pessoas que (...) estão no topo da estrutura para dar mais força (...) às ordens de melhoria dos processos internos (...) com cruzamento de dados dos sistemas modernos (...). Nós ainda fazemos isso um pouco ‘à mão’ (...) há vontade do Comando para aderir a um sistema desses”;</li> <li>- “manter um corpo docente com uma certa identificação com os objetivos curriculares de curso e da própria instituição”;</li> <li>- “Temos alguma flexibilidade quando alguém precisa de resolver um assunto e, incentivamos mais pelo recurso a motivação intrínseca (identificação, espírito de missão, compromisso com os objetivos, orgulho num trabalho bem feito, competência, etc.”;</li> <li>- A valorização do trabalho das pessoas também é muito importante.”</li> </ul>
Entrevistado 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “O melhor incentivo que se pode dar aos funcionários (...) é o sucesso que temos com os alunos”;</li> <li>- “os únicos incentivos que podemos dar aos militares é(...) dar-lhes condições de trabalho (...) e apostar na sua formação”;</li> <li>- “temos que apostar na formação, não só dos nossos alunos, mas também dos nossos professores”;</li> <li>- “Ao nível das tecnologias da informação temos tudo (...) a qualquer sítio que vás, há um computador em cima de qualquer secretária. Todos estes computadores estão ligados à intranet, e 80% estão ligados à internet (...). Eu consigo ir ao meu computador e saber onde é que estão os meus alunos”;</li> <li>- “estamos a tentar acabar com os papéis e ter tudo em formato digital.”</li> </ul>
Entrevistado 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “dar boas condições de trabalho às pessoas”;</li> <li>- “temos a tentativa de olhar pelas condições de alojamento, de alimentação, etc.”;</li> <li>- “temos um plano de formação, tanto para civis como para militares (...) e zelamos pelas formações noutros países [referindo-se aos militares]”;</li> <li>- “estamos razoavelmente bem equipados ao nível das tecnologias da informação”;</li> <li>- “temos um programa de desenvolvimento de tecnologias da informação (...) para criarmos formação e-learning à distância”;</li> <li>- “temos algumas atividades desenvolvidas com base na plataforma Moodle (...). Estamos a trabalhar também (...) para se inserir a biblioteca, para que os trabalhos aqui fiquem acessíveis.”</li> </ul>

**Quadro Q.8. – Análise de resultados da questão 8 (2/3).**

## Apêndices

Entrevistado 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Eu estou muito atento ao clima da minha escola, e quando há algum problema com os docentes da escola, (...) tento sempre confortar e incentivar as pessoas em causa”;</li> <li>- “falta-lhes [aos gestores de hoje em dia] muitas vezes sensibilidade e inteligência emocional”;</li> <li>- “o novo paradigma de gestão, onde se insere a gestão estratégica e o planeamento estratégico, no qual se faz a medição e a melhoria contígua dos sistemas permanentes são instrumentos de comunicação extraordinários”;</li> <li>- “A porta do meu gabinete está sempre aberta”;</li> <li>- “do ponto de vista da plataforma eletrónica estamos muito bem (...) estamos agora a trabalhar numa plataforma de ensino à distância, temos um sistema eletrónico que põe em prática a internet e uma intranet, e temos uma boa homepage, que funciona como se fosse um portal”;</li> <li>- “gostava de ter mais adiantado o carregamento da moodle, e de haver um maior número de cursos a serem dados à distância.”</li> </ul>
-----------------	---

**Quadro Q.8. – Análise de resultados da questão 8 (3/3).**

### Q.9 Análise de Resultados da Questão 9

Quadro Q.9 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 9 (equivalente a questão n.º 13 do guião da entrevista) – A inadequação ou a falta de Recursos Humanos tem sido um ponto fraco na organização? Em que aspeto?

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	- “Sim, sentimos bastante a falta de recursos humanos.”
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A falta de recursos humanos é dramática em qualquer organização, mas muito mais que a quantidade, o que interessa é a qualidade”;</li> <li>- “todas as pessoas que estão neste setor distinguiram-se pela sua formação académica (...) e desempenhos operacionais”;</li> <li>- “Diretamente, não sinto a falta de RH.”</li> </ul>
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “(...) têm sido um ponto fraco”;</li> <li>- “A inadequação muitas vezes tem a ver com o problema da formação e da qualificação das pessoas que desempenham determinados cargos”;</li> <li>- “a inadequação das pessoas muitas vezes vem dos instrumentos, das ferramentas que nós lhes damos”;</li> <li>- “A nossa organização precisa dos RH para funcionar.”</li> </ul>
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A inadequação há”;</li> <li>- “A falta de recursos humanos é recorrente, até porque como não temos orçamento suficiente (...) não autorizam a contratação de pessoal.”</li> </ul>
Entrevistado 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “A falta é relativa, a inadequação tem a ver com a formação (...) tem de se investir muito na formação”;</li> <li>- “com os cortes orçamentais, estamos a ver como é que isso vai afetar a organização.”</li> </ul>

**Quadro Q.9. – Análise de resultados da questão 9 (1/2).**

## Apêndices

Entrevistado 6	<i>“A falta em número de RH deverá ser colmatada com a qualidade dos mesmos.”</i>
Entrevistado 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Alguma falta de recursos humanos tem-se demonstrado, falando mais da realidade do Exército, (...) Na minha secção há alguma dificuldade em ter disponíveis os recursos humanos necessários para todas as exigências e solicitações, mas vamos tentando cumprir com o que temos”;</i></li> <li>- <i>“Quanto à inadequação, realmente nós procuramos suprir (...) com formação interna, ou então (...) dando-lhes formação individual”;</i></li> <li>- <i>“Muitas vezes, quando eles estão formados ‘perdemo-los’, devido à rotatividade existente (...) ou por serem contratados e estarem por um período limitado na instituição”;</i></li> <li>- <i>“A nossa cultura apela ao nosso sacrifício.”</i></li> </ul>
Entrevistado 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“sim, (...) pontualmente, temos nalgumas áreas falta de pessoal”;</i></li> <li>- <i>“Nós, antes de entrarmos para o processo de Bolonha, (...) já investíamos muito na formação”;</i></li> <li>- <i>“Não sinto falta de recursos humanos na parte administrativa”.</i></li> </ul>
Entrevistado 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“estamos com uma carência enorme em mão de obra menos qualificada [ao nível dos soldados] , devido também aos cortes orçamentais”;</i></li> <li>- <i>“outro problema são os professores doutorados que temos que ir contratando por razões da situação atual do país, e pelo orçamento disponível.”</i></li> </ul>
Entrevistado 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Há muitos exemplos na Administração Pública de assimetria ao nível dos RH e de desadequação de funções”;</i></li> <li>- <i>“não tenho dificuldade nenhuma relativamente a este assunto (...) eu apercebi-me há já algum tempo de que não podia confiar no Orçamento de Estado, e ‘fiz pela vida.”</i></li> </ul>

**Quadro Q.9. – Análise de resultados da questão 9 (2/2).**

### Q.10 Análise de Resultados da Questão 10

Quadro Q.10 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 10 (equivalente a questão n.º 14 do guião da entrevista) – Quais considera serem os aspetos positivos de uma nova avaliação do desempenho?

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“O SIADAP é a avaliação do desempenho em que são negociados objetivos com os civis”;</i></li> <li>- <i>“Connosco é feita uma avaliação sobre um conjunto de parâmetros que nós consideramos essenciais para um militar.”</i></li> </ul>
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“é determinante para a progressão na carreira, (...) só deve ser promovido quem tiver bons desempenhos, e não como acontece”;</i></li> <li>- <i>“Uma organização que promove os seus funcionários por antiguidade, é uma organização que cultiva a mediocridade.”</i></li> </ul>

**Quadro Q. 2. – Análise de resultados da questão 10 (1/2).**

## Apêndices

Entrevistado 3	<p>- “é um sistema bem concebido, melhorou bastante em relação ao que havia antigamente (...). No que respeita à conceção do sistema [SIADAP] está perfeito, acho que foi uma melhoria substancial”;</p> <p>- “a avaliação do desempenho deve ser fundamental para a chamada progressão na carreira hierárquica”;</p> <p>- “o grande problema é que (...) os salários e as tabelas salariais são muito baixas no funcionalismo público.”</p>
Entrevistado 4	<p>- “eu penso que o SIADAP não serve (...) porque é muito redutor (...) as pessoas não são preto e branco, não são boas e más, são boas numa coisa, depois são intermédio noutras, ninguém é perfeito nem ninguém é imperfeito”;</p> <p>- “Estamos a fazer um pouco a apologia da mediocridade (...) é uma avaliação completamente injusta.”</p>
Entrevistado 5	<p>- “Nós temos a avaliação da nossa performance todos os 6 meses, portanto nós estamos habituados a isso, eu acho que o impacto grande é mais nos civis”;</p> <p>- “os civis, quando não têm a nota máxima, pensam logo que é o ‘fim do mundo’, etc. Isso revela que nós estamos pouco habituados à avaliação.”</p>
Entrevistado 6	<p>“É uma avaliação por objetivos, logo, é menos subjetiva.”</p>
Entrevistado 7	<p>- “A avaliação do desempenho tem vantagens e inconvenientes. Esta avaliação permite que as pessoas se identifiquem com objetivos, mas esses objetivos têm que ser muito bem definidos”;</p> <p>- “muitas vezes não somos compreensivos com quem não atinge os objetivos, independentemente de ter os recursos ou não, apelamos muito ao sacrifício das pessoas”;</p> <p>- “Os civis são avaliados (...) de igual modo a todos os organismos da função pública”;</p> <p>- “por vezes, o regulamento de avaliação é geral e abstrato, e não se liga às tarefas e ao funcionamento das várias áreas de atividade em que as pessoas exercem o seu trabalho.”</p>
Entrevistado 8	<p>- “eu acho bem que se faça a avaliação do desempenho (...) se isto for feito com seriedade, (...) senão acaba por ser o sucesso da mediocridade.”</p>
Entrevistado 9	<p>- “Promover uma maior eficiência e eficácia da organização.”</p>
Entrevistado 10	<p>- “Esta avaliação [SIADAP] trouxe muitos pontos positivos”;</p> <p>- “O grande problema da Administração Pública Portuguesa é que introduziu sistemas de avaliação do desempenho sem ter introduzido a gestão por objetivos (...). Agora, já faz sentido, e então, pela primeira vez com o SIADAP se avaliam objetivos e um conjunto de atitudes”;</p> <p>- “é um instrumento extraordinário para a eficiência, eficácia, alguma economia, uma atitude mais ética, e sobretudo que haja maior equidade na gestão de recursos humanos”;</p> <p>- “O grande objetivo é que toda a gente saia da fase do ritual, e entre na fase do instrumento de gestão [SIADAP].”</p>

**Quadro Q. 30. – Análise de resultados da questão 10 (2/2).**

## Q.11 Análise de Resultados da Questão 11

Quadro Q.11 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 11 (equivalente a questão n.º 15 do guião da entrevista) – O QUAR está implementado? Como é que o QUAR se liga ao Planeamento Estratégico? E como tem contribuído para a melhoria de processos e objetivos?

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	- <i>“Eu diria que o QUAR não está implementado ao nível da DIPLEEN”;</i> - <i>“o QUAR na instituição militar pode servir mais como guião, como documento de consulta, do que como documento para avaliação dos serviços.”</i>
Entrevistado 2	- <i>“O QUAR está aqui implementado”;</i> - <i>“é um elemento essencial de abertura e prestação de contas à comunidade que servimos (...) que é uma medida essencial de transparência (...)que deve ser uma obrigação moral de todas as organizações públicas”;</i> - <i>“o QUAR é uma boa prática. Em termos da organização, o QUAR não serve para nada.”</i>
Entrevistado 3	- <i>“ (...) no ano de 2010 fizemos o QUAR”;</i> - <i>“está implementado e liga-se com o planeamento estratégico, mas em nada tem contribuído para a melhoria dos processos.”</i>
Entrevistado 4	- <i>“não está.”</i>
Entrevistado 5	- <i>“Ainda não, mas é nosso objetivo”;</i> - <i>“ainda não é um imperativo legal para as Forças Armadas”;</i> - <i>“este é um formalismo que eu penso que é em prole da transparência.”</i>
Entrevistado 6	- <i>“Só existe um QUAR na Marinha.”</i>
Entrevistado 7	- <i>“houve um esforço na sua implementação nós todos definimos objetivos para este ano e que vamos procurar alcançar, portanto, não está formalizado como no funcionalismo público, mas está formalizado de outra maneira.”</i>
Entrevistado 8	- <i>“Não tenho a certeza se está implementado, mas tenho algumas dúvidas de que este contribua para a melhoria dos processos e objetivos.”</i>
Entrevistado 9	- <i>“Não. O ponto negativo que aponto por não ter o QUAR implementado, é só o aspeto da coerência em relação aos civis.”</i>
Entrevistado 10	- <i>“Na prática, eu tenho o QUAR, mas não sigo o QUAR porque, para mim, este é muito mais atrasado do que o sistema de planeamento estratégico que eu tenho.”</i>

Quadro Q.11. – Análise de resultados da questão 11.

## Q.12 Análise de Resultados da Questão 12

Quadro Q.12 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 12 (equivalente a questão n.º 16 do guião da entrevista) – No setor em que trabalha, quais são as falhas com que se tem deparado ao nível do Planeamento Estratégico?

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Recursos humanos, recursos financeiros”;</i></li> <li>- <i>“esta forma de planeamento que ainda está a nascer”;</i></li> <li>- <i>“os planos de atividades, que devem dar uma proposta de orçamento (...) são feitos com base no ano anterior”.</i></li> </ul>
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“São imensas”;</i></li> <li>- <i>“imprevisibilidade do financiamento”;</i></li> <li>- <i>“os processos administrativos são muito demorados, havendo muita demora na operacionalização de todas as decisões do PE, dado que há todo um conjunto de processos burocráticos que têm que ser seguidos (...) perdem-se oportunidades de se concretizar projetos por causa disso”;</i></li> </ul>
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“No dia em que o Plano de Atividades influenciar o orçamento seguramente as pessoas estarão em melhores condições”;</i></li> <li>- <i>“o Plano de Atividades (...) está fora do planeamento de médio e longo prazo”;</i></li> <li>- <i>“combater a escassez de recursos financeiros e até humanos”.</i></li> </ul>
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Temos que adaptar todo o nosso planeamento à nossa condição financeira”.</i></li> </ul>
Entrevistado 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“formalização de alguns documentos”;</i></li> <li>- <i>“gestão da informação, (...) a comunicação está ligada à burocracia”;</i></li> <li>- <i>“devíamos de melhorar os sistemas de informação”;</i></li> <li>- <i>“Nós não temos o BSC (...). Portanto, faltam-me aqui algumas ferramentas”.</i></li> </ul>
Entrevistado 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Falta de conhecimento sobre as ferramentas existentes no planeamento estratégico”.</i></li> </ul>
Entrevistado 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“realçar a importância de alguns indicadores de qualidade (...) como a coordenação da gestão, aspetos ao nível dos processos, aspetos ao nível da certificação docente a civis, aspetos ao nível da certificação docente a militares, e dos próprios funcionários civis”;</i></li> <li>- <i>“vulnerabilidades ao nível da investigação, da publicação dessa investigação em revistas científicas reconhecidas, da internacionalização dos alunos, da mobilidade internacional de docentes e alunos”.</i></li> </ul>
Entrevistado 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“não temos grandes dificuldades ao nível do planeamento”.</i></li> </ul>
Entrevistado 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>“Não tenho sentido grandes problemas ao nível do planeamento”;</i></li> <li>- <i>“ao nível da evolução das dependências e da adaptação da forma de trabalhar à estrutura em que nos encontramos (...) não estando a estrutura ainda estabilizada (...) Isso também originou uma alteração significativa dos processos e dependências administrativas e financeiras”;</i></li> <li>- <i>“A rotatividade existente na nossa instituição”.</i></li> </ul>

Quadro Q.12. – Análise de resultados da questão 12 (1/2).

## Apêndices

Entrevistado 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “<i>não tenho o ritual que é necessário de avaliação do plano</i>”;</li> <li>- “<i>Outra falha é o plano ainda não ser participado como eu gostava, dado que nas universidades não há uma grande cultura de planeamento e avaliação</i>”.</li> </ul>
-----------------	---

**Quadro Q.12. – Análise de resultados da questão 12 (2/2).**

### Q.13 Análise de Resultados da Questão 13

Quadro Q.13 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 13 (equivalente a questão n.º 17 do guião da entrevista) – Detetadas as vulnerabilidades do sistema, de que forma se pode contribuir para a implementação de mudanças corretivas?

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “<i>obrigar as pessoas a seguir o método, cumprindo o programa do plano de atividades</i>”;</li> <li>- “<i>O poder político deveria, se calhar, emitir diretivas em determinada altura e não o faz</i>”;</li> <li>- “<i>O orçamento deve ser feito em função do plano de atividades</i>”.</li> </ul>
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “<i>devíamos ter uma diretiva financeira/plano financeiro, que desse às FA a possibilidade de saber, com um prazo alargado, a síntese das nossas atividades, não só do ponto de vista do reequipamento, mas também do ponto de vista do funcionamento</i>”;</li> <li>- “<i>é preciso ter gestores aos diferentes níveis com três características essenciais: liderança, conhecimento técnico e experiência</i>”.</li> </ul>
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “<i>(...) fazer entender às pessoas que o Plano de Atividades é o instrumento fundamental para a utilização e controlo dos recursos</i>”;</li> <li>- “<i>O Plano de Atividades devia determinar o orçamento (...) há aqui um ‘divórcio’ completo entre os financeiros e os que planeiam as atividades</i>”;</li> <li>- “<i>as finanças não podem comandar as instituições, as finanças são um instrumento</i>”.</li> </ul>
Entrevistado 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “<i>corrigir as funções deste e daquele órgão, de modo a ajustarem-se mais às nossas necessidades</i>”;</li> <li>- “<i>tudo o que vem de implicações financeiras é sempre difícil</i>”.</li> </ul>
Entrevistado 5	- “ <i>a comunicação tem que ser melhorada</i> ”.
Entrevistado 6	- “ <i>Desenvolvimento de uma cultura de PE em toda a organização</i> ”.
Entrevistado 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “<i>incentivar os docentes a tirarem mestrados e doutoramentos em parcerias com instituições civis no sentido de melhorar o rácio docentes-alunos</i>”;</li> <li>- “<i>conseguir qualificar internamente os próprios recursos humanos, com os mestrados da própria instituição</i>”;</li> <li>- “<i>as restrições orçamentais que abrangem todo o exército, ao nível de dinheiros, (...) e ao nível de pessoal</i>”.</li> </ul>
Entrevistado 8	- “ <i>não há nada que possa salientar</i> ”.

**Quadro Q. 134. – Análise de resultados da questão 13 (1/2).**

## Apêndices

Entrevistado 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “processo de aperfeiçoamento permanente”;</li> <li>- “Estamos a criar um novo Gabinete de Qualidade e Avaliação (...) estamos a apostar em desenvolver um programa de avaliação interno”;</li> <li>- “planear com um nível de ambição que seja equivalente àquilo que este ano podemos executar”;</li> <li>- “fazer com que haja docentes efetivos.”</li> </ul>
Entrevistado 10	- “Conseguir organizar-me de modo a todos os meses realizar uma reunião de planeamento, e ter um plano mais participado.”

**Quadro Q.13. – Análise de resultados da questão 13 (2/2).**

### Q.14 Análise de Resultados da Questão 14

Quadro Q.14 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º 14 (equivalente a questão n.º 18 do guião da entrevista) – Será desejável que o Planeamento Estratégico seja implementado em todos os setores da Administração Pública?

Respostas	Argumentação
Entrevistado 1	- “Sim, claro.”
Entrevistado 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Sem dúvida, porque a grande diferença entre os países de sucesso e Portugal, é que nós somos avessos ao planeamento”;</li> <li>- “A aplicação do planeamento e da gestão estratégica às organizações públicas e privadas em Portugal é essencial.”</li> </ul>
Entrevistado 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Eu acho que sim, é imprescindível para o país”;</li> <li>- “Portugal não tem um planeamento estratégico. Tem vários planeamentos soltos e depois não os cumpre.”</li> </ul>
Entrevistado 4	- “Indispensável.”
Entrevistado 5	- “Sim.”
Entrevistado 6	- “Sim, é desejável.”
Entrevistado 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Não lhe consigo dizer se é desejável que o planeamento estratégico seja aplicado a toda a administração pública porque não estou dentro do que se passa em toda a administração, mas que tem vantagens a existência de um plano estratégico, isso tem”;</li> <li>- “Se não existir plano estratégico, pelo menos que exista planeamento estratégico, ou seja, que exista uma visão, uma missão, que exista uma definição de objetivos aos vários níveis, e que as pessoas caminhem no sentido de atingir essa visão.”</li> </ul>
Entrevistado 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “eu acho que nós devemos saber para onde é que nós vamos”;</li> <li>- “se me perguntares se o Comandante da Academia faz planeamento estratégico, eu digo-te que não. Não há um planeamento estratégico vindo de cima, há orientação baseada no Planeamento Estratégico que vem de cima.”</li> </ul>
Entrevistado 9	- “Sim, acho que era fundamental. Nem vejo como é que se podem definir objetivos se não houver um planeamento da organização.”
Entrevistado 10	- “Quanto a isso não tenho dúvida nenhuma.”

**Quadro Q.14. – Análise de resultados da questão 14.**

## APÊNDICE R – INTERLIGAÇÕES NA ANÁLISE SWOT

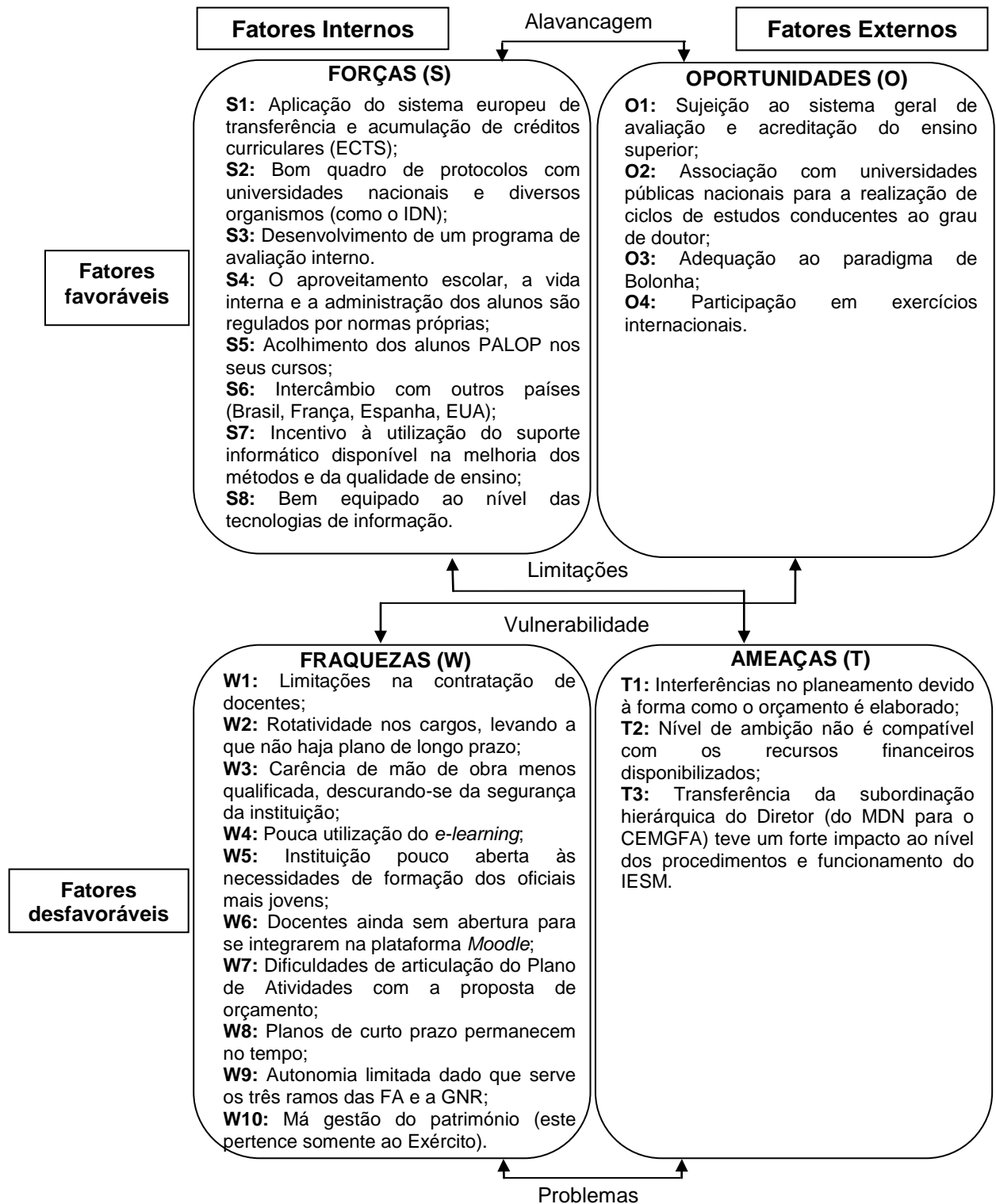


Figura R.1. – Interligações na análise SWOT.

**APÊNDICE S – ANÁLISE SWOT**

	<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Ameaças (T)</b>
<b>Forças (S)</b>	<p>Ações possíveis: <b>Alavancagem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>A1 (S1 / O1, O3)</b> – Sujeição a todos os requisitos legais inerentes a qualquer instituição de ensino superior, garantindo a qualificação dos portugueses no espaço europeu.</li> <li>- <b>A2 (S5, S6 / O4)</b> – Cooperação Internacional, que leva ao reforço da coordenação do ensino superior público militar e à integração dos portugueses em missões conjuntas e combinadas.</li> <li>- <b>A3 (S2 / O2)</b> – Associação dos estabelecimentos de ensino superior público militar com outros estabelecimentos de ensino superior, para realização de ciclos de estudos, para o desenvolvimento de projetos de ensino em rede, para o estabelecimento de parcerias geradoras de sinergias entre as instituições, otimizando a utilização dos recursos docentes e materiais existentes.</li> <li>- <b>A4 (S4, S3, S7, S8 / O1)</b> – Melhoria da qualidade de ensino, com vista a contribuir para a conceção, definição, planeamento e desenvolvimento dos projetos educativos.</li> </ul>	<p>Ações possíveis: <b>Limitações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>L1 (S1, S3, S4 / T3)</b> – A implementação de determinados processos e normas internos à instituição podem ser afetados pela recente subordinação do IESM ao CEMGFA, que acaba por alterar a forma como se articulam os processos. Sugere-se que, para que esta mudança seja minimamente sentida, todas as pessoas da organização se envolvam nos processos internos inerentes ao planeamento.</li> <li>- <b>L2 (S2, S5, S6 / T1)</b> – A forma como o orçamento é elaborado põe em causa toda a atividade que o IESM tem vindo a desenvolver no que toca aos protocolos em vigor com universidades nacionais e internacionais, bem como com outros organismos (por exemplo o IDN). Sugere-se que o orçamento seja feito segundo o sistema <i>bottom-up</i>.</li> <li>- <b>L3 (S7, S8 / T2)</b> – Os recursos financeiros disponibilizados interferem com a melhoria dos métodos e da qualidade de ensino, podendo a inovação ao nível das tecnologias de informação atenuar, ao invés de se desenvolver. Sugere-se que, dados os cortes orçamentais sofridos, se formem oficiais em gestão, para que se possa evitar este tipo de consequências.</li> </ul>
<b>Fraquezas (W)</b>	<p>Ações possíveis: <b>Vulnerabilidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>V1 (W1, W5 / O3)</b> – A Declaração de Bolonha abrange instituições com corpo docente que desenvolva atividades educativas através de convénios com universidades, institutos politécnicos e outras instituições. Esta lacuna existente no IESM poderá ter contornos negativos quanto à aplicação total deste paradigma, em paralelo com outras instituições de ensino superior público. As vantagens em se ter um corpo docente com permanência na instituição são fulcrais para a melhoria da qualidade de ensino.</li> <li>- <b>V2 (W2, W7, W8 / O1)</b> – A avaliação da qualidade e acreditação do ensino superior têm por objeto a qualidade do desempenho da instituição, a qual é regida por documentos comprovativos da sua atividade e objetivos. Sendo o plano de atividades banalizado e dada a inexistência de um plano de longo prazo, constata-se uma vulnerabilidade ao nível do planeamento. Sugere-se que a rotatividade que caracteriza a instituição seja contrariada, de forma a constituírem-se planos exequíveis pelo diretor ou chefe que os promulgou.</li> </ul>	<p>Ações possíveis: <b>Problemas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>P1 (W1, W4, W5, W6, W9 E W10 / T3)</b> – A transferência da subordinação hierárquica do Diretor do IESM veio congelar, em certa parte, o desenvolvimento dos procedimentos e funcionamento da instituição no que respeita à necessária contratação de docentes, ao desenvolvimento de determinadas plataformas eletrónicas de ensino, e ao incentivo para a utilização de suportes informáticos. A integração dos três ramos das FA e da GNR no IESM leva a que este não se torne autónomo, e também acaba por gerar alguns conflitos devido ao facto de o imobilizado pertencer apenas a um dos ramos que usufrui da instituição IESM (o Exército). A implementação do BSC melhoraria os processos de gestão.</li> <li>- <b>P2 (W2, W7, W8 / T1)</b> – A forma como o orçamento é elaborado condiciona a existência de um plano de atividades articulado, fazendo com que este estagne no tempo. Apesar de o PA ser um instrumento indispensável para um bom planeamento anual, este acaba por ser banalizado, bem como o plano de longo prazo, que é esquecido devido à rotatividade existente na organização.</li> </ul>

**Quadro S. 1. – Análise SWOT (1/2).**

## Apêndices

<b>Fraquezas (W)</b>	<p>- <b>V3 (W3, W9, W10 / O1)</b> – A falta de recursos humanos e a má gestão do património são uma das causas impeditivas do regular funcionamento da instituição, pondo em causa a sua autonomia. A falta de RH para garantir a segurança do estabelecimento e a inconformidade com o facto de o património utilizado pelos três ramos das FA pertencer somente ao Exército, poderá ser gerador de conflitos. Sugere-se que a responsabilidade do espaço seja atribuída a quem o utiliza e, para colmatar a falta de RH, poderá implementar-se um controlo eletrónico de acessos ao instituto.</p> <p>- <b>V4 (W4, W6 / O2, O4)</b> – A utilização do suporte informático na melhoria dos métodos e da qualidade de ensino são um fator transversal às instituições de ensino superior público. A integração dos docentes e alunos na plataforma Moodle, bem como o incentivo à aprendizagem por <i>e-learning</i>, são sugestões para estimular docentes e alunos a utilizarem este processo dinâmico de desenvolvimento e transmissão de competências.</p>	<p>- <b>P3 (W3 / T2)</b> – A falta de recursos financeiros condiciona uma grande parte das atividades geradas no IESM, sendo esta a principal causa da escassez de recursos humanos na instituição. A implementação do QUAR é um processo em estudo na instituição, e tem como finalidade fornecer transparência sobre toda a situação atual do instituto, no que respeita ao grau de execução das várias atividades a desenvolver pelo mesmo.</p>
----------------------	--	--

**Quadro S. 2. – Análise SWOT (2/2).**

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 – METODOLOGIA APLICADA

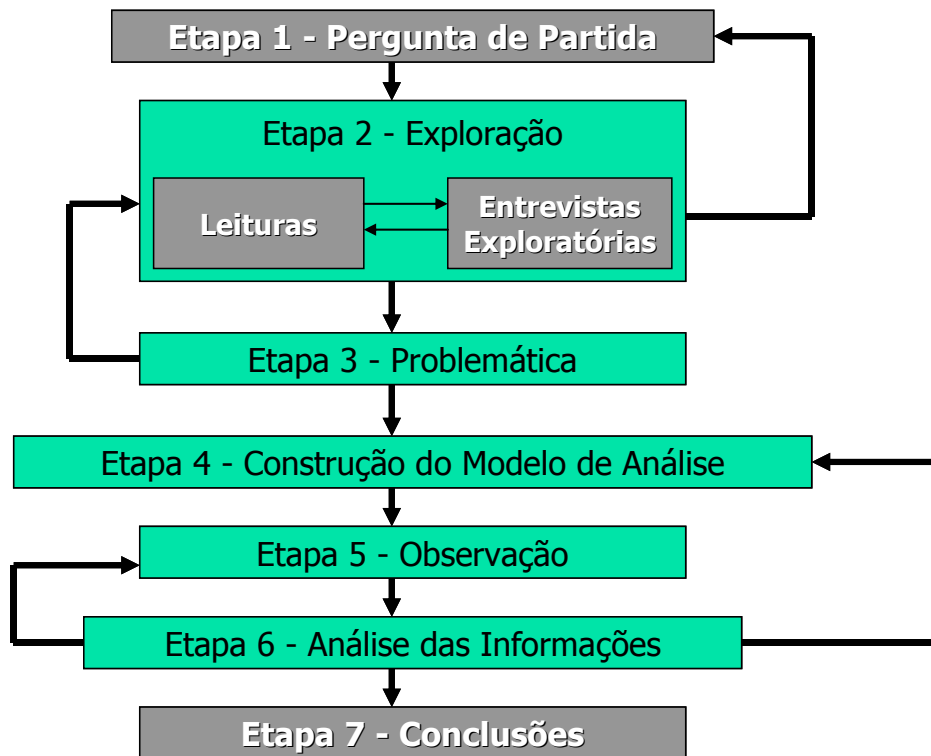
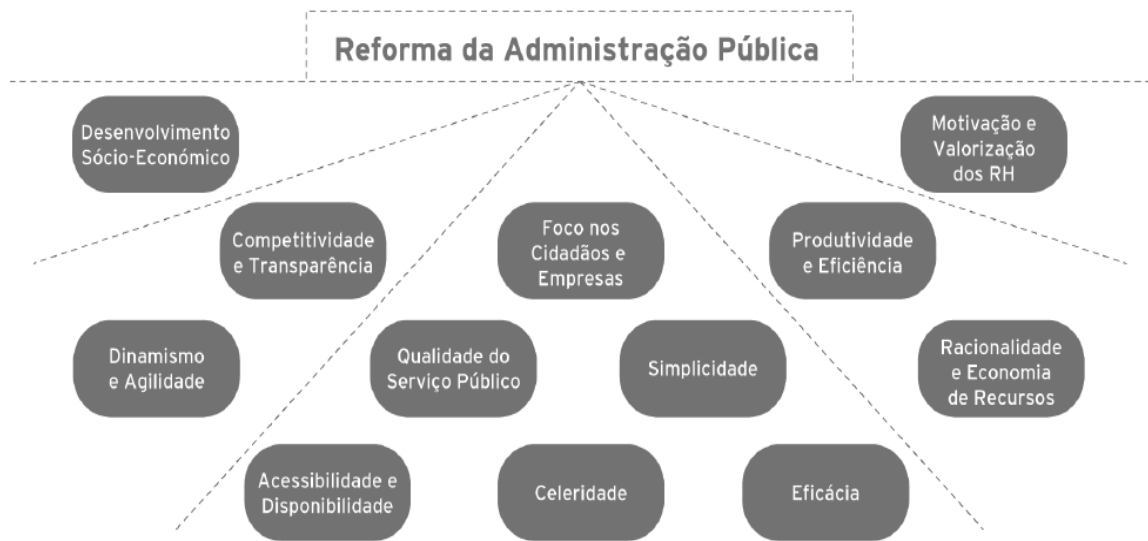


Figura 1. 1. – As Etapas do Procedimento.

Fonte: QUIVY, Raimond e CAMPENHOUDT, Luc Van - Manual de Investigação em Ciências Sociais, 5.<sup>a</sup> ed. Lisboa: Gradiva, 2008, p.27.

## ANEXO 2 - LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA A REFORMA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



**Figura 2. 1. – Linhas de Orientação para a Reforma na Administração Pública.**

**Fonte: Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril, p. 2390.**

A reforma da Administração Pública, no sentido da qualidade de prestação do serviço público, é hoje palavra de ordem nas agendas dos decisores públicos e nas exigências da sociedade no geral.

As linhas de orientação para a reforma da Administração Pública enunciam os princípios essenciais que a enquadram, os seus objetivos gerais, e os eixos prioritários de todo o processo da reforma. Os objetivos que estas linhas de orientação visam cumprir são:

- Prestigiar a missão da Administração Pública e os seus agentes na busca da exigência e da excelência;
- Delimitar as funções que o Estado deve assumir diretamente, daquelas que, com vantagem para o cidadão, melhor podem ser prosseguidas de forma diferente;
- Promover a modernização dos organismos, qualificando e estimulando os funcionários, inovando processos e introduzindo novas práticas de gestão;
- Introduzir uma nova ideia de avaliação dos desempenhos, seja dos serviços, seja dos funcionários;
- Apostar na formação e na valorização dos nossos funcionários públicos.

**Nota: Resumo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril, p. 2389; e resumo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de julho, p. 4474.**

## ANEXO 3 - ESTRUTURAÇÃO DO PROGRAMA DE REFORMA

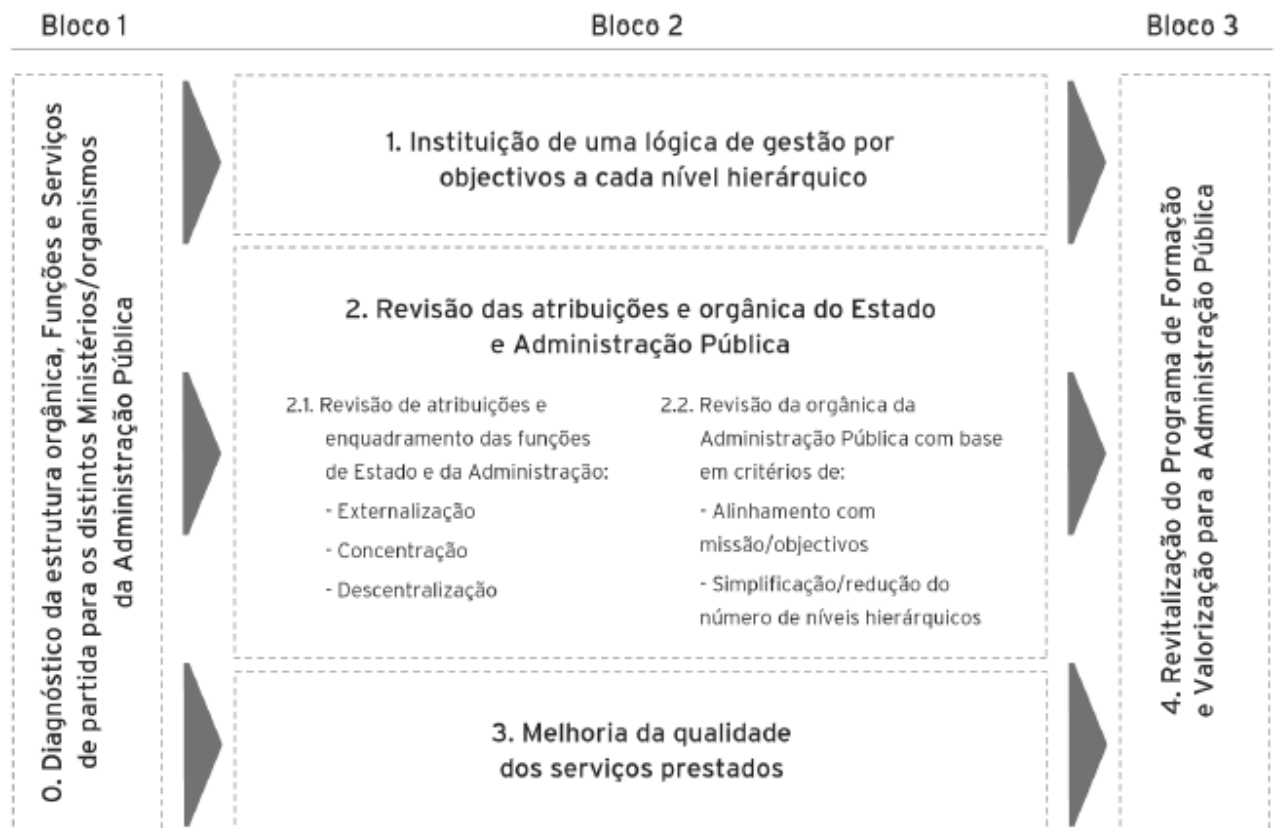


Figura 3. 1. – Estruturação do Programa de Reforma.

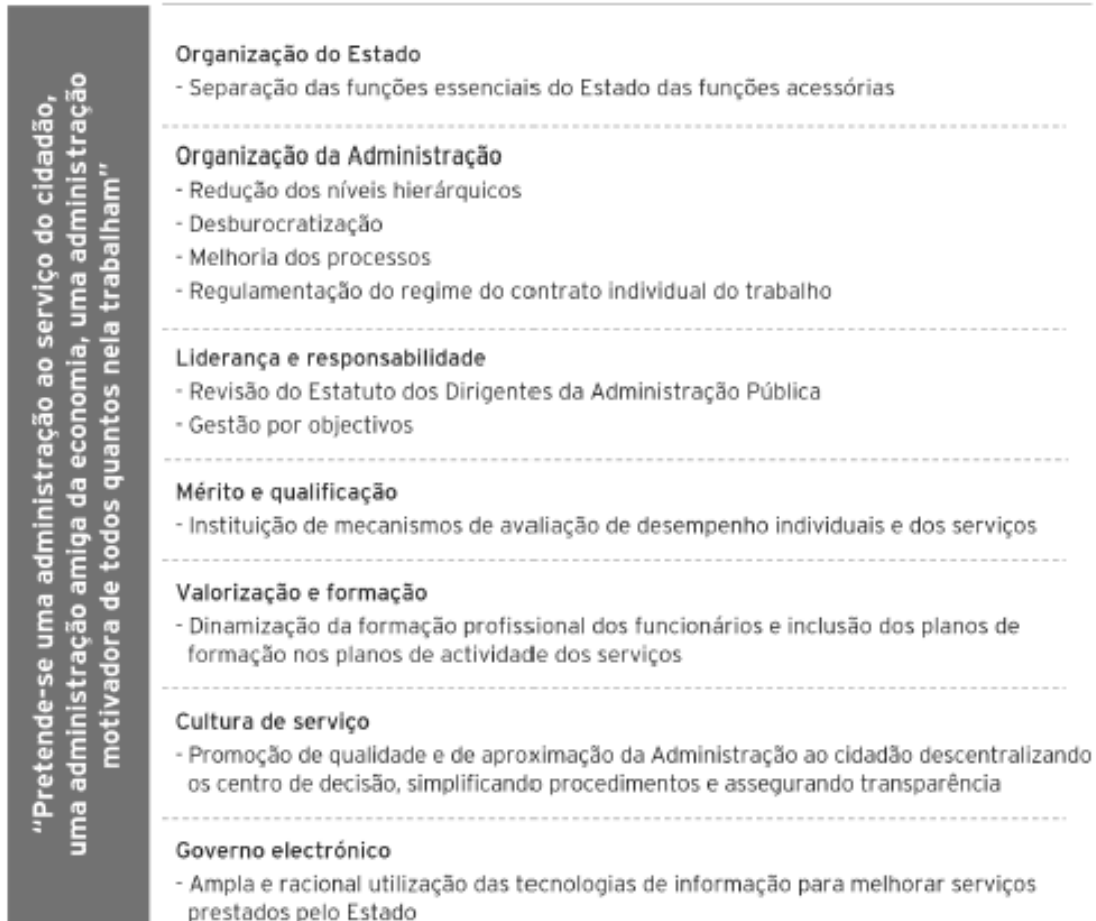
Fonte: Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril, p. 2395.

É de referenciar que a gestão por objetivos não deve começar pela definição dos objetivos organizacionais, mas sim pelo levantamento prévio da situação de partida. Este procedimento permite estabelecer os pontos fortes, os pontos fracos, os recursos (humanos, financeiros e outros), e a escolha dos objetivos mais significativos, definindo prioridades e estratégias adequadas.

Nota: Resumo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril, p. 2395.

## ANEXO 4 – EIXOS PRIORITÁRIOS DA REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Eixos prioritários da reforma (tal como enunciados na resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003 e no discurso do Primeiro Ministro de 24 Junho 2003)



**Figura 4. 1. – Eixos Prioritários da Reforma.**

Fonte: Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril, p. 2392.

A «Organização do Estado» materializa a reflexão sobre o atual papel do Estado na sociedade, redefinindo-se as suas funções e áreas de atuação. O Estado deve manter a sua esfera de intervenção, a externalização para o setor privado de funções consideradas acessórias, bem como outras funções inadequadas ao seio da Administração Pública.

A «Organização da Administração» tem como objetivo desenvolver um novo modelo organizacional, assente em boas práticas de desenho organizativo, cumprimento da missão individual de cada unidade, redução de níveis hierárquicos, desburocratização de circuitos de decisão, e melhoria da colaboração entre serviços.

A «Liderança e responsabilidade» assenta nos princípios da moderna gestão pública, evidenciando a responsabilização da obtenção de resultados a cada nível hierárquico. A gestão por objetivos é um imperativo de rigor na avaliação do grau de cumprimento da missão de cada organismo, bem como do Programa de Governo.

O «Mérito e qualidade» introduzem uma das principais mudanças inerentes a esta reforma, ou seja, a implementação do SIADAP, que vem desempenhar um papel fundamental no reconhecimento e estímulo do mérito individual de cada funcionário da Administração Pública.

A «Valorização e formação» promove uma maior motivação dos elementos da Administração Pública no desempenho das suas funções, dado que estes são uma peça fundamental da reforma.

A «Cultura de serviço» assume um papel essencial no que respeita à aproximação da Administração ao cidadão. Esta ideia de uma Administração ao serviço dos cidadãos vem de encontro a um conjunto de medidas de descentralização dos centros de decisão e de simplificação de procedimentos e formalidades.

O «Governo eletrónico» proporciona a utilização de tecnologias de informação como instrumento para a instituição de um modelo de Administração em rede, partilhando-se o conhecimento, a utilização das melhores práticas, e a orientação aos resultados.

**Nota: Resumo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril, pp. 2391, 2392 e 2393.**

## ANEXO 5 – ÁREAS DE ATUAÇÃO OPERACIONAL EM TODOS OS MINISTÉRIOS

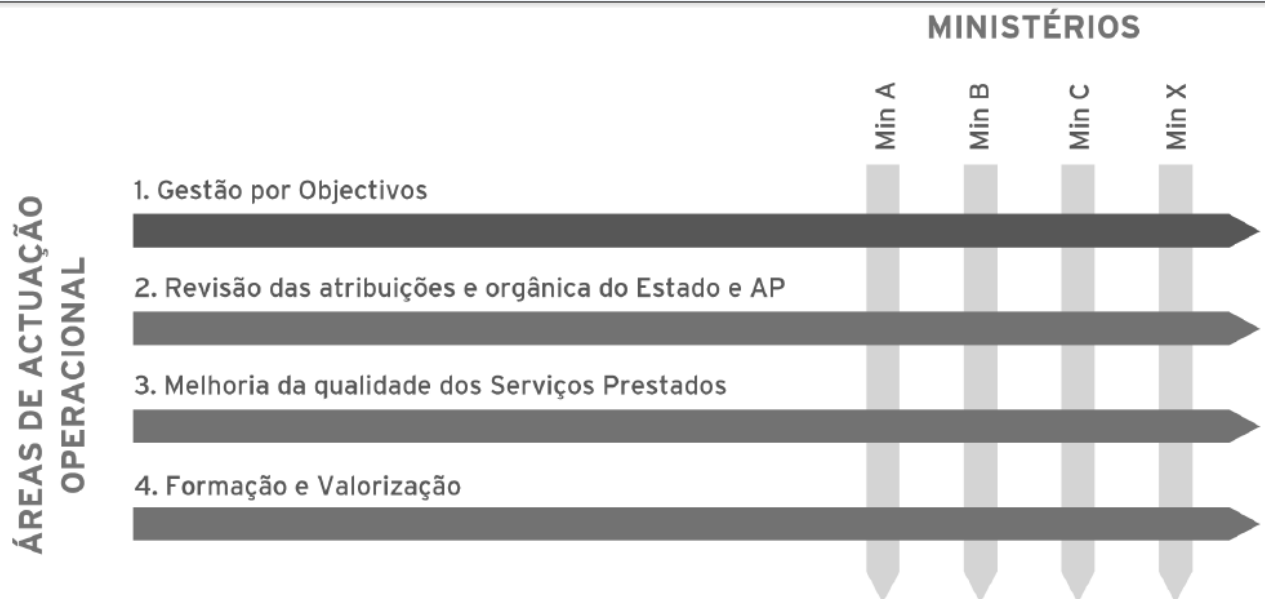


Figura 5. 1. – Áreas de Atuação Operacional em todos os Ministérios.

Fonte: Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril, p. 2395.

## ANEXO 6 – OBJETIVOS DA REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

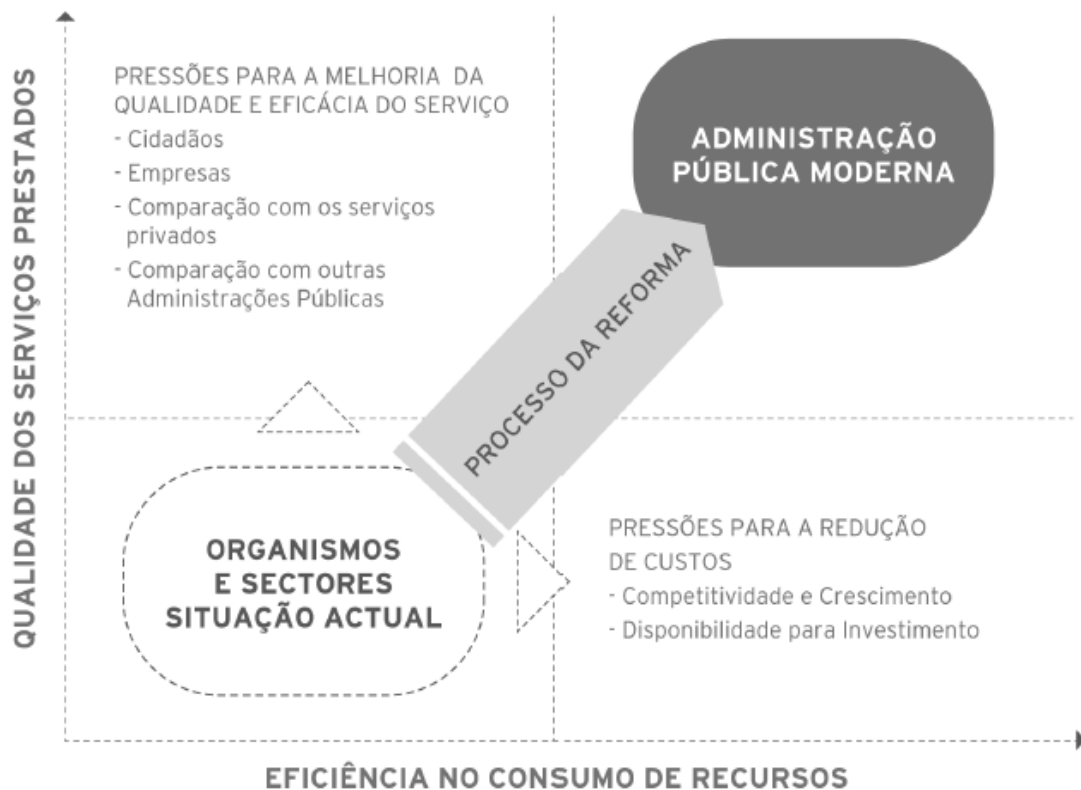


Figura 6. 1. – Objetivos da Reforma da Administração Pública.

Fonte: Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril, p. 2391.

Os principais objetivos da reforma da Administração Pública resumem-se a dois pontos:

- Aumentar a qualidade e eficácia dos serviços públicos;
- Aumentar os níveis de eficiência da Administração Pública, otimizando o consumo dos recursos financeiros, humanos, tecnológicos e infraestruturais, associados à prestação dos serviços.

Há, no entanto, um fator essencial para que se promova a continuidade da reforma, sendo este fator a motivação e valorização dos funcionários públicos, apostando na sua formação e qualificação, introduzindo-se um novo conceito de avaliação do desempenho, estimulando o mérito.

Nota: Resumo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril, p. 2391.

## **ANEXO 7 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

Os mecanismos da motivação dos trabalhadores da Administração Pública deram origem a várias teorias explicativas, sendo uma das mais conhecidas, a teoria da hierarquização das necessidades, de Abraham Maslow. Este modelo é constituído por cinco níveis, sendo os dois primeiros referentes às necessidades de baixa ordem, e os três últimos de ordem elevada, defendendo que quando as necessidades mais baixas não estão satisfeitas, as necessidades mais elevadas não são importantes.

**Nota:** Resumo do livro MASLOW. (1998) – *Maslow on Management*. In: CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.147.

## **ANEXO 8 – CICLO DE GESTÃO DO SIADAP**

### **ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA**

**Lei n.º 66-B/2007  
de 28 de dezembro**

**Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na  
Administração Pública**

#### **CAPÍTULO III**

#### **Enquadramento e subsistemas do SIADAP**

##### **Artigo 8.º Ciclo de gestão**

1 — O SIADAP articula -se com o ciclo de gestão de cada serviço da Administração Pública que integra as seguintes fases:

- a) Fixação dos objetivos do serviço para o ano seguinte, tendo em conta a sua missão, as suas atribuições, os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, os compromissos assumidos na carta de missão pelo dirigente máximo, os resultados da avaliação do desempenho e as disponibilidades orçamentais;
- b) Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa do respetivo pessoal, nos termos da legislação aplicável;
- c) Elaboração e aprovação do plano de atividades do serviço para o ano seguinte, incluindo os objetivos, atividades, indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica;
- d) Monitorização e eventual revisão dos objetivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;
- e) Elaboração do relatório de atividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, nele integrando o balanço social e o relatório de autoavaliação previsto na presente lei.

2 — Compete, em cada ministério, ao serviço com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação assegurar a coerência, coordenação e acompanhamento do ciclo de gestão dos serviços com os objetivos globais do ministério e sua articulação com o SIADAP.

**Nota: Resumo da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, pp. 9114(2), 9114(3) e 9114 (4).**

## ANEXO 9 – PRINCIPAIS FASES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS (SIADAP 1)

QUANDO	O QUE SE FAZ	QUEM INTERVÉM
Aquando da preparação da proposta do OE, não devendo ultrapassar a data de 30 de Novembro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovação dos objectivos do serviço para o ano seguinte;</li> <li>▪ Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) para o ano seguinte;               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboração do QUAR;</li> <li>– Envio para validação pelos serviços competentes em matéria de planeamento, estratégia e avaliação.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Dirigente máximo do serviço Membro do Governo</p> <p>Dirigente máximo do serviço Dirigentes</p> <p>GPEARI ou serviço com idênticas atribuições</p>
Até 15 de Abril	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboração de auto-avaliação, que fará parte integrante do Relatório de Actividades<sup>4</sup>;</li> <li>▪ Proposta de menção qualitativa resultante da auto-avaliação;</li> <li>▪ Envio ao GPEARI.</li> </ul>	Dirigente máximo do serviço
Desejavelmente até 30 de Maio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emissão de parecer com análise crítica da auto-avaliação e comunicação desse parecer a cada serviço e respectivo membro do Governo.</li> </ul>	Serviço competente em matéria de planeamento, estratégia e avaliação de cada ministério.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divulgação, na página electrónica, da auto-avaliação, com indicação dos respectivos parâmetros, e de parecer discordante do GPEARI.</li> </ul>	Serviço
	Homologação ou alteração da proposta de menção qualitativa feita pelo serviço.	Membro do Governo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboração de análise comparada e proposta ao Ministro de lista de serviços merecedores de distinção de mérito (Desempenho Excelente);</li> <li>▪ Identificação dos serviços que devam ser objecto de hetero-avaliação e disso dar conhecimento ao Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno da Administração Financeira do Estado (SCI).</li> </ul>	Serviço competente em matéria de planeamento, estratégia e avaliação de cada ministério.
	Seleccionar os serviços merecedores de distinção de mérito, com base na proposta do GPEARI, e atribuí-la.	Ministro
Desejavelmente até 30 de Setembro	Divulgação, na página electrónica, dos serviços aos quais foi atribuída uma distinção de mérito, especificando os principais fundamentos.	Ministério

**Quadro 9. 1. – Principais Fases do Processo de Avaliação dos serviços (SIADAP 1).**

**Fonte: PORTUGAL. Direção-Geral da Administração e Emprego Público – *Ofício Circular nº 13/GDG/2008, Procs. DGAEP 11.21/08. 2008-11-21. Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).***

## ANEXO 10 – CRONOGRAMA GERAL DO PROCESSO AVALIATIVO PARA DIRIGENTES E FUNCIONÁRIOS (SIADAP 2 E SIADAP 3)

QUANDO	O QUE SE FAZ	QUEM INTERVÉM
Aquando da preparação da proposta do OE, não devendo ultrapassar a data de 30 de Novembro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovação dos objectivos do serviço para o ano seguinte;</li> <li>▪ Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) para o ano seguinte;               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboração do QUAR;</li> <li>– Envio para validação pelos serviços competentes em matéria de planeamento, estratégia e avaliação.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Dirigente máximo do serviço Membro do Governo</p> <p>Dirigente máximo do serviço Dirigentes</p> <p>GPEARI ou serviço com idênticas atribuições</p>
Durante o último trimestre do ano	Planeamento do processo de avaliação	<p>Dirigente máximo do serviço</p> <p>Dirigentes intermédios</p> <p>Trabalhadores</p> <p>Conselho Coordenador da Avaliação(CCA)</p>
Durante o mês de Dezembro	<p><b>Processo relativo à Comissão Paritária</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Despacho do dirigente máximo do serviço para a organização do processo;</li> <li>▪ Eleição dos vogais representantes dos trabalhadores;</li> <li>▪ Designação dos representantes da Administração. <i>(um dos quais deve pertencer ao CCA).</i></li> </ul> <p><b>Processo relativo à ponderação curricular</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixação dos critérios para a ponderação curricular e sua valoração (publicitação da respectiva acta).</li> </ul>	<p>Dirigente máximo do serviço Trabalhadores</p> <p>CCA</p>
1ª Quinzena de Janeiro	<p><b>Momento 1 – Autoavaliação</b></p> <p>Obrigatória e para preparação da avaliação e identificação de oportunidades de desenvolvimento profissional. Deve ser entregue ao avaliador.</p>	Avaliado <i>(sempre que possível deve ser feita análise da autoavaliação com o avaliador)</i>
	<p><b>Momento 2 - Avaliação</b></p> <p><i>(Trata-se de uma avaliação ainda prévia)</i></p>	Avaliador
2ª Quinzena de Janeiro	<p><b>Harmonização das propostas de avaliação</b></p> <p>Análise das propostas de avaliação para a sua harmonização e início do processo conducente à validação dos Desempenhos Relevantes e Desempenhos Inadequados e de reconhecimento dos Desempenhos Excelentes.</p>	CCA

**Quadro 10. 1. – Cronograma Geral do Processo Avaliativo para Dirigentes e Funcionários (SIADAP 2 e SIADAP 3) (1/2).**

## Anexos

QUANDO	O QUE SE FAZ	QUEM INTERVÉM
Durante o mês de Fevereiro	<p><b>Reunião de Avaliação</b></p> <p><b>Fases:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar a conhecer a avaliação feita;</li> <li>▪ Analisar em conjunto o perfil de evolução do trabalhador;</li> <li>▪ Identificar expectativas de desenvolvimento;</li> <li>▪ Contratualização dos parâmetros de avaliação para o ano (fixação de objectivos e competências).</li> </ul>	<p>Avaliador e avaliado</p> <p><i>(Caso a reunião não seja marcada pelo avaliador o avaliado pode requer a sua marcação)</i></p>
Depois das reuniões de avaliação	<p><b>Validação e reconhecimento das avaliações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Validação das propostas de avaliação com menções de <i>Desempenho Relevante</i> e de <i>Desempenho Inadequado</i>;</li> <li>▪ Análise do impacto do desempenho, designadamente para efeitos de reconhecimento de <i>Desempenho Excelente</i>.</li> </ul> <p><i>Facultativo</i></p> <p>Apreciação pela Comissão Paritária, mediante requerimento do avaliado</p>	<p>CCA</p> <p>Avaliado</p> <p>Dirigente máximo</p> <p>Comissão paritária</p>
Até 10 dias úteis após tomada de conhecimento da proposta de avaliação a submeter a homologação		
No prazo de 10 úteis dias após solicitação	Apreciação pela Comissão Paritária, sendo elaborado relatório fundamentado com proposta de avaliação.	Comissão Paritária
Até 30 de Março	Homologação das avaliações	Dirigente máximo do serviço
Até 5 dias úteis após a data de homologação	Conhecimento ao avaliado da sua avaliação final	Avaliador Avaliado
Até 5 dias úteis após conhecimento da homologação	<p><i>Facultativo</i></p> <p>Apresentação de reclamação</p>	<p>Avaliado</p> <p>CCA/ Avaliador/Comissão Paritária</p> <p>Dirigente máximo</p>
Depois de conhecimento da homologação e/ou de decisão sobre reclamação	<p><i>Facultativo</i></p> <p>Apresentação de recurso hierárquico ou tutelar ou de impugnação jurisdicional.</p>	<p>Avaliado</p> <p>Membro do Governo</p> <p>Tribunal</p>
No decorrer do período anual de avaliação	Monitorização do desempenho, para eventual reformulação de objectivos e clarificação de aspectos e recolha participada de reflexões para uma avaliação o mais fundamentada possível.	Avaliador e avaliado

**Quadro 10. 2. – Cronograma Geral do Processo Avaliativo para Dirigentes e Funcionários (SIADAP 2 e SIADAP 3) (2/2).**

**Fonte: PORTUGAL. Direção-Geral da Administração e Emprego Público – *Ofício Circular nº 13/GDG/2008, Proce. DGAEP 11.21/08. 2008-11-21. Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).***

## ANEXO 11 – QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO (QUAR)



Figura 11. 1. – Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR).

Fonte: PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços. SIADAP  
1: Construção do QUAR. CCAS.

## Anexos

Seguidamente apresenta-se, como exemplo, o QUAR do Ministério da Economia e da Inovação, no que respeita ao turismo de Portugal:

QUADRO DE AVALIAÇÃO E RESPONSABILIZAÇÃO - 2010									
Última actualização: (2010/03/10)									
<b>Ministério:</b>		<b>Ministério da Economia e da Inovação</b>							
<b>Serviço:</b>		<b>Turismo de Portugal, I.P.</b>							
<b>Missão:</b> Apoio ao investimento no sector do turismo, a qualificação e desenvolvimento das infra-estruturas turísticas, a coordenação da promoção interna e externa de Portugal como destino turístico e o desenvolvimento da formação de recursos humanos do sector, bem como a regulação e fiscalização dos jogos de fortuna e azar.									
<b>Objectivos estratégicos (OE):</b>									
OE 1 - Promover a sustentabilidade e a qualidade da oferta turística									
OE 2 - Reforçar a competitividade dos destinos, dos produtos e das empresas do turismo									
OE 3 - Afirmar a identidade do Turismo de Portugal e o seu papel estruturante na formação, valorização e projecção da identidade portuguesa, bem como no progresso da economia nacional									
OE 4 - Estruturar o Turismo de Portugal como organismo modelar da Administração Pública, centrado no cliente e no progresso do sector									
Objectivos operacionais	Meta Ano n-1	Meta Ano n	Resultado	Concretização			Desvios		
				Classificação					
				Superou	Atingiu	Não atingiu			
<b>EFICÁCIA</b>								↓	<b>-100%</b>
<b>OB 1 Ponderação de 25%</b>									
Garantir a orientação para a sustentabilidade e qualidade da oferta turística dos projectos, empreendimentos e actividades aprovadas.	Ind 1	Projectos, empreendimentos e actividades de investimento turístico distintivos aprovados sobre o total	n.a.	60%				↓	-100%
	Peso	40%							
	Ind 2	Numero de acções de sensibilização para sustentabilidade e qualidade da oferta turística	n.a.	40				↓	-100%
	Peso	30%							
	Ind 3	Taxa inserção no mercado de trabalho de alunos formados até 6 meses após a conclusão dos cursos	50%	50%				↓	-100%
	Peso	30%							
<b>OB 2 Ponderação de 25%</b>									
Promoção / lançamento de projectos, programas e iniciativas que sustentam a concretização do Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT)	Ind 4	Número de projectos de implementação PENT que foram objecto de programas/medidas/projectos/acções concretas	10	10				↓	-100%
	Peso	50%							
	Ind 5	Total de programas/medidas/projectos/acções lançados durante o ano	n.a.	300				↓	-100%
	Peso	50%							
<b>OB 3 Ponderação de 25%</b>									
Desenvolver meios de apoio ao reforço da competitividade	Ind 6	Número de novos mecanismos/instrumentos/produtos/e scolas de hotelaria/cursos criados	20	40				↓	-100%
	Peso	35%							
	Ind 7	Número de novos projectos de investimento financiados	n.a.	150				↓	-100%
	Peso	35%							
Ind 8	Elevação da qualificação dos alunos (Nº alunos Nível IV/Nº alunos nível III a 31 Dez)	n.a.	35%				↓	-100%	
Peso	30%								
<b>OB 4 Ponderação de 25%</b>									
Promover a projecção da identidade e imagem do turismo em Portugal	Ind 9	Nº de referências positivas à marca destino Portugal sobre o número total de referências	50%	75%				↓	-100%
	Peso	35%							
	Ind 10	Número de Eventos patrocinados / apoiados, com projecção internacional forte ou em pólo de desenvolvimento turístico com projecção nacional forte	n.a.	40				↓	-100%
	Peso	40%							
Ind 11	Taxa de Crescimento das visitas aos portais do Turismo de Portugal (turismodeportugal, visitportugal e ao descubraportugal)	n.a.	10%				↓	-100%	
Peso	25%								
<b>EFICIÊNCIA</b>								↓	<b>-100%</b>

Figura 11. 2. – QUAR do Ministério da Economia e da Inovação (1/3).

## Anexos

OB 5		Ponderação de 100%		menor que	menor que					
Promover a sustentabilidade e a redução do peso relativo dos custos de funcionamento	Ind 12	% das despesas de funcionamento nas despesas totais	15%	14%						-100%
	Peso	80%								
	Ind 13	Limitar o aumento do consumo energético e de água	n.a.	5%						-100%
	Peso	20%								
<b>QUALIDADE</b>										-100%
OB 6		Ponderação de 100%								
Estruturação de modelos e processos de gestão do Turismo de Portugal.	Ind 14	Número de novos sistemas de gestão implementados e novos modelos de gestão propostos	8	7						-100%
	Peso	50%								
	Ind 15	Tempo médio de resposta em 2 processos chave (em dias)	n.a.	18						-100%
	Peso	15.1. Prazos de apreciação de processos no Departamento de Empreendimentos e Actividades 25%	n.a.	50						-100%
	Peso	15.2. SI Inovação - Prazo desde a data de encerramento do concurso até aprovação 25%								

### Justificação para os desvios ...

#### Explicitação da fórmula utilizada

O cálculo da classificação obtida em cada indicador é obtido de forma distinta entre os indicadores de incremento positivo e os indicadores de incremento negativo. No caso dos indicadores de incremento positivo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido  $[(\text{Resultado} - \text{Meta N})/\text{Meta}]$ . No caso dos indicadores de incremento negativo a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido  $[(\text{Meta N} - \text{Resultado})/\text{Meta}]$ .

O resultado obtido em cada parâmetro é apurado por uma média ponderada da classificação obtida em cada um dos indicadores que concorrem para esse parâmetro, utilizando como ponderadores o peso de cada um dos indicadores conjugado com o peso do objectivo que incorporam.

### Meios disponíveis

Recursos Humanos	Pontuação	Planeados	Executados	Desvio
Dirigentes - Direcção superior	20	6		0
Dirigentes - Direcção intermédia e Chefes de equipa	16	65		0
Técnico Superior	12	201		0
Coordenador Técnico	9	28		0
Assistente Técnico	8	119		0
Encarregado geral operacional				0
Encarregado operacional				0
Assistente Operacional	5	55		0
Professor	12	95		0
Inspector		75		0
Informático		3		0
Carriras não revistas		159		0
TOTAL				0

Orçamento (M€)	Estimado	Realizado	Desvio
Funcionamento	340,6		-340,59
PIDDAC			0,00

Figura 11. 3. – QUAR do Ministério da Economia e da Inovação (2/3).

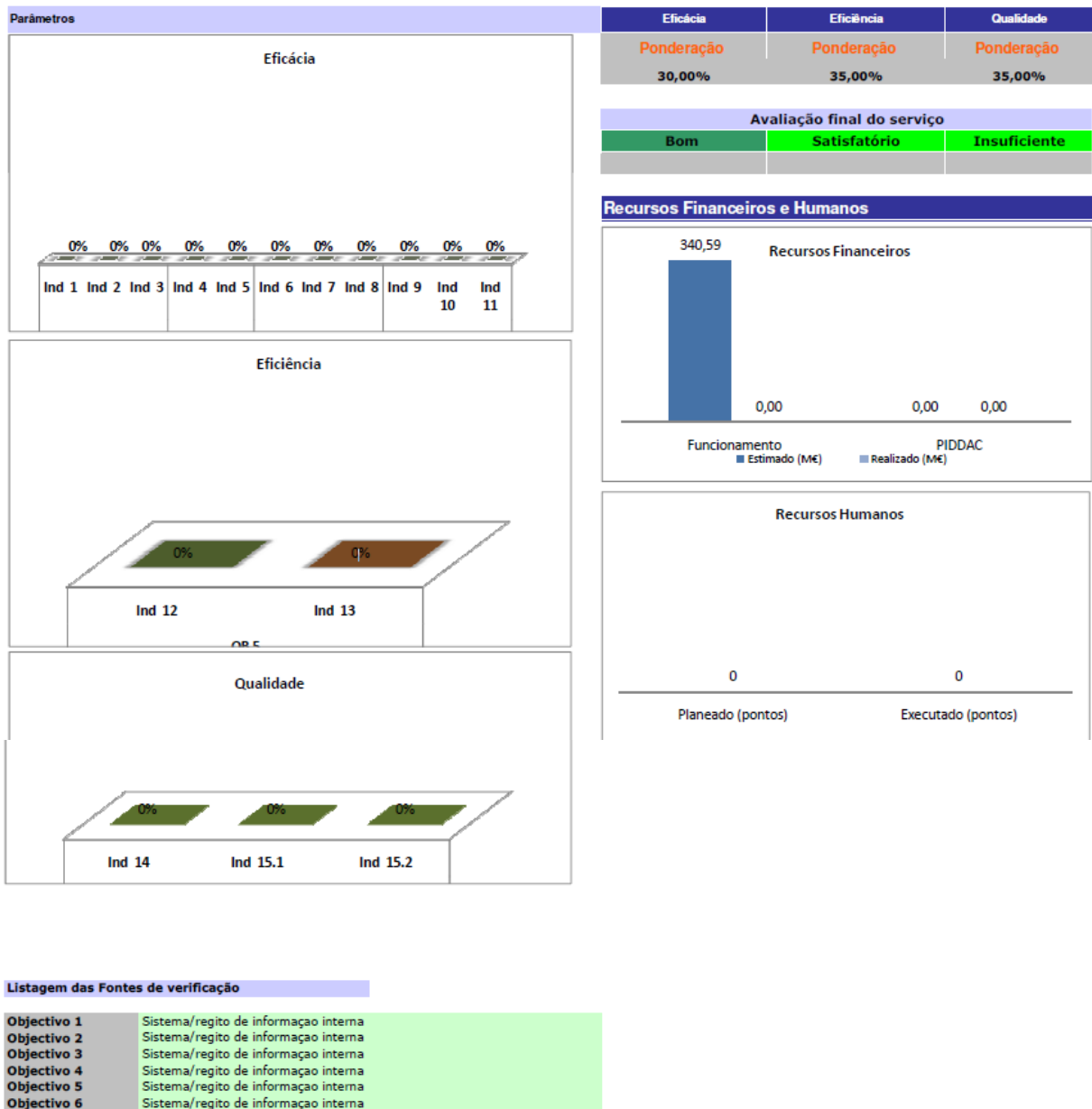


Figura 11. 4. – QUAR do Ministério da Economia e da Inovação (3/3).

Fonte: PORTUGAL. Ministério da Economia e da Inovação. Turismo de Portugal. *Quadro de Avaliação e Responsabilização – 2010.*

## ANEXO 12 – FASES DA EXECUÇÃO DA REFORMA: PLANEAMENTO OPERACIONAL



Figura 12. 1. – Planeamento Operacional.

Fonte: Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril, p. 2390.

A execução da reforma da Administração Pública, ao nível do planeamento operacional, é constituída pelas três fases visíveis na figura acima. Sabendo-se que as linhas orientadoras da reforma são de aplicação transversal, estas tornam-se um instrumento operacional das iniciativas da reforma a nível de todos os organismos públicos.

Nota: Resumo da Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de abril, p. 2390.

## ANEXO 13 – FAMÍLIAS DE VALORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

VALORES DEMOCRÁTICOS	VALORES PROFISSIONAIS		VALORES LIGADOS A ÉTICA	VALORES LIGADOS AS PESSOAS
	TRADICIONAIS	NOVOS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Governo responsável</li> <li>• Primado do direito</li> <li>• Apoio da democracia</li> <li>• Lealdade</li> <li>• Respeito da autoridade dos titulares dos cargos públicos eleitos</li> <li>• Neutralidade/ Imparcialidade política</li> <li>• Responsabilidade</li> <li>• Aplicação regular da lei</li> <li>• Interesse público / bem comum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neutralidade</li> <li>• Mérito</li> <li>• Excelência</li> <li>• Eficácia</li> <li>• Economia</li> <li>• Isenção</li> <li>• Aconselhar com objectividade e imparcialidade</li> <li>• Dizer sem temor toda a verdades às autoridades</li> <li>• Equilibrar a complexidade</li> <li>• Conservar a confiança do público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade</li> <li>• Inovação</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Desembaraço</li> <li>• Serviço aos cidadãos-clientes</li> <li>• Horizontalidade (colaboração)</li> <li>• Trabalho de equipa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridade</li> <li>• Honestidade</li> <li>• Probidade</li> <li>• Imparcialidade</li> <li>• Equidade</li> <li>• Desinteresse</li> <li>• Descrição</li> <li>• Confiança do público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito</li> <li>• Empatia</li> <li>• Cortesia</li> <li>• Tolerância</li> <li>• Abertura de espírito</li> <li>• Solidariedade / Participação</li> <li>• Sinceridade</li> <li>• Moderação</li> <li>• Bom-senso</li> <li>• Razão</li> <li>• Humanidade</li> <li>• Coragem</li> </ul>

Quadro 13. 1. – Famílias de Valores na Administração Pública.

Fonte: HEITZMAN, R. (2001) - *A Strong Foundation: Values and Ethics for the Public Service of the Future*.  
 In: CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*,  
 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.99.

## ANEXO 14 – VALORES DA FUNÇÃO PÚBLICA NUM QUADRO DE REFORMA (AUSTRÁLIA)

- Apoio ao governo.
- Servir os ministros e o governo com lealdade e imparcialidade.
- Facultar conselhos honestos e detalhados.
- Tónica sobre os resultados.
- Visar a eficiência e a eficácia a todos os níveis.
- Prestar serviços aos clientes de forma conscienciosa e cortês.
- Princípio do mérito.
- Velar pelo respeito do princípio da igualdade de oportunidades.
- Atribuir recompensas justas e razoáveis para motivar maior rendimento.
- Probidade, integridade.
- Agir em conformidade com a letra e o espírito da lei.
- Tratar o público com equidade e honestidade, tendo em conta as suas necessidades.
- Evitar conflitos de interesse reais ou aparentes.
- Responsabilidade.
- Colaborar plenamente na prestação de contas do serviço ao governo, do governo ao parlamento, do parlamento à população.
- Apoiar plenamente as medidas administrativas e legais estabelecidas relativas à prestação de contas.
- Reconhecer que as pessoas que delegam a responsabilidade sobre uma dada performance não se eximem desta responsabilidade e que podem ser chamadas a prestar contas.
- Melhorar continuamente graças ao esforço das equipas e dos indivíduos.
- Esforçar-se por ser criativo e inovador.
- Ter em conta o rendimento individual e colectivo.

Figura 14. 1. – Valores da Função Pública num Quadro de Reforma (Austrália).

Fonte: KEATING, M. (1996) – *Le renouvellement de la fonction publique et le leadership stratégique en Australie*. In: CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.100.

## ANEXO 15 – CARTA ÉTICA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PORTUGAL)

Princípios éticos	Significado
Princípio do serviço público	Os funcionários encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.
Princípio da legalidade	Os funcionários actuam em conformidade com os princípios constitucionais e de acordo com a lei e o direito.
Princípio da justiça e imparcialidade	Os funcionários, no exercício da sua actividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, actuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.
Princípio da igualdade	Os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social.
Princípio da proporcionalidade	Os funcionários, no exercício da sua actividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da actividade administrativa.
Princípio da colaboração e boa-fé	Os funcionários, no exercício da sua actividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa Fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da actividade administrativa.
Princípio da informação e qualidade	Os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.
Princípio da lealdade	Os funcionários, no exercício da sua actividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante.
Princípio da integridade	Os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter.
Princípio da competência e responsabilidade	Os funcionários agem de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.

**Quadro 15. 1. – Carta Ética da Administração Pública.**

**Fonte:** CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.101. Também disponível em: WWW<URL: [http://www2.iscsp.utl.pt/archive/doc/Carta\\_Etica\\_Administracao\\_Publica.pdf](http://www2.iscsp.utl.pt/archive/doc/Carta_Etica_Administracao_Publica.pdf)>.

---

## ANEXO 16 – CÓDIGO DE CONDUTA DA FUNÇÃO PÚBLICA AUSTRALIANA

Os trabalhadores da função pública australiana devem, no exercício das suas funções:

- Comportar-se com honestidade e integridade.
- Agir com cuidado e diligência.
- Tratar todos com respeito e cortesia.
- Cumprir as leis do país.
- Cumprir as ordens dadas pelos dirigentes.
- Manter confidencialidade sobre os assuntos de trabalho que tenha com o Ministro ou qualquer membro do seu gabinete.
- Evitar e revelar os conflitos de interesse.
- Utilizar de forma correcta os recursos.
- Não prestar falsas informações.
- Não fazer uso impróprio de informações internas ou do seu estatuto, poder ou autoridade para obter benefícios para si ou para outra pessoa.
- Comportar-se sempre de forma a honrar os valores da função pública australiana e a granjear a sua boa reputação.
- Quando no estrangeiro, comportar-se de forma a granjear boa reputação para a Austrália.
- Não revelar informações sobre os assuntos públicos de que tenha conhecimento oficial, excepto com autorização.

**Figura 16. 1. – Código de Conduta da Função Pública Australiana.**

**Fonte: KEATING, M. (1996) – *Le renouvellement de la fonction publique et le leadership stratégique en Australie*. In: CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.103.**

## ANEXO 17 – ORGANIZAÇÃO ORIENTADA PELA VISÃO

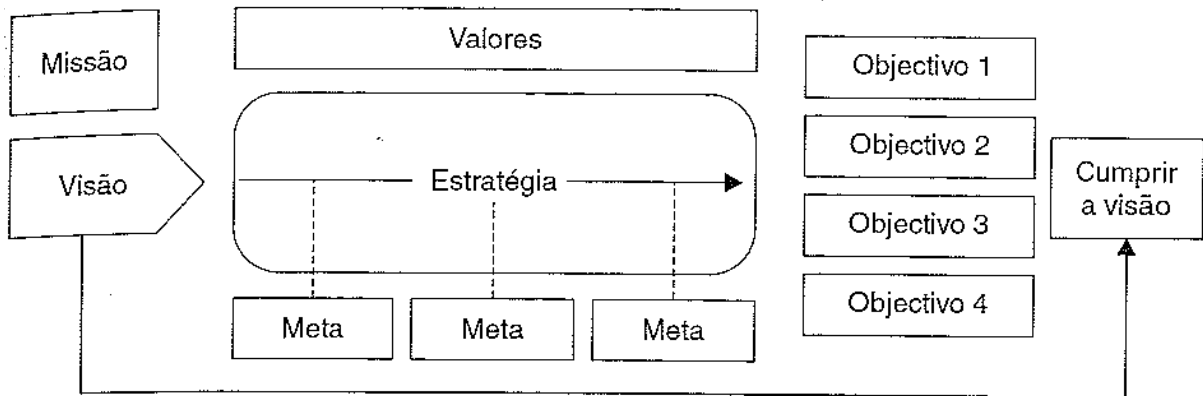


Figura 17. 1. – Organização orientada pela Visão.

Fonte: CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.105.

A visão permite que sejam alcançados os objetivos a longo prazo, fornecendo o enquadramento para a estratégia, a qual vai delimitar a direção que a organização deverá seguir. Desta direção, fornecida pela estratégia, vão ser extraídas as metas que permitirão demonstrar onde a organização se deverá situar em vários momentos no futuro. As metas são estabelecidas depois da estratégia e são objetivos quantificáveis que vêm confirmar se as estratégias tiveram sucesso. Os objetivos são fixados para o período de vida do plano estratégico, podendo ser anuais ou plurianuais, e para toda a organização ou para partes dela.

Assim sendo, conclui-se que a ordem de execução de todo o planeamento é a seguinte:

Visão → Missão → Valores → Objetivos → Estratégia → Metas.

Nota: Resumo do livro CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.105.

## ANEXO 18 – IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA

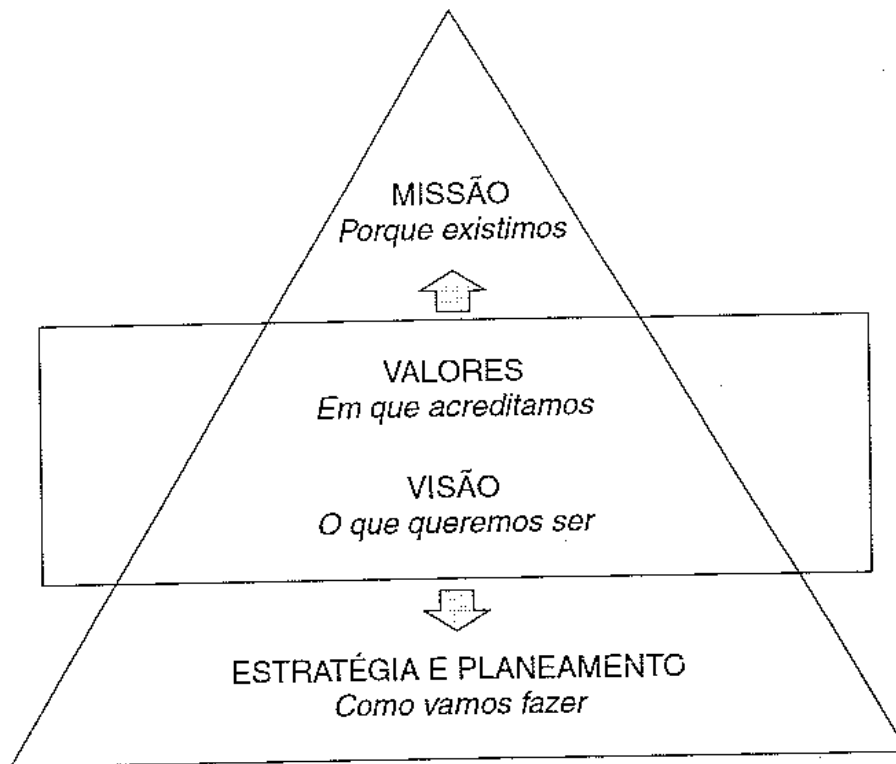


Figura 18. 1. – Importância da Estratégia.

Fonte: CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.162.

## **ANEXO 19 – DEZ FASES TIPO PRESENTES EM QUALQUER PROCESSO DE PLANEAMENTO**

1. Referência à visão e à missão da organização – A definição da visão e da missão constituem a filosofia básica da sua atuação que vai determinar os parâmetros de orientação dos esforços a empregar para atingir os objetivos que se pretendem. Por isso, durante o planeamento há que ter presente o propósito último do plano.
2. Fazer um levantamento dentro e fora da organização – Durante o planeamento estratégico, é importante levar a cabo uma análise ambiental que identifique as principais influências sobre a organização.
3. Analisar a situação, externa e interna – No decurso do planeamento estratégico, pode ser realizada uma análise SWOT para identificar os pontos fortes e fracos da organização, assim como as oportunidades e ameaças que se lhe apresentam.
4. Estabelecer objetivos – Objetivos estratégicos (os objetivos de longo prazo, que a organização procura atingir num dado período de tempo, normalmente cinco anos) e objetivos operacionais, baseados na análise e no alinhamento com a missão, assentes nos pontos fortes para tirar partido das oportunidades e eliminar pontos fracos e ameaças.
5. Estabelecer estratégias e políticas para alcançar objetivos – As estratégias ou os métodos para alcançar os objetivos dependem de questões como o seu custo, a sua exequibilidade e a sua eficiência; as políticas constituem um meio de dirigir e controlar as decisões e ações nos níveis operacionais de forma consistente com as estratégias, canalizando as ações, comportamentos, decisões e práticas para promover a concretização estratégica.
6. Estabelecer estratégias ao longo do percurso para alcançar os objetivos – As metas são identificadas para serem cumpridas num determinado prazo e serem indicativas do progresso em direção aos objetivos: são «marcos» ao longo do caminho.
7. Associar responsabilidades e prazos a cada objetivo – São atribuídas responsabilidades, incluindo pela implementação do plano e pela concretização dos objetivos, e são estabelecidos prazos.
8. Estabelecer um sistema de medição e acompanhamento do desempenho – A otimização da gestão estratégica requer um sistema de medição e de acompanhamento do desempenho das pessoas e da organização com um caráter também multidimensional, não se limitando a um mero controlo financeiro. Daí ser exercido de forma continuada, utilizando, para além do controlo orçamental, instrumentos como os quadros de bordo ou o *balanced scorecard*. Alguns controlos destinam-se a verificar se a organização se dirige para a sua direção estratégica de longo prazo e destinam-se à gestão de topo, enquanto outros são controlos

operacionais e identificam os padrões de desempenho associados à afetação dos recursos financeiros, físicos e humanos da organização na prossecução da estratégia: os orçamentos e os planos são os meios primários de controlo operacional, que requerem uma avaliação sistemática do desempenho por comparação com alvos ou *standards* predeterminados. Os novos instrumentos, Como o *balanced scorecard*, com os seus indicadores-chave (financeiros e não financeiros, tais como a satisfação dos clientes e dos trabalhadores, e a excelência nos processos internos) que ligam a atividade operacional à estratégia, permitem um controlo do tipo *feedforward*, ou seja, um controlo prospetivo, que faz a projeção dos impactes das ações empreendidas. Mais que um sistema de controlo, trata-se da implementação de um sistema de aprendizagem ao serviço da otimização do desempenho da organização.

9. Redigir e comunicar o plano – Toda esta informação é organizada e reduzida a escrito num documento que é divulgado.
10. Reconhecer os resultados e comemorar o sucesso – Esta fase não deve ser ignorada, uma vez que isso pode sabotar os futuros esforços de planeamento, conduzindo à apatia e ao cinismo.

**Nota: Resumo do livro CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, pp.163-165.**

## ANEXO 20 – RAZÕES PARA O PLANEAMENTO FALHAR

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

Quadro 20. 1. – Razões para o planeamento falhar.

Fonte: CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.165.

## ANEXO 21 – OBJETIVOS DO PRÉ-PLANEAMENTO

- Garantir que o plano seja baseado numa necessidade e razão clara;
- Assegurar a participação das partes interessadas;
- Assegurar uma liderança forte;
- Ter um defensor do processo;
- Garantir um processo de planeamento feito à medida;
- Assegurar a comunicação aberta que conduza ao empenho.

**Nota:** Resumo do livro MCNAMARA, C. (1999) – *Basic Guidelines for Successful Planning Process*. In CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.166.

## ANEXO 22 – LIMITES À GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO

PROCESSO GLOBAL DE GESTÃO ESTRATÉGICA			
FASE DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA		FASE DE IMPLEMENTAÇÃO	FASE DE CONTROLE E REORIENTAÇÃO
ANÁLISE E PLANIFICAÇÃO	ORGANIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA	DIRECÇÃO OU ANIMAÇÃO	CONTROLO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constrangimentos legais sobre a escolha dos objectivos</li> <li>• Constrangimentos dos actores externos</li> <li>• Constrangimentos ligados à racionalidade política dos decisores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constrangimentos do quadro legal sobre utilização de recursos</li> <li>• Constrangimentos da racionalidade política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constrangimentos do quadro legal sobre os sistemas de recompensas, de remuneração e de sanção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constrangimentos ligados à noção de desempenho ou de impacto social da acção pública</li> <li>• Constrangimentos ligados à ausência de um sistema de medição dos custos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de liberdade de escolha estratégica</li> <li>• Pressões externas, objectivos mutáveis e múltiplos</li> <li>• Privilegia o curto prazo, com objectivos fluidos e pouco envolventes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigidez na afectação racional de recursos humanos e financeiros</li> <li>• Dificuldade de traduzir os objectivos estratégicos vagos em objectivos operacionais e quantitativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade em orientar e motivar os indivíduos para atingir objectivos organizacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldades em estabelecer critérios de desempenho ou eficácia</li> <li>• Dificuldades em estabelecer critérios de medição da eficiência</li> <li>• Dificuldade em julgar a realização de objectivos estratégicos</li> </ul>

**Quadro 22. 1. – Limites à Gestão Estratégica no Setor Público.**

Fonte: BAILE, K. C. (1998) – *A study of strategic planning in federal organizations*. In CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.170.

## ANEXO 23 – DIFICULDADES E TÉCNICAS PARA APLICAÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO ÀS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

DIFICULDADES	TÉCNICAS
<p><b>DIFICULDADES RELACIONADAS COM OS PROCESSOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguidade e conflitualidade dos objectivos (individuais/organizacionais; políticos/organizacionais; legislativos/organizacionais; entre objectivos de organizações diversas; <i>stakeholders</i>/organizacionais).</li> <li>• Estabelecimento de medidas de desempenho (dificuldade de criar e de atribuir responsabilidade pelo seu cumprimento).</li> <li>• Ultrapassagem do plano por acontecimentos imprevistos.</li> <li>• Falta de apoio ao plano pelos líderes.</li> <li>• Diversidade e dispersão de <i>stakeholders</i>.</li> </ul> <p><b>CONSTRANGIMENTOS ORGANIZACIONAIS À ACÇÃO DOS GESTORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Práticas administrativas restritivas.</li> <li>• Formas de financiamento.</li> <li>• Constrangimentos legais e regulamentares.</li> <li>• Exigências de abertura e negociação.</li> <li>• Missão e mandato legal.</li> <li>• Ausência de uma cultura de planeamento e de mudança estratégica.</li> </ul> <p><b>ELEMENTOS RELACIONADOS COM O ALINHAMENTO EXTERNO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento com as autoridades administrativas, políticas e legislativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar os mandatos e obrigações organizacionais para resolver os conflitos com os <i>stakeholders</i>, criando uma estratégia implementável.</li> <li>• Manter o envolvimento dos <i>stakeholders</i> num processo de planeamento aberto baseado na negociação.</li> <li>• Colaborar com as entidades de supervisão.</li> <li>• Fornecer incentivos aos líderes para ganhar apoio.</li> <li>• Analisar frequentemente o ambiente externo e ajustar os planos.</li> <li>• Dar oportunidades de participação dentro da organização.</li> <li>• Compreender e responder aos constrangimentos impostos pela influência política.</li> <li>• Desenvolver uma coligação de interesses para ajudar a manter o processo no rumo.</li> <li>• Clarificar os objectivos durante a fase de formulação.</li> <li>• Desenvolver mecanismos de amortecimento para controlar a influência externa (grupos consultivos, grupos de coordenação, etc.).</li> <li>• Utilizar os ideais como substituto dos objectivos.</li> <li>• Desenvolver medidas de desempenho realistas.</li> <li>• Estabelecer <i>accountability</i> pela concretização dos objectivos.</li> <li>• Envolver a liderança da organização.</li> <li>• Adoptar uma abordagem incremental da mudança e gerir as tensões inerentes.</li> </ul>

Quadro 23. 1. – Dificuldades e Técnicas para aplicação do Planeamento Estratégico às Organizações Públicas.

Fonte: FAVOREAU, C. (s.d.) – *Reflexions sur les fondements de la stratégie et du management strategique en milieu public*. In CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.169.

## ANEXO 24 – LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA IDENTIFICAR OS INTERESSES DOS *STAKEHOLDERS*

- Quais as expectativas dos *stakeholders* em relação ao projeto?
- Quais os benefícios que para eles poderão resultar do projeto?
- Quais os recursos que os *stakeholders* estão dispostos a empregar no projeto?
- Que outros interesses poderão os *stakeholders* ter que conflituem com o projeto?
- De que forma os *stakeholders* encaram os outros *stakeholders* na lista?

Nota: Resumo do livro *OVERSEAS DEVELOPMENT ADMINISTRATION (1995) – Guidance note on how to do stakeholder analysis of aid projects and programmes*. In CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.174.

## ANEXO 25 – ELEMENTOS DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

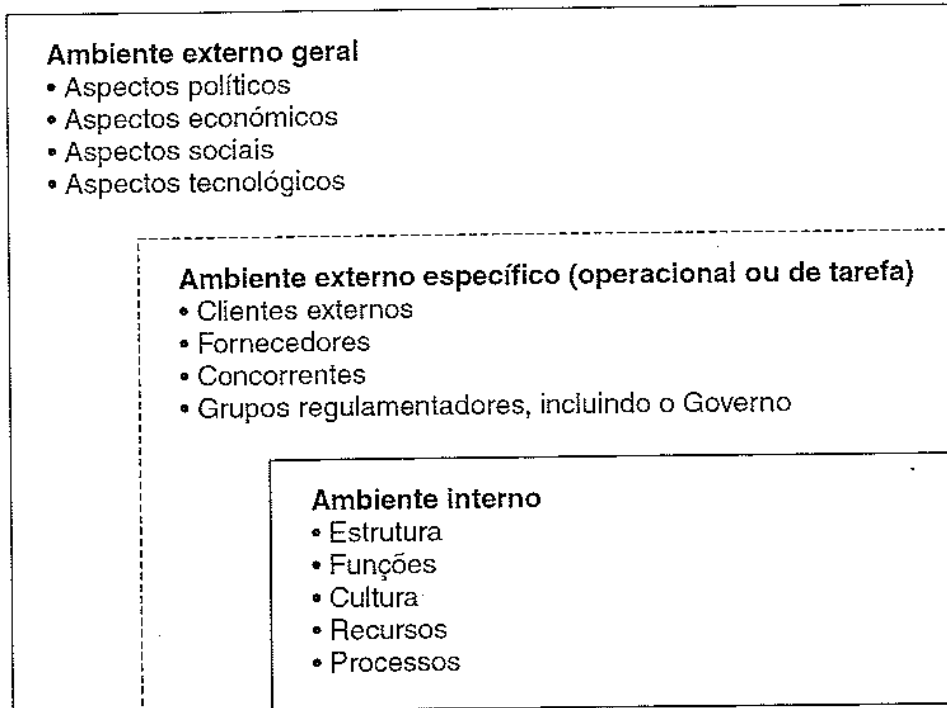


Figura 25. 1. Elementos do ambiente organizacional.

Fonte: CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.178.

## ANEXO 26 – SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA COMO MODELO DE GESTÃO



**Figura 26. 1. – Sistema de Gestão Estratégica como Modelo de Gestão.**

**Fonte: SANTOS, António J. Robalo – Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008, p. 328.**

A gestão estratégica pode entender-se como o processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo, através do qual as organizações determinam “onde estão”, para “onde querem ir” e “como é que lá irão chegar”, e agem em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente às alterações ocorridas no seu meio envolvente e, em particular, nas preferências dos clientes.

**Nota: Resumo do livro SANTOS, António J. Robalo – Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008, p. 328.**

Um exemplo de um modelo de gestão estratégica é o seguinte:

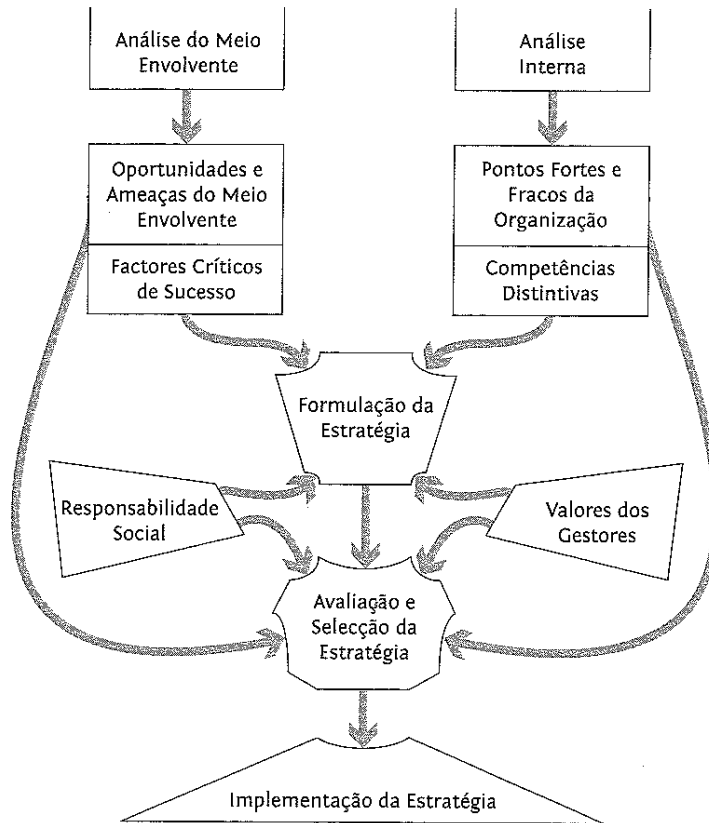


Figura 26. 2. – Modelo de Gestão Estratégica.

Fonte: SANTOS, António J. Robalo – Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008, p. 354.

## ANEXO 27 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DE UM MODELO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO TÍPICO

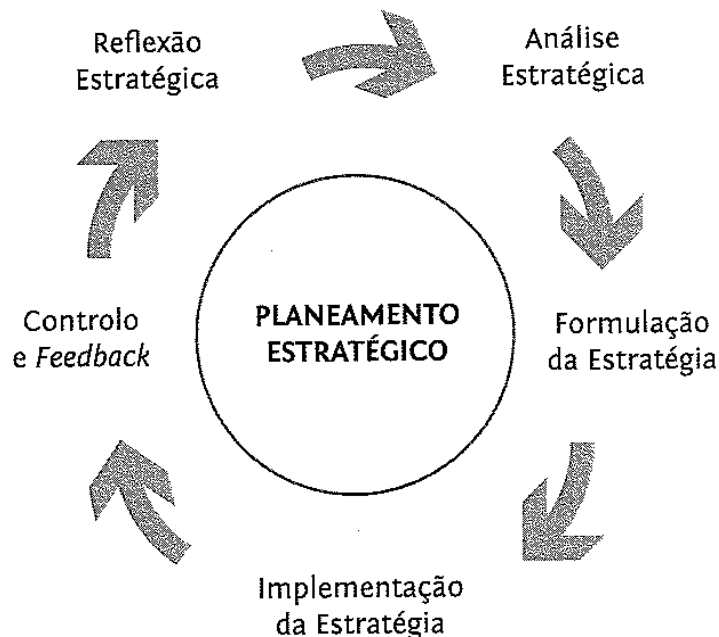


Figura 27. 1. – Representação Gráfica de um Modelo de Planeamento Estratégico Típico.

Fonte: SANTOS, António J. Robalo – *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora, 2008, pp. 331.

O planeamento estratégico, elemento fundamental da gestão estratégica, é um procedimento sistemático, metódico e complementar de apoio, fomento, organização, estruturação e síntese da reflexão estratégica dos membros da organização.

O planeamento estratégico culmina na elaboração do plano estratégico da organização, que sintetiza as suas principais orientações estratégicas, e pode ser entendido como um processo de gestão dinâmico e contínuo que, partindo da reflexão estratégica dos membros da organização, tem em conta as análises interna e externa desta, formula a estratégia, fixa os objetivos, e define a forma como aquela deve ser executada e controlada. O planeamento estratégico é então o fio condutor do processo de gestão estratégica, através da ligação que estabelece entre os principais componentes ou atividades que o constituem (reflexão, análise, formulação, implementação, controlo e *feedback*).

Seguidamente apresenta-se um exemplo da representação gráfica de um modelo de gestão estratégica típico, assente numa estrutura lógica associada ao processo de planeamento estratégico.

Nota: Resumo do livro SANTOS, António J. Robalo – *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora, 2008, pp. 330 e 331.

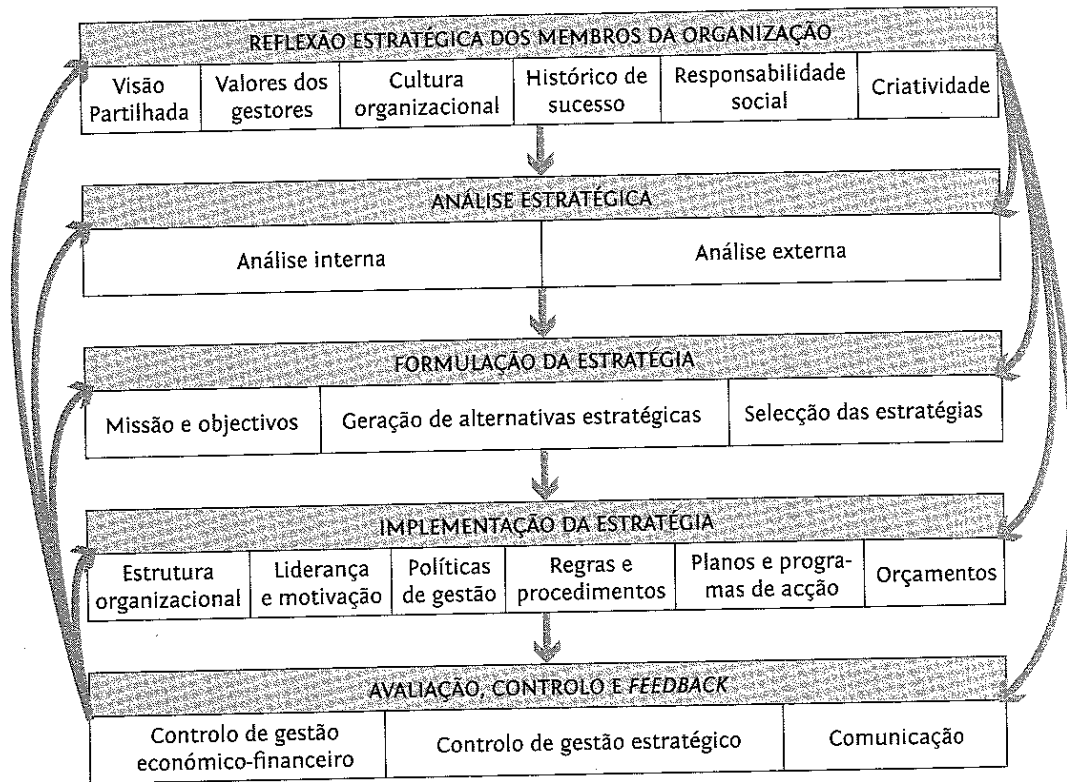


Figura 27. 2. – Modelo de Gestão Estratégica Convencional.

Fonte: SANTOS, António J. Robalo – Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008, p. 372.

## ANEXO 28 – ESCOLA DO PLANEAMENTO

O aparecimento da Escola do Planeamento Estratégico, no âmbito da teoria neoclássica da gestão, encontra-se intimamente associado às contribuições pioneiras de Peter Ducker, sobretudo a partir da segunda metade de década de 1950, com os seus desenvolvimentos ao nível da gestão por objetivos (designadamente com a publicação, em 1954, do seu livro *The practice of management*) e, posteriormente, já em meados da década de 1960, às notáveis contribuições de Igor (com a publicação, em 1965, do seu livro *Corporate Strategy – Na Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*) e de George Steiner (em especial, através da publicação, em 1969, do seu livro *Top Management Planning*).

Para além destes, a Escola do Planeamento foi ainda enriquecida pelas contribuições de muitos outros autores, dos quais se podem destacar Peter Lorange, Ackoff, Max e Malluf.

A Escola do Planeamento assenta em três premissas básicas:

- O processo de planeamento estratégico é definido como sendo um processo consciente e controlado mas, simultaneamente formal, analítico, detalhado e decomposto em fases distintas, cada qual pressupondo o desempenho de determinadas tarefas (de acordo com listagens de controlo, ou *check-lists*, previamente definidas) e apoiado pelo recurso a técnicas de análise e reflexão estratégica especialmente concebidas para o efeito. Os modelos preconizados por esta Escola refletem uma atenção muito especial à execução da estratégia formulada, através da definição clara e detalhada da forma como a mesma deve ser implementada, com destaque para a definição dos respetivos objetivos, planos, programas e orçamentos;
- Embora a responsabilidade global pelo processo seja da gestão de topo da organização, a sua execução já é da responsabilidade, fundamentalmente, dos estrategas (analistas, consultores e técnicos de planeamento);
- A estratégia, ao invés de surgir como um “padrão de metas, propósitos ou objetivos e principais políticas e planos para atingi-los”, apresenta-se como um conjunto de “decisões antecipadas”, relativamente aos “fins”, “meios”, “recursos”, “implementação” e “controlo” organizacionais.

No essencial, os vários modelos de planeamento estratégico propostos pela Escola de Planeamento desenvolvem-se a partir de um modelo transversal comum que integra, sucessivamente:

**1. A análise estratégica de organização**

Destinada a assegurar a identificação dos pontos fortes e fracos internos da organização, e as ameaças e oportunidades provenientes do seu meio envolvente contextual e transaccional, análise efetuada com recurso à metodologia SWOT e, a partir de década de 1980.

**2. A definição da missão da organização**

Que procura refletir o seu propósito e sintetizar a sua orientação estratégica.

**3. A definição de objetivos**

Não apenas no que concerne aos objetivos globais da organização (entendidos como os objetivos corporativos e de mais longo prazo) mas também, e em consonância com aqueles, a definição, em cascata e sucessivamente, dos objetivos de mais curto prazo, associados aos níveis estratégicos (hierárquicos) inferiores (objetivos para cada negócio/divisão, objetivos para cada unidade estratégica de negócio, objetivos para cada departamento ou unidade operacional, objetivos para cada equipa ou subunidade e objetivos individuais).

**4. A geração de alternativas estratégicas**

Com recurso a metodologias de análise e reflexão estratégica.

**5. A avaliação e seleção da estratégia a adotar**

Normalmente com base em vários critérios que se destinam a medir a extensão com que cada estratégia contribui para a eficiência e eficácia da organização.

**6. A elaboração dos planos, programas e orçamentos**

Com vista a assegurar a execução de várias estratégias no “terreno”.

À semelhança do que sucede com os objetivos e com as estratégias, também os planos, programas e orçamentos devem ser definidos de forma coerente e consistente, em cascata, e de forma sucessiva, a partir dos planos, programas e orçamentos dos níveis estratégicos mais elevados.

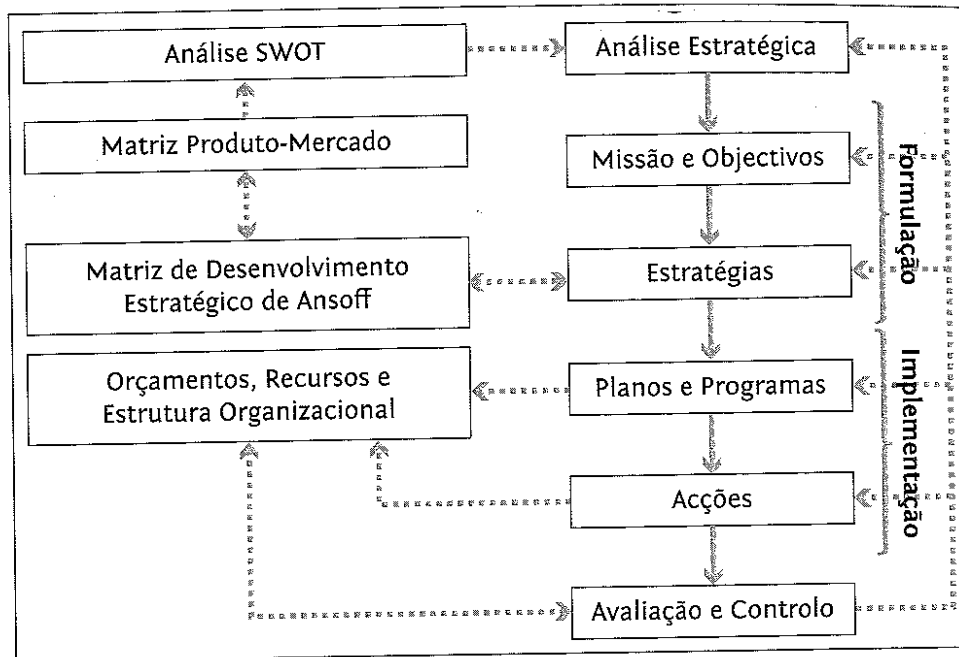
Desta forma, enquanto o plano estratégico (a longo prazo) visa assegurar a execução da estratégia global da organização, os planos, programas e orçamentos (de médio e longo prazo) destinam-se, essencialmente, a implementar a estratégia e, os planos, programas e orçamentos funcionais e operacionais (de curto prazo) destinam-se a dar corpo às estratégias departamentais e funcionais definidas (financeira, I&D, RH, sistemas de informação, etc.)

**7. A avaliação, controlo e feedback**

Do desempenho da organização, que se destina, essencialmente, a assegurar o acompanhamento da execução da estratégia e permitir a correção tempestiva de qualquer desvio relativamente aos planos.

**Nota:** Resumo do livro SANTOS, António J. Robalo – Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008, pp. 356, 357, 359 e 360.

O modelo transversal comum, em esquema, é o seguinte:



**Figura 28. 1. – Modelo Genérico de Planeamento Estratégico da Escola do Planeamento.**

**Fonte:** SANTOS, António J. Robalo – Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008, p. 361.

## ANEXO 29 – PARCERIAS DESENVOLVIDAS POR CIDADES

A administração das cidades de Québec (Canadá), Braintree (Inglaterra), Essen (Alemanha), Tilgurg (Holanda) e Christchurch (Nova Zelândia) identificaram e desenvolveram parcerias eficazes com *stakeholders*-chave para tornar as suas cidades sítios bons para as crianças, jovens e as suas famílias. Estas parcerias incluem agências do governo central, organizações não-governamentais, grupos comunitários e escolas.

Procurou-se identificar, em conjunto com os indivíduos e os grupos, «aquilo que podemos fazer juntos pelas nossas crianças». Foram formadas parcerias inovadoras e a informação e os recursos resultaram em *outcomes* melhorados para as crianças. A partilha de recursos e a aprendizagem conjunta deu origem a fortes redes relacionais. As cidades desenvolveram depois indicadores para medir o impacto que os seus esforços estão a ter na vida das crianças. As próprias crianças foram envolvidas no processo de avaliação.

**Nota: Resumo do livro CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.183.**

## ANEXO 30 – ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Os pontos fortes traduzem a competência da organização, e os pontos fracos limitam as hipóteses de se tirar partido das oportunidades existentes no ambiente e que podem, eventualmente, pôr em risco a atuação futura da organização.

A determinação das oportunidades e ameaças começa com a análise do ambiente da organização.

Os fatores PEST dizem respeito às principais variáveis do ambiente organizacional, distribuídas põe quatro categorias: Políticas, Económicas, Sociais e Tecnológicas. Os fatores políticos (P) têm uma grande relevância no ambiente das organizações públicas, incluem a legislação governamental e definem as regras formais e informais em que a organização opera; os fatores económicos (E) incluem considerações sobre a economia a curto e longo prazo, e afetam os custos de capital da organização; os fatores socioculturais (S) influenciam as organizações e variam de país para país, incluem os aspetos demográficos e culturais do ambiente externo, e afetam as necessidades dos cidadãos; e os fatores tecnológicos (T) são vitais, pois podem baixar as barreiras à entrada, reduzir os níveis mínimos de eficiência de produção e influenciar decisões de *outsourcing*.

**Nota:** Resumo do livro CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.186.

## ANEXO 31 – ANÁLISE SWOT

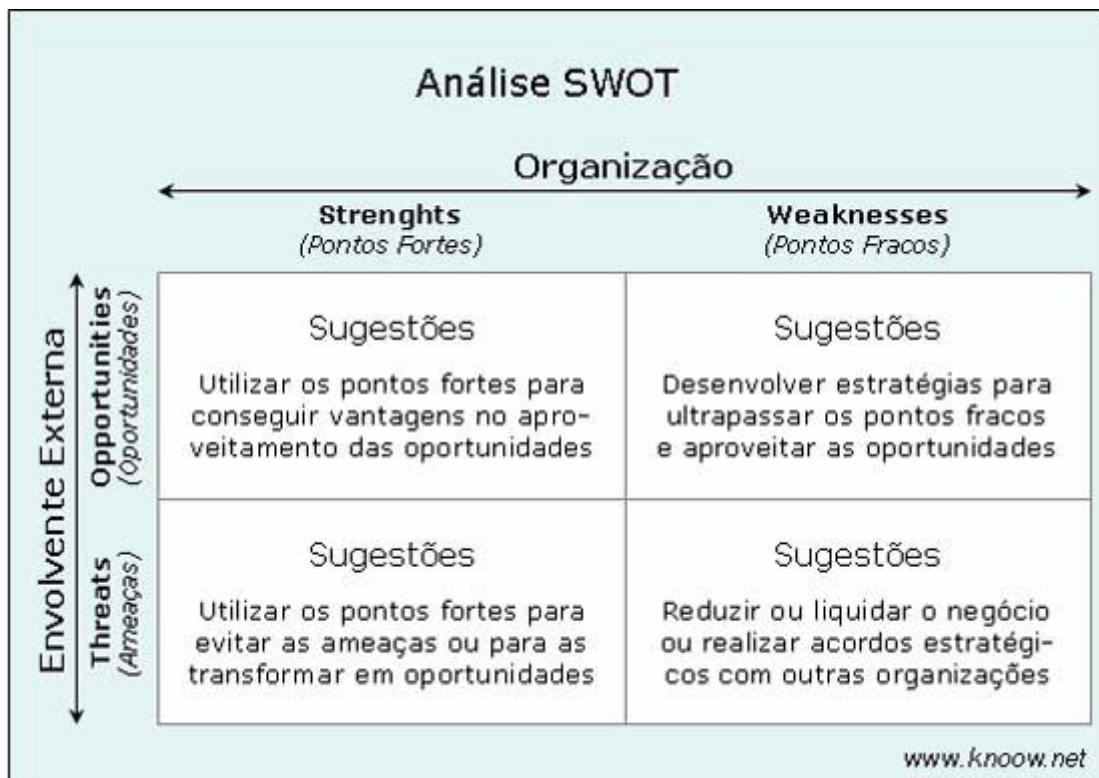


Figura 31. 1. – Análise SWOT.

Fonte: NUNES, Paulo (2008). *Conceito de Análise SWOT*. [Em linha]. Knoow.net. [Consult. 11 Abr. 2011]. Disponível na Internet em: WWW<URL: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/analiseswot.htm>>.

A análise SWOT serve para identificar e analisar as forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weakness*) da organização (aspectos internos), bem como as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) reveladas na análise do ambiente externo.

Para a construção da matriz são necessários dois tipos de análise: uma análise interna e uma análise externa. No caso da análise interna, esta permite identificar aspectos em que a organização apresenta pontos fortes, e aspectos em que apresenta pontos fracos. Quanto à análise externa, esta consiste numa avaliação da envolvente da organização de forma a identificar oportunidades e ameaças com que esta se depara ou se possa vir a deparar.

Nota: Resumo do documento eletrónico NUNES, Paulo (2008). *Conceito de Análise SWOT*. [Em linha]. Knoow.net. [Consult. 11 Abr. 2011]. Disponível na Internet em: WWW<URL: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/analiseswot.htm>>.

## ANEXO 32 – QUESTÕES RELATIVAS À ANÁLISE INTERNA

CAPACIDADES DE GESTÃO	CAPACIDADES DE PROGRAMAÇÃO	CAPACIDADES DE FINANCIAMENTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura organizacional: A estrutura organizacional facilita ou dificulta o livre fluxo de informação? E as actividades receptivas ao cliente?</li> <li>• Planeamento: Foram feitos planos executáveis de longo e curto prazo, com a colaboração do pessoal e da comunidade?</li> <li>• Coordenação: De que forma os departamentos da organização cooperam e se coordenam uns com os outros?</li> <li>• Pessoal: Os papéis das pessoas são claros? O pessoal recebe formação e <i>feedback</i> para garantir um desempenho elevada?</li> <li>• Supervisão: O pessoal reúne-se regularmente com um supervisor? As pessoas entendem o papel este como de assistência, orientação e apoio?</li> <li>• Formação: Há uma avaliação regular das necessidades de formação?</li> <li>• Gestão do sistema de informação: Os gestores dispõem de informação precisa sobre o progresso feito até aos objectivos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade: Qual é a capacidade potencial do programa para prestar serviços? O nível actual de actividades corresponde a essa capacidade?</li> <li>• Qualidade: Como pode melhorar a qualidade do programa? Qual o nível de satisfação dos clientes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-financiamento: Qual o nível actual de auto-financiamento?</li> <li>• Fontes de financiamento externas: Quais as fontes actuais de financiamento? Estas fontes são estáveis?</li> </ul>

Quadro 32. 1. – Questões Relativas à Análise Interna.

Fonte: *MANAGEMENT SCIENCES FOR HEALTH AND UNICEF (1998) – The guide to Managing for Quality.*  
 In CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação,*  
 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.189.

## ANEXO 33 – RAZÕES DA MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

RAZÃO	CONCRETIZAÇÃO
<i>Feedback</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecer informação aos utilizadores da avaliação sobre a forma como um determinado projecto estava a ser utilizado e compreendido.</li> <li>• Fornecer <i>feedback</i> para informar a decisão a todos os níveis.</li> <li>• Determinar a satisfação das partes interessadas e dos grupos-alvo.</li> <li>• Determinar a taxa e nível de concretização dos objectivos.</li> <li>• Monitorizar o desempenho.</li> </ul>
<i>Accountability</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar contas sobre o que foi alcançado com o financiamento obtido.</li> </ul>
Melhoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecer informação sobre a forma como um programa ou plano pode ser melhorado e tornado mais eficaz.</li> <li>• Identificar os pontos fortes e fracos do plano.</li> <li>• Permitir julgamentos sobre o valor do plano.</li> </ul>
Afectação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajudar à afectação de recursos e decidir se as metas foram alcançadas (e, por exemplo, os acordos de financiamento ou requisitos contratuais).</li> <li>• Posicionar projectos de alta qualidade para futuras oportunidades de financiamento.</li> </ul>
Desenvolvimento de políticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar e avaliar quaisquer impactes (mesmo potenciais) no processo de planeamento oriundos de mudanças de política ou legislativas.</li> <li>• Ajudar a tomar decisões sobre orientações futuras.</li> </ul>
Melhores práticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender estratégias que funcionam.</li> </ul>

**Quadro 33. 1. – Razões da Monitorização e Avaliação.**

Fonte: *STATE GOVERNMENT VICTORIA (2001) – Municipal Public Health Planning Framework*. In CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.199.

## ANEXO 34 – MODELO COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)

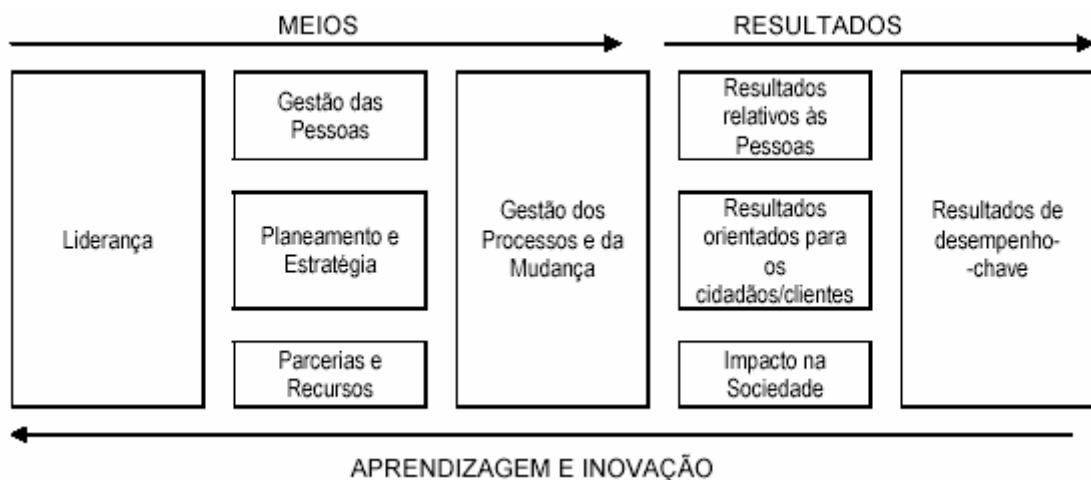


Figura 34. 1. – Modelo CAF.

Fonte: PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. *Modelo de autoavaliação para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.*

O modelo CAF é representado por uma estrutura de nove critérios de avaliação distintos, que identificam os aspetos a ter em conta numa qualquer análise organizacional. Cada um destes critérios fornece uma lista de itens de avaliação específicos, que identificam as questões mais importantes a considerar quando se avalia uma organização com base nesse critério.

O modelo CAF de autoavaliação identifica um conjunto de nove critérios que constituem os principais aspetos a considerar em qualquer análise organizacional:

1. Liderança. Neste critério procura-se identificar a forma como os líderes e gestores desenvolvem e facilitam a concretização da missão e da visão de uma organização do setor público; a forma como desenvolvem os valores necessários para o sucesso a longo prazo e os implementam através de ações e comportamentos apropriados; e a forma como se envolvem pessoalmente para garantir que é desenvolvido e implementado o sistema de gestão da organização.

2. Planeamento e estratégia. Avalia a forma como a organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia clara orientada para os *stakeholders*, apoiada em políticas, planos, objetivos, alvos e processos relevantes.

3. Gestão de recursos humanos. Este terceiro critério avalia a forma como a organização gere, desenvolve e liberta o conhecimento e o potencial das suas pessoas a nível individual, das equipas e da organização como um todo; bem como a forma como planeia essas atividades de modo a apoiar a sua política, estratégia e a atividade eficiente dos recursos humanos.

4. Parcerias e recursos. O quarto critério identifica a forma como a organização planeia e gere as suas parcerias e os recursos internos para apoiar a sua política e estratégia, bem como a atividade eficiente dos seus processos.

5. Gestão de processos e da mudança. Aborda-se aqui a forma como a organização gere, melhora e desenvolve os seus processos para inovar e apoiar a sua política e estratégia, além de satisfazer completamente e gerar cada vez mais valor para os seus clientes e outros *stakeholders*.

6. Resultados orientados aos cidadãos/clientes. Quais os resultados que a organização está a alcançar relativamente à satisfação dos seus clientes internos e externos?

7. Resultados das pessoas. Este critério avalia os resultados que a organização está a alcançar relativamente à satisfação das suas pessoas.

8. Resultados sociais. O que está a ser alcançado pela organização no sentido de satisfazer as necessidades e as expectativas da comunidade local, nacional e internacional? Isto inclui a perceção da abordagem da organização face à qualidade de vida, ao ambiente, e à preservação dos recursos globais, bem como as medidas internas de eficiência. Também inclui as relações da organização com as autoridades e os organismos que afetam e regulam o seu negócio.

9. Resultados chave de desempenho. Neste critério avalia-se aquilo que a organização está a alcançar relativamente ao seu mandato e aos objetivos especificados, bem como em relação à satisfação das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesses financeiros ou outros na organização.

**Nota:** Resumo do documento eletrónico disponível em: MIRANDA, Leonel (2006). *CAF: Um Modelo Resultante da Colaboração Entre Vários Países Europeus* [Em linha]. SINFIC. Disponível na Internet em: WWW<URL: <http://www.sinfic.pt/SinficNewsletter/sinfic/Newsletter64/Dossier3.ModeloCAF.html>>.

A qualidade da Administração Pública, hoje em dia, tem em consideração:

- Orientação para o cidadão;
- Melhoria contínua;
- Envolvimento dos trabalhadores;
- Utilização eficiente de recursos;
- Informação aberta.

O modelo CAF confere algumas vantagens como:

- Mobilizar a organização para os princípios da gestão pela qualidade total (gestores e colaboradores);
- É um modelo de simples aplicação e sem custos;

- Compatível com outros modelos e instrumentos de gestão de qualidade (EFQM, Normas ISSO, BSC, etc.);
- Pode ser aplicado ao nível de uma macro-estrutura (toda a organização) e ao nível de uma micro-estrutura (departamento);
- Permite criar indicadores de desempenho para a comparação entre departamentos de uma organização e entre organizações idênticas (*benchmarking*);
- Quando aplicada sistematicamente, permite conhecer a evolução da organização.

Nota: Resumo do documento eletrónico disponível em: PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. *Modelo de autoavaliação para a melhoria da qualidade dos serviços públicos* [Em linha]. Disponível na Internet em: WWW<URL: [http://www.apcer.pt/arf/fich/Semin\\_rio\\_Porto\\_APCER\\_LE.pdf](http://www.apcer.pt/arf/fich/Semin_rio_Porto_APCER_LE.pdf)>.

A aplicação do CAF é feita ao nível do desempenho da organização, como mostra a ilustração seguinte.



Figura 34. 2. – Utilização da CAF enquadrada com o SIADAP.

Fonte: PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. *Modelo de autoavaliação para a melhoria da qualidade dos serviços públicos*.

O processo de Autoavaliação consta de:

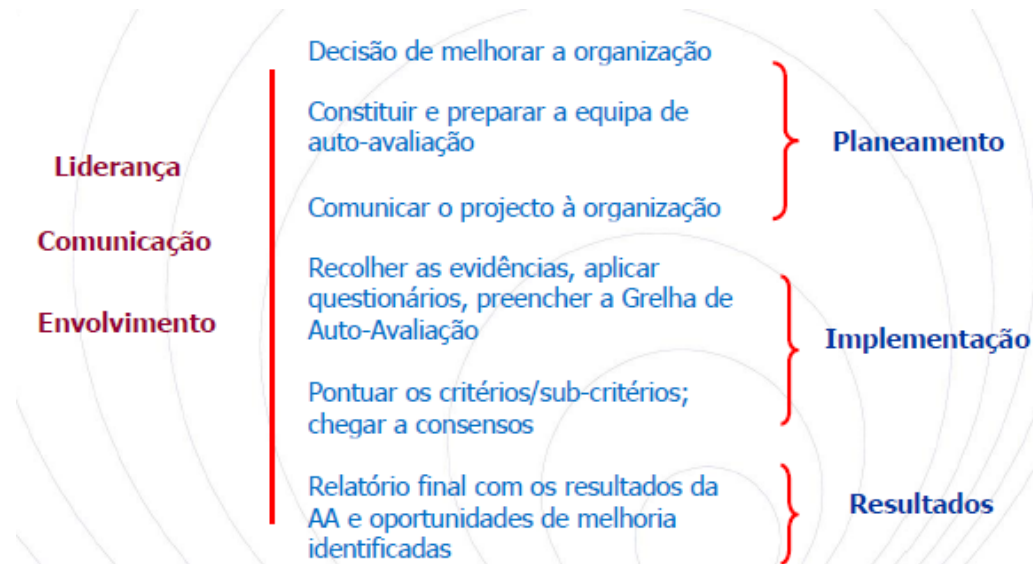


Figura 34. 3. – Passos do Processo de Autoavaliação.

Fonte: PORTUGAL. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. *Modelo de autoavaliação para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.*

## ANEXO 35 – PERSPETIVAS DO *BALANCED SCORECARD* (BSC)

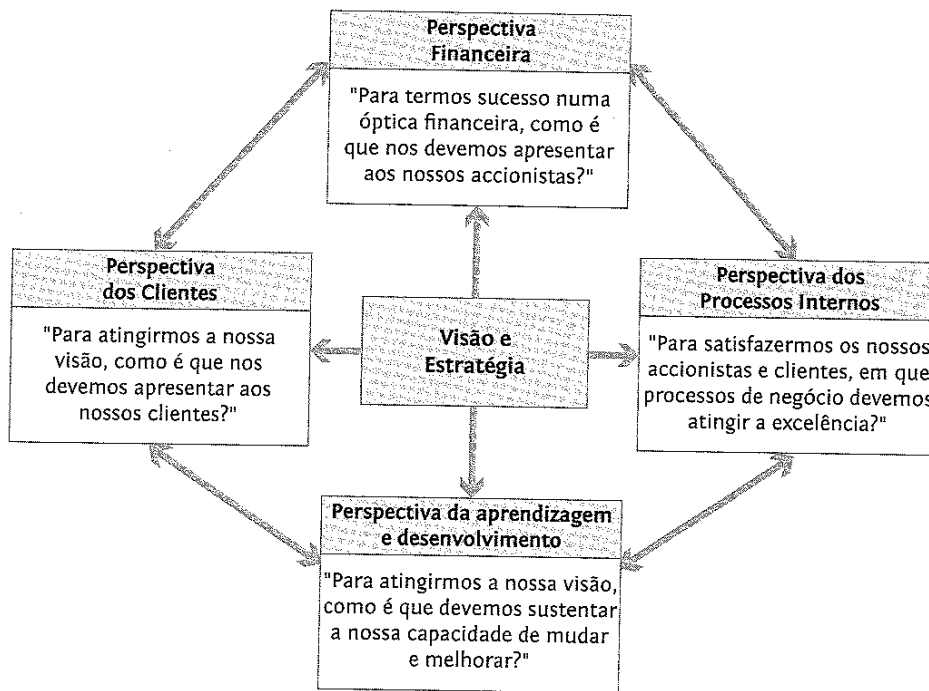


Figura 35. 1. – As Quatro Perspetivas do Modelo do BSC.

Fonte: KAPLAN, Robert; NORTON, David (1993) – *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Mngement System*. In SANTOS, António J. Robalo – *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora, 2008, p. 385.

O BSC é um sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores de desempenho organizados em torno de quatro dimensões – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento – permitindo que as organizações desdobrem a estratégia para fazer o seu planeamento.

Nota: Resumo do livro SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan – *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel, 2010, p. 352.

## ANEXO 36 – PROCESSO *TOP-DOWN* DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGICA

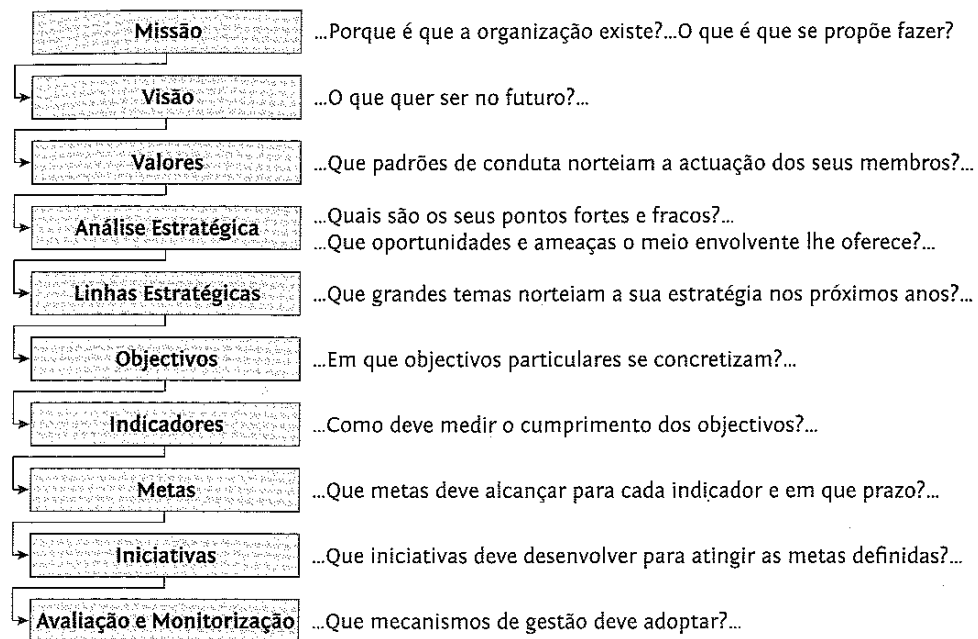


Figura 36. 1. – Modelo *Top-Down* de Formulação Estratégica do BSC.

Fonte: FARTO, Elsa; FERNANDES, Carlos (2007) – O Balanced Scorecard. In SANTOS, António J. Robalo – Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora, 2008, p. 394.

## ANEXO 37 – PROCESSO *BOTTOM-UP* DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

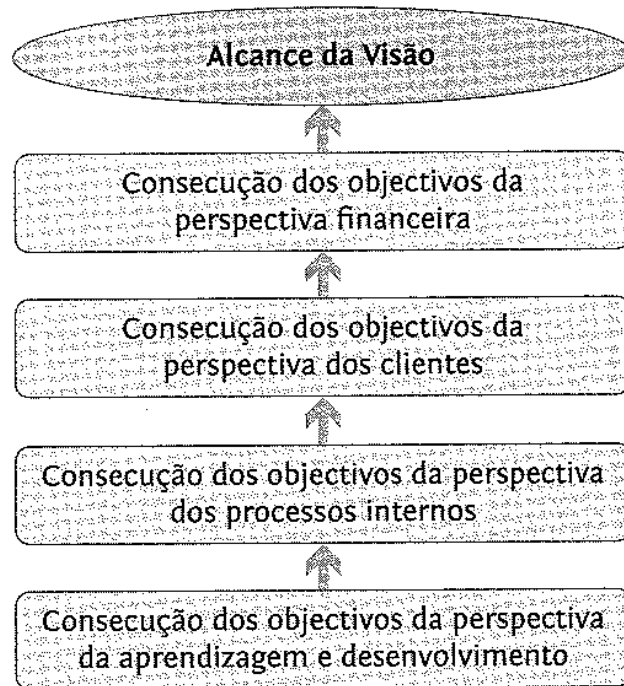


Figura 37. 1. – Modelo de Implementação Estratégica *Bottom-up* do BSC.

Fonte: SANTOS, António J. Robalo – *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora, 2008, p. 396.

## ANEXO 38 – MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA SUBJACENTE AO BSC

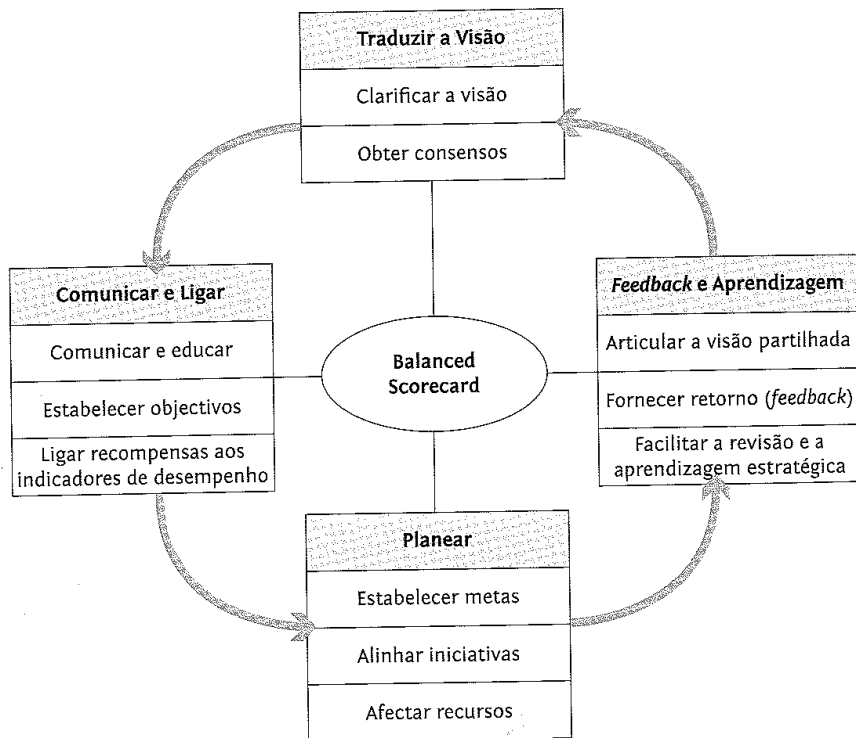


Figura 38. 1. – Processos-chave do Modelo de Gestão Estratégica Subjacente ao BSC.

Fonte: KAPLAN, Robert; NORTON, David (1993) – *Putting the Balanced Scorecard to Work*. In SANTOS, António J. Robalo – *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora, 2008, p. 398.

O BSC é um sistema de gestão estratégica baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando uma visão atual e futura da organização. Os aspetos mais importantes do BSC são a medição de resultados e a utilização de direccionadores que levam a organização a atuar de acordo com a sua estratégia.

Nota: Resumo do livro SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Maria Cândida; TORRES, Alexandre Pavan – *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel, 2010, p. 349.

## ANEXO 39 – AJUSTAMENTO DO MODELO ORIGINAL DO BSC A ORGANIZAÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

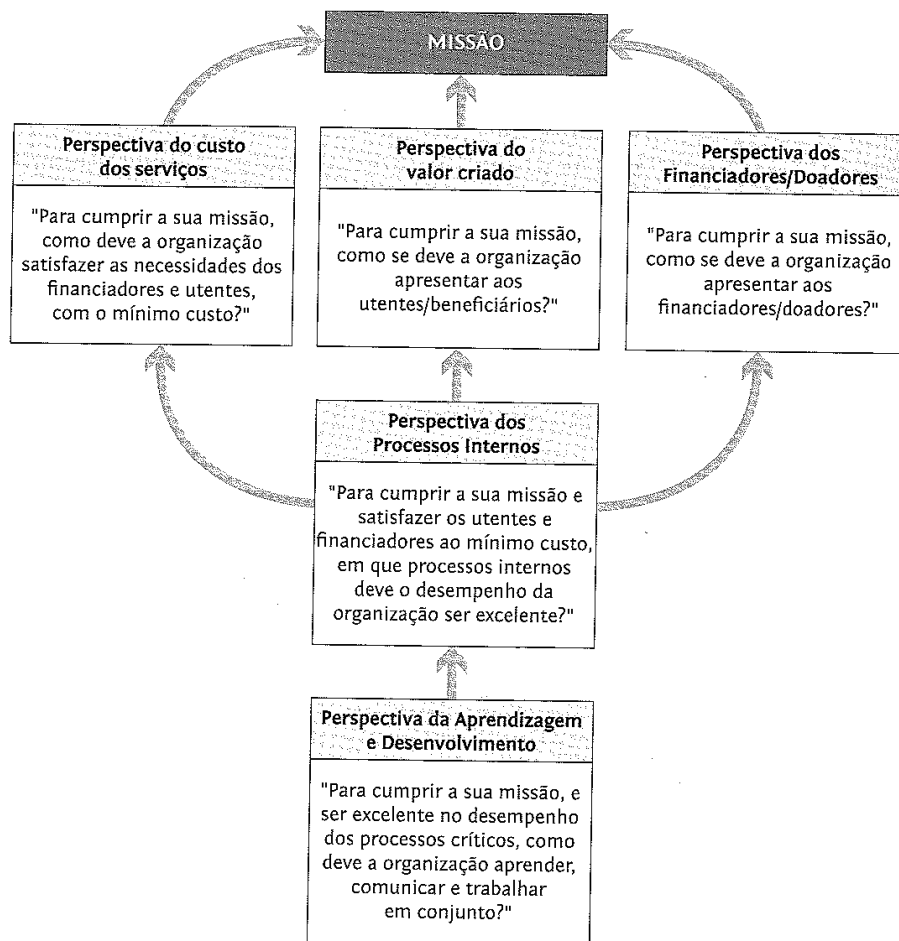


Figura 39. 1. – Modelo de BSC Ajustado a Organizações da Administração Pública.

Fonte: KAPLAN, Robert; NORTON, David (2001) – *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. In SANTOS, António J. Robalo – *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora, 2008, p. 470.

## ANEXO 40 – GESTÃO POR OBJETIVOS

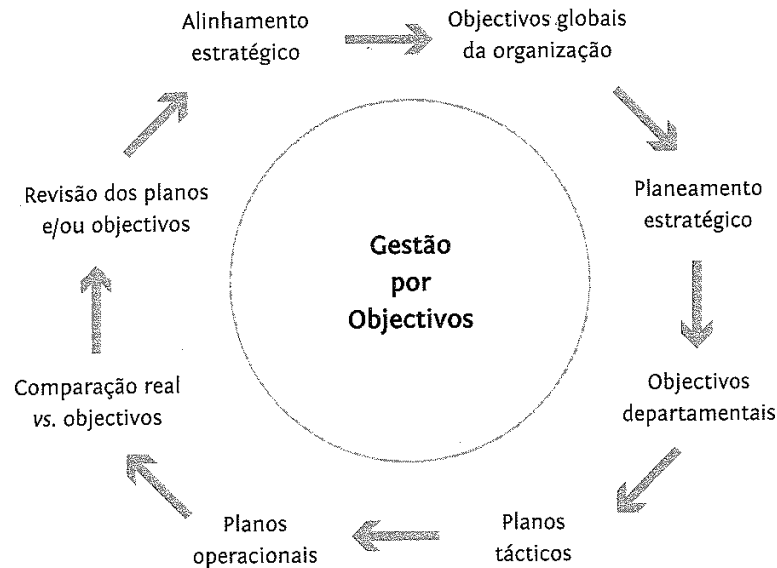


Figura 40. 1. – Gestão por Objectivos.

Fonte: SANTOS, António J. Robalo – *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora, 2008, p. 71.

### A Gestão por Objectivos caracteriza-se, essencialmente:

- ❖ Pela definição conjunta de objetivos **entre superior hierárquico e subordinado**;
- ❖ Pelo estabelecimento participativo e negociado de **objetivos para cada departamento** ou função;
- ❖ Pela **interligação, coerência e integração** dos vários objetivos departamentais, quer horizontalmente quer com os objetivos de nível hierárquico superior e inferior;
- ❖ Pela elaboração de **planos táticos e operacionais**, destinados a assegurar o cumprimento dos objetivos e metas definidos, com especial ênfase na sua sistemática monitorização e controlo;
- ❖ Pela **contínua avaliação e revisão dos objetivos e planos**, com base no seu contínuo controlo e comparação com os resultados reais;
- ❖ Pela **necessidade de participação e envolvimento dos superiores** hierárquicos, não apenas na fase de negociação e definição dos objetivos, mas também nas fases de quantificação, controlo, avaliação dos desvios, revisão dos planos e objetivos w adoção de medidas corretivas;
- ❖ Pelo **recurso a órgãos de staff** (assessoria), sobretudo durante a fase de implementação, devido à complexidade do processo e à necessidade de cuidada preparação, coordenação e integração de esforços.

Nota: Resumo do livro SANTOS, António J. Robalo – *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora, 2008, p. 71.

## **ANEXO 41 – ASPETOS QUE UM PLANO ESTRATÉGICO DEVE CONTER**

- A afirmação da visão e dos objetivos da organização;
- As premissas nas quais o plano se baseia;
- As questões estratégicas suscitadas pela avaliação interna da organização, do ambiente geral e do ambiente específico;
- As estratégias que surgem da consideração destes elementos, incluindo a forma como as oportunidades podem ser aproveitadas;
- Uma análise do risco;
- Os resultados financeiros do plano.

**Nota:** Resumo do livro *HUSSEY (2000) – Strategy and Planning: A manager's guide*. In CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.206.

---

## ANEXO 42 – PLANO ESTRATÉGICO DA ASSOCIAÇÃO CANADIANA DO PESSOAL ADMINISTRATIVO UNIVERSITÁRIO

### A nossa missão:

Promover e apoiar a gestão profissional e a liderança eficaz na administração das universidades e colégios do Canadá ajudando, assim, os estabelecimentos que servimos a alcançar os seus objetivos.

### A nossa visão:

A ACPAU (Associação Canadiana do Pessoal Administrativo Universitário) é reconhecida, pelos seus membros, pelos seus parceiros-chave e pelos decisores do meio do ensino superior do Canadá como fonte essencial de informação, de aconselhamento estratégico e de apoio. Os membros da ACPAU apoiam a atividade do organismo de forma ativa e contam com os seus serviços. A ACPAU defende os seus interesses e oferece-lhes uma voz no seio do seu próprio estabelecimento e no ensino superior no seu conjunto.

### Objetivos estratégicos:

1. Criar uma força voluntária dinâmica.
  - Estratégia: Rever os processos de recrutamento, de mobilização e de apoio aos voluntários, reconhecendo o seu contributo.
  - Ações: Rever a base de dados dos membros da ACPAU; criar prémios de qualidade e de produtividade; programas de reconhecimento.
2. Reforçar a nossa capacidade de agir como fonte de dados e de *expertise* fiável e pertinente.
  - Estratégia: Implementar projetos que reforcem a capacidade da ACPAU de responder às necessidades dos seus membros.
  - Ações: Criar alianças estratégicas com outras instituições, para proporcionar aos membros uma *expertise* mais ampla; melhoramentos no site na *Internet*; realização de eventos.
3. Criar um centro acessível e seguro de troca de informação e de práticas eficazes pertinentes.
  - Estratégia: Trabalhar com as comissões permanentes para identificar os documentos existentes pertinentes e desenvolver material sobre as novas questões.
  - Ações: Formar um grupo de trabalho para elaborar um guia da gestão de conflitos; a comissão de tesouraria elaborará um guia de gestão

financeira; a comissão fiscal procederá à revisão do guia do imposto sobre o rendimento.

4. Implementar estratégias para oferecer formação profissional aos administradores.
  - Estratégia: Identificar oportunidades de parceria.
  - Ações: Realização de seminários; celebração de parcerias com instituições universitárias para ministrar formação profissional.

**Nota:** Resumo do livro *CANADIAN ASSOCIATION OF UNIVERSITY BUSINESS OFFICERS (2002) – Website da Canadian Association of University Business Officers (CAUBO): <http://www.caubo.ca>*. In CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, p.193.

## ANEXO 43 – PLANO ESTRATÉGICO 2002-2005 DO DEPARTMENT FOR CORRECTIONAL SERVICES (ADELAIDE, SOUTH AUSTRALIA)

<p><b>A nossa missão:</b> reconstruir as vidas afectadas pelo crime</p>			
<p><b>A nossa visão:</b> Ser reconhecido como líder na construção de uma sociedade segura e justa, onde a supervisão e reabilitação dos agressores seja humana e onde os direitos das vítimas sejam respeitados</p>			
<p><b>Os nossos valores:</b> Acreditar na capacidade de mudança das pessoas, fazer a diferença, valorizar a diversidade, justiça com dignidade, trabalhar com profissionalismo, comportamento ético, reconciliação, apoiar e desenvolver o pessoal</p>			
Área	Objectivo	Estratégia	Medidas
Reabilitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>A comunidade beneficia do fornecimento de emprego, educação, capacidades de vida, serviços e programas ocupacionais aos prisioneiros, agressores e vítimas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar um sistema melhorado de avaliação dos prisioneiros e agressores.</li> <li>Prosseguir a implementação de programas prisionais para agressores sexuais e violentos.</li> <li>Atingir a gestão integrada de agressores e prisioneiros.</li> <li>Garantir que os prisioneiros e agressores com necessidades especiais e culturalmente diferentes têm acesso a programas e serviços adequados.</li> <li>Melhorar os serviços de justiça, incluindo os serviços de apoio às vítimas de crimes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas centrados nas agressões.</li> <li>Taxa de reincidência.</li> <li>Disponibilidade/ participação em programas educacionais.</li> <li>Programas culturalmente apropriados.</li> <li>Taxa de emprego</li> <li>Número de horas de serviços comunitário.</li> <li>Número de vítimas.</li> </ul>
Excelência no serviço público	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uma organização que reflecte a mais elevada qualidade na administração pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atrair, reter e desenvolver pessoal capacitado para satisfazer as necessidades presentes e futuras da organização.</li> <li>Garantir que a prestação de serviços salvaguarda a eficiência e a necessidade.</li> <li>Implementar uma estratégia de comunicação interna e externa.</li> <li>Optimizar o uso eficaz das tecnologias da informação.</li> <li>Melhorar a forma de planear, orçamentar e relatar o desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleção, formação, desenvolvimento e retenção de pessoal.</li> <li>Estabilidade das relações laborais.</li> <li>Gestão estratégica.</li> <li>Plano de gestão do risco.</li> <li>Desenvolvimentos nas tecnologias da informação.</li> <li>Seguros de acidentes de trabalho.</li> </ul>

**Quadro 43. 1. – Plano Estratégico 2002-2005 do *Department for Correctional Services (Adelaide, South Australia)*.**

**Fonte:** GOVERNMENT OF SOUTH AUSTRALIA (s.d.) – *Website do Department for correctional services: <http://www.corrections.sa.gov.au>*. In CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2006, pp.196 e 197.

## ANEXO 44 – PLANO DE ATIVIDADES 2010 DO INSTITUTO DE GESTÃO FINANCEIRA DA SEGURANÇA SOCIAL (IGFSS)

Decorrente da adopção de uma gestão por objectivos, da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade e também de alterações legislativas, o IGFSS nestes últimos anos tem vindo a desenvolver, a adaptar e a integrar os vários instrumentos de gestão, incluindo o Plano de Actividades. Assim, a elaboração do Plano de Actividades integra o Sistema de Gestão da Qualidade e assenta na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) enquanto ferramenta de avaliação de desempenho e de gestão estratégica, permitindo não apenas a definição dos objectivos e a avaliação do desempenho organizacional, mas também a clarificação e comunicação da estratégia, missão e visão da organização a vários níveis.

f

O Plano Estratégico, que reflecte então a visão estratégica de médio prazo do IGFSS (os próximos 3 anos), apresenta as linhas gerais para a construção dos Planos de Actividades anuais, tendo sido, por conseguinte, a base para a definição, em cascata, do QUAR (Quadro de avaliação e Responsabilização) e dos Mapas da Estratégia dos Processos já para o ano de 2010, permitindo o alinhamento estratégico da organização.

Neste contexto, e em suma, existindo um sistema de gestão por objectivos, suportado na metodologia BSC, que se verifica ser mais amplo e detalhado que os documentos de planeamento previstos na Lei, nomeadamente o Con-

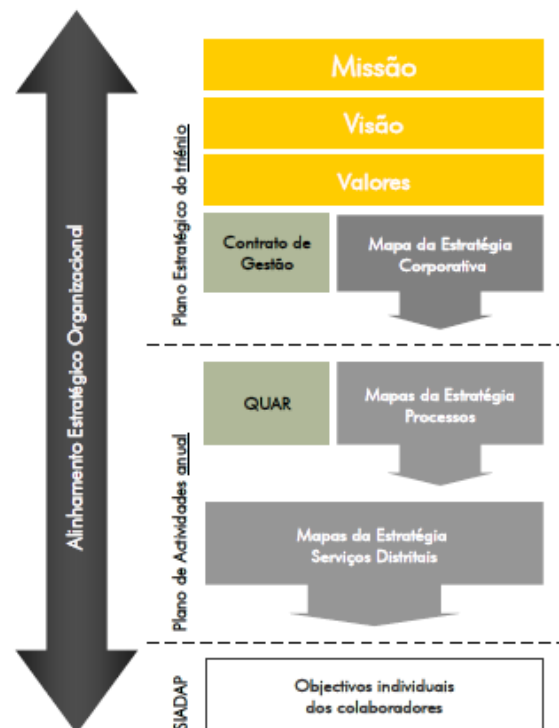


Figura 44. 1. – Plano de Actividades do IGFSS 2010 (1/9).

trato de Gestão e o QUAR, procedeu-se à integração e articulação de todos estes instrumentos de gestão no modelo adoptado pelo IGFSS, desdobrando-se o processo de formulação estratégica da forma que aqui se esquematiza.

Esta metodologia de desdobramento da estratégia contribui para o enraizamento de uma cultura de excelência, orientada para resultados, e para o envolvimento e alinhamento das pessoas na execução da estratégia definida.

Neste contexto, o IGFSS tem por *missão* a gestão financeira unificada dos recursos económicos consignados no Orçamento da Segurança Social. Com um posicionamento estratégico, de carácter transversal no Sistema de Segurança Social, o IGFSS presta serviços em quatro áreas de negócio distintas – (i) orçamento e conta da segurança social, (ii) gestão da dívida, (iii) património imobiliário e (iv) gestão financeira -, sendo responsável essencialmente pelo seguinte:

- Elaborar e gerir o Orçamento da Segurança Social (OSS) com um volume financeiro na ordem dos 32 mil milhões de euros, o segundo maior orçamento anual do país seguidamente ao Orçamento de Estado;
- Abastecer diariamente as instituições do Sistema, permitindo assegurar atempadamente os compromissos da Segurança Social para com os cidadãos e empresas e, bem assim, rentabilizar os excedentes de tesouraria;
- Recuperar a dívida à Segurança Social, nomeadamente através da cobrança coerciva, gerindo actualmente cerca de 800 mil processos de execução de dívidas, bem como mediante outros instrumentos extraordinários de regularização, contribuindo para a viabilização das empresas em situação económica difícil;
- Gerir cerca de 4.700 imóveis, entre renda livre e renda social, que integram o património imobiliário da Segurança Social.

Para melhor concretizar a sua missão, o Instituto adopta mecanismos de gestão flexíveis e inovadores, cujos resultados são orientados sobretudo para a satisfação das necessidades dos cidadãos, indo ao encontro da *visão* de ser um Instituto líder na qualidade do serviço público, que significa:

- Ser um instituto de referência na Administração Pública, procurado por outros organismos e entidades para apresentar as suas boas práticas e instrumentos de gestão;
- Melhorar continuamente o Sistema de Gestão da Qualidade do Instituto, orientado para a satisfação das necessidades dos seus clientes.

**Figura 44. 2. – Plano de Atividades do IGFSS 2010 (2/9).**

Na **Carta de Valores** do IGFSS são estabelecidos os princípios éticos e deontológicos que pautam a sua conduta, e pelos quais o Instituto pretende ser reconhecido pelos seus clientes e Sociedade em geral na prossecução da sua missão:

- **Rigor** - Cumprir de forma criteriosa, pontual e exemplar os mais exigentes parâmetros legais e morais.
- **Imparcialidade** - Tratar com o mesmo grau de isenção e qualidade todos os assuntos, colaboradores e clientes.
- **Eficiência** - Promover mecanismos de motivação para atingir níveis de desempenho apenas comparáveis com os melhores.
- **Ética** - Assumir um posicionamento exemplar movido pelos mais elevados padrões éticos e deontológicos em moldes que promovam o bom-nome da organização.
- **Inovação** - Perseguir a melhoria contínua, adoptando métodos e tecnologias que potenciem soluções originais e pioneiras.

O Modelo de Gestão veicula a política e estratégia do IGFSS em cada uma das seguintes dimensões: Gestão por Objectivos, Gestão da Qualidade, Gestão de Recursos Humanos, Gestão da Comunicação e Responsabilidade Social.



Ao nível da Gestão por Objectivos, o IGFSS adoptou a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) enquanto sistema de gestão estratégica pois permite, não apenas a definição e acompanhamento dos objectivos e a avaliação do desempenho organizacional, mas também a clarificação e comunicação da estratégia, missão e visão da organização, garantindo o alinhamento institucional, nomeadamente através do desenho dos Mapas da Estratégia Corporativa e dos Processos. O sistema de informação de BSC permite o controlo on-line dos níveis de desempenho e monitorizar com maior exactidão os resultados alcançados, garantindo de um modo eficaz a pilotagem estratégica nas reuniões trimestrais do Conselho da Qualidade.

A implementação de uma cultura da Qualidade com base em referenciais reconhecidos internacionalmente projecta a ambição de prestar melhores serviços aos clientes e envolver os colaboradores com o ideal de serviço público e a missão da Segurança Social. Desse empenho resultou a obtenção do reconhecimento *Committed to Excellence* da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) em 2006, a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade pela Norma Internacional ISO 9001 em 2007 e o reconhecimento *Recognised for Excellence* de 5 estrelas, nível máximo deste segundo patamar do esquema de excelência da EFQM, em 2009.

Figura 44. 3. – Plano de Atividades do IGFSS 2010 (3/9).

No âmbito da Gestão de Recursos Humanos existem políticas exigentes e alinhadas com a estratégia da organização, suportadas por um sistema de avaliação de desempenho individual dos colaboradores e por um planeamento rigoroso que inclui a elaboração e execução anual dos Planos de Formação, de Recrutamento e de Combate ao Absentismo, entre outras iniciativas. Anualmente é realizado o inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores com o propósito

de ter uma percepção clara do clima social do Instituto, recolher sugestões de melhoria e aferir o nível de satisfação quanto às práticas de gestão seguidas. Também com este propósito o IGFSS participa desde 2008 no Estudo das Melhores Empresas para Trabalhar, promovido pelo *Great Place to Work Institute*.

A política de comunicação do IGFSS, com forte pendor na vertente interna, aposta na transparência da gestão e na comunicação, em tempo oportuno, das decisões relevantes para a organização. Através da comunicação electrónica e de uma intranet dinâmica, lançam-se anualmente centenas de acções e iniciativas visando o reforço da identidade institucional e dos laços de pertença. Esta estratégia é alicerçada por Planos de Comunicação anuais que consolidam os canais internos de difusão electrónica da informação, apoiam o reforço da identidade corporativa e incentivam o envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento dos projectos e objectivos do Instituto.

O Programa de Responsabilidade Social, que anualmente contempla diversas medidas de apoio a instituições de solidariedade social, pretende, por sua vez, contribuir para uma sociedade melhor, ajudando de uma forma directa os mais desprotegidos, e ao mesmo tempo estreitar as relações entre os colaboradores, gerando um clima de satisfação na prossecução da sua missão.

Estas cinco dimensões têm vindo a ser desenvolvidas de forma articulada tirando partido de práticas inovadoras de gestão, o que tem permitido ao IGFSS caminhar firmemente na prestação de um serviço público de maior qualidade, ao encontro das expectativas e necessidades dos seus colaboradores, clientes e Sociedade.

Mais do que uma mera compilação de objectivos, o Plano de Actividades é um instrumento de gestão da estratégia, pois através da metodologia BSC está assegurada a sua formulação e execução, nomeadamente através do desenho e monitorização dos Mapas da Estratégia por Processo, os quais traduzem o modo como o IGFSS se propõe, na prática, assegurar o desenvolvimento dos seus recursos tecnológicos e humanos, no sentido de melhorar os seus processos internos, como forma de garantir a satisfação das necessidades dos seus clientes e *stakeholders*.

Surgem assim como um guia que permite comunicar a estratégia do IGFSS a todos os colaboradores de forma clara, simples e eficaz, ao mesmo tempo que explicita os objectivos a atingir e a forma como estes se influenciam uns aos outros. Assim, para cada Processo<sup>1</sup> foi desenhado um Mapa da Estratégia e definido um conjunto de objectivos, medidos, cada um deles, por um ou mais indicadores, através da fixação não só de metas anuais, mas também de metas intercalares, na sua maioria mensais ou trimestrais, que permitirão depois, ao longo do ano, efectuar a monitorização mensal da performance institucional e aferir a sua eficácia.

**Figura 44. 4. – Plano de Actividades do IGFSS 2010 (4/9).**

O IGFSS tem onze mapas da estratégia: Gestão da Dívida, Património Imobiliário, Orçamento e Conta, Gestão Financeira, Gestão Estratégica, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Infraestruturas, Contabilidade, Gestão de Aquisições, Jurídico-contagioso, e Auditorias do Sistema de Controlo Interno. O mapa exposto seguidamente diz respeito ao mapa de gestão estratégica do IGFSS:

Em 2010, mantém-se o desafio de desenvolver e aumentar a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) do IGFSS, certificado pela Norma ISO 9001 desde o ano de 2007 e recentemente premiado com a obtenção do reconhecimento *Recognised for Excellence* de 5 estrelas, nível máximo deste segundo patamar do esquema de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), em Setembro de 2009.

Para alcançar este objectivo a estratégia passa, em primeiro lugar, por focalizar as Auditorias Internas da Qualidade nos aspectos de maior criticidade, apostando, em simultâneo, na qualificação e avaliação da bolsa de auditores internos. Assim, serão realizadas auditorias não só a todos os Processos, mas também a todos os locais/serviços desconcentrados, pelo que serão novamente efectuadas, no total, 34 auditorias internas da qualidade.

Tal como nos anos anteriores será realizado o inquérito de satisfação aos clientes externos do IGFSS, segmentado por área de negócio e por distrito (onde aplicável), com vista não só à aferição da sua satisfação relativamente ao serviço prestado, mas também à aferição das suas necessidades actuais e futuras. Ainda no que concerne aos canais de comunicação com os Clientes pretende-se desenvolver o sistema de monitorização e tratamento das reclamações, pelo que se apostará na adopção de um sistema de informação específico para a gestão do SGQ, o qual, entre outras vertentes, responde a esta necessidade.

Ao nível da comunicação interna, pretende-se otimizar e inovar os canais de comunicação com vista a aumentar os índices de eficácia e de satisfação da organização nesta matéria. Para isso contribuirá a execução do Plano de Comunicação anual que prevê largas centenas de iniciativas de comunicação, bem como a criação de uma nova imagem institucional.

**Figura 44. 5. – Plano de Atividades do IGFSS 2010 (5/9).**

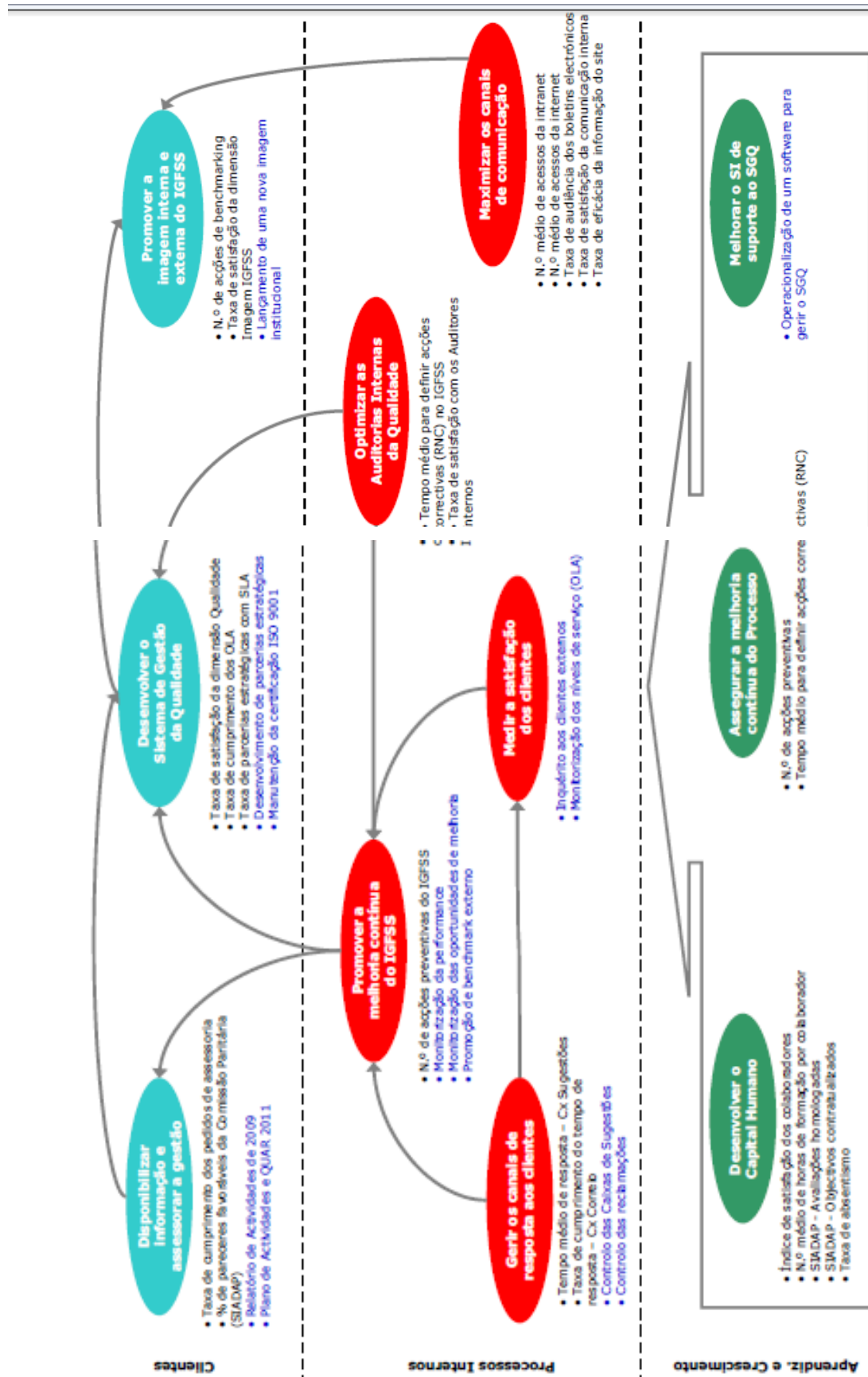


Figura 44. 6. – Plano de Atividades do IGFSS 2010 (6/9).

## Anexos

Perspectiva	Objectivo	Indicador	Meta 2010
Clientes	Disponibilizar informação e assessorar a gestão	Taxa de cumprimento dos pedidos de assessoria	92%
		% de pareceres favoráveis da Comissão Paritária (SIADAP)	5%
		Relatório de Actividades de 2009	15-04-2010
		Plano de Actividades e QUAR 2011	30-11-2010
	Desenvolver o Sistema de Gestão da Qualidade	Taxa de satisfação da dimensão Qualidade	78%
		Taxa de cumprimento dos OLA	90%
		Taxa de parcerias estratégicas com SLA	30%
		Desenvolvimento de parcerias estratégicas (4)	31-12-2010
		Manutenção da certificação ISO 9001	12-11-2010
	Promover a imagem interna e externa do IGFSS	N.º de acções de benchmarking	10
		Taxa de satisfação da dimensão Imagem IGFSS	83%
		Lançamento de uma nova imagem institucional	31-03-2010
Processos Internos	Gerir os canais de resposta aos clientes	Tempo médio de resposta - Cx Sugestões	3 dias úteis
		Taxa de cumprimento do tempo de resposta - Cx Correio	85%
		Controlo das Caixas de Sugestões	Trimestral 13-01-2010 14-04-2010 14-07-2010 13-10-2010
		Controlo das reclamações	Trimestral 27-01-2010 28-04-2010 28-07-2010 27-10-2010
		N.º de acções preventivas do IGFSS	53
		Monitorização da performance	4.º dia útil após o dia 13 de cada mês
	Promover a melhoria contínua do IGFSS	Monitorização das oportunidades de melhoria	Trimestral 27-01-2010 28-04-2010 28-07-2010 27-10-2010
		Promoção de benchmark externo (4)	31-12-2010
		Inquérito aos clientes externos	31-12-2010
		Monitorização dos níveis de serviço (OLA)	Quadrimestral 27-01-2010 26-05-2010 29-09-2010
	Optimizar as Auditorias Internas da Qualidade	Tempo médio para definir acções correctivas (RNC) no IGFSS	5 dias úteis
		Taxa de satisfação com os Auditores Internos	95,50%
	Maximizar os canais de comunicação	N.º médio de acessos da Intranet	39.000
		N.º médio de acessos da Internet	25.000
		Taxa de audiência dos boletins electrónicos	82,50%
		Taxa de satisfação da comunicação interna	82%
		Taxa de eficácia da informação do site	3,5 (Índice médio)

Figura 44. 7. – Plano de Atividades do IGFSS 2010 (7/9).

## Anexos

Aprendiz. e Crescimento	Desenvolver o Capital Humano	Índice de satisfação dos colaboradores	(1)
		N.º médio de horas de formação por colaborador	(2)
		SIADAP - Avaliações homologadas	120 dias (3)
		SIADAP - Objectivos contratualizados	60 dias (3)
		Taxa de absentismo	4,20%
	Assegurar a melhoria contínua do Processo	N.º de acções preventivas	3
		Tempo médio para definir acções correctivas (RNC)	5 dias úteis
	Melhorar o SI de suporte ao SGQ	Operacionalização de um software para gerir o SGQ	30-09-2010

(1) Depende do resultado (R) obtido em 2009. Assim, a meta será de: 90% se  $R \geq 89\%$ ; + 1 pp se  $R [77\% - 88\%]$ ; 77% se  $R [72\% - 76\%]$ ; + 6 pp se  $R [54\% - 71\%]$ ; 60% se  $R \leq 53\%$ .

(2) De acordo com o Plano de Formação para 2010.

(3) Para 100% das fichas.

(4) Projecto plurianual.

Não obstante os objectivos do Sistema de Gestão da Qualidade sejam todos os definidos nos Mapas da Estratégia dos 11 Processos, foi associado a cada um dos 7 compromissos da Política da Qualidade um objectivo devidamente quantificado.

Os 7 Compromissos		Objectivo	Indicador	Meta
1	Clientes satisfeitos	Aumentar a satisfação dos clientes externos	Taxa de satisfação global	77%
2	Colaboradores envolvidos	Aumentar a satisfação dos colaboradores	Taxa de satisfação global	77%
3	Processos Inovadores	Melhorar os níveis de serviço internos (OLA)	Taxa de cumprimento global	90%
4	Melhorias constantes	Fomentar a melhoria contínua dos Processos	Taxa de indicadores cumpridos ou superados nos Scorecards	85%
5	Qualidade garantida	Desenvolver o Sistema de Gestão da Qualidade	Manutenção da certificação ISO 9001	12-11-2010
6	Comunicação transparente	Promover a comunicação interna	Índice de satisfação da dimensão Comunicação na Organização	79%
7	Responsabilidade Social	Reduzir o impacto ambiental	Taxa de redução das emissões de carbono	10%

O IGFSS possui um sistema de informação de gestão através do qual consegue efectuar o controlo on-line dos níveis de performance e acompanhar as iniciativas correctivas dos desvios da performance. Este software de gestão permite o desenho dos mapas estratégicos e o apuramento da sua eficácia em cada mês, sempre numa perspectiva acumulada.

Afere, assim, a eficácia de cada mapa estratégico, através de um sistema de pontuação que pode oscilar entre os 0 e os 100 pontos, facilitando o controlo do desempenho e a comparação dos níveis de performance entre indicadores, objectivos e mapas estratégicos.

Figura 44. 8. – Plano de Atividades do IGFSS 2010 (8/9).

Assim, o software BSC será parametrizado de forma a classificar uniformemente o desempenho relativamente a cada indicador, imprimindo a todos o mesmo nível de exigência, através da seguinte escala:

	% Realização	Pontos do Scorecard
	<b>Não Cumprido</b>	60% - 90% [ 0 pts - 37,5 pts [
	<b>Não Cumprido - Alerta</b>	90% - 98% [ 37,5 pts - 47,5 pts [
	<b>Cumprido</b>	98% - 105% [ 47,5 pts - 56,25 pts [
	<b>Superado</b>	105% - 140% [ 56,25 pts - 100 pts ]

Admitindo que existem diferentes graus de importância ao nível das várias perspectivas, objectivos, indicadores e até actividades, sobretudo em face do impacto desigual da consecução de cada um nos resultados globais do Instituto, são também introduzidas ponderações, destinadas a diferenciar o desempenho das metas fixadas. Assim, através da atribuição das ponderações, fica definido:

- O peso relativo de cada perspectiva no scorecard;
- Dentro da mesma perspectiva, o peso relativo de cada objectivo;
- Dentro do mesmo objectivo, o peso relativo de cada indicador.

No que concerne, especificamente, aos Indicadores de Projecto, o sistema mede automaticamente a sua performance fazendo a comparação entre a data de conclusão prevista e a data de conclusão efectiva de cada uma das actividades, aplicando penalizações e bonificações caso se verifiquem atrasos ou antecipações na conclusão das tarefas.

O sistema de avaliação do desempenho assim parametrizado permite assegurar que as decisões do Conselho Directivo são cada vez mais baseadas em outputs objectivos e devidamente quantificados provenientes do próprio sistema.

**Figura 44. 1. – Plano de Actividades do IGFSS 2010 (9/9).**

**Fonte: Plano de Actividades 2010. Lisboa: Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P., 2009- . Anual.**

## **ANEXO 45 – ORGÂNICA DO MINISTÉRIO DE DEFESA NACIONAL**

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL  
Decreto-Lei n.º 154-A/2009 de 6 de julho

### **LEI ORGÂNICA DO MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL**

#### **CAPÍTULO II Estrutura orgânica**

##### **Artigo 3.º Estrutura geral**

O MDN prossegue as suas atribuições através das Forças Armadas e dos serviços integrados na administração direta do Estado, de organismos integrados na administração indireta do Estado, de órgãos consultivos, de entidades integradas no setor empresarial do Estado e de outras estruturas.

##### **Artigo 4.º Administração direta do Estado**

1 — As Forças Armadas integram -se na administração direta do Estado, através do MDN, com a organização que consta na LOBOFA, e compreendem:

- a) O Estado -Maior General das Forças Armadas;
- b) Os Ramos das Forças Armadas, ou seja, Marinha, Exército e Força Aérea.

2 — Integram ainda a administração direta do Estado, no âmbito do MDN, os seguintes serviços centrais de suporte:

- a) A Secretaria -Geral;
- b) A Inspeção -Geral da Defesa Nacional;
- c) A Direção -Geral de Política de Defesa Nacional;
- d) A Direção -Geral de Pessoal e Recrutamento Militar;
- e) A Direção -Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa;
- f) O Instituto da Defesa Nacional;
- g) A Polícia Judiciária Militar.

##### **Artigo 5.º Administração indireta do Estado**

O Instituto de Ação Social das Forças Armadas prossegue atribuições do MDN, sob superintendência e tutela do respetivo ministro.

##### **Artigo 6.º Órgãos consultivos**

São órgãos consultivos no âmbito do MDN:

- a) O Conselho Superior Militar;
- b) O Conselho de Chefes de Estado -Maior.

##### **Artigo 7.º Outras estruturas**

1 — No âmbito do MDN funcionam ainda:

- a) O Conselho do Ensino Superior Militar;
- b) O Conselho da Saúde Militar;

- c) A Autoridade Marítima Nacional;
  - d) A Autoridade Aeronáutica Nacional, nos termos a definir em legislação própria.
- 2 — Compete ao Ministro da Defesa Nacional:
- a) Dirigir o Sistema Nacional para a Busca e Salvamento Marítimo e o Sistema Nacional para a Busca e Salvamento Aéreo;
  - b) Presidir ao Conselho Coordenador Nacional do Sistema de Autoridade Marítima.
- 3 — Estão também sujeitos à tutela do Ministro da Defesa Nacional:
- a) A Cruz Vermelha Portuguesa;
  - b) A Liga dos Combatentes.

Artigo 8.º

**Setor empresarial do Estado**

Sem prejuízo dos poderes conferidos por lei ao Conselho de Ministros e ao membro do Governo responsável pela área das finanças, a competência relativa à definição das orientações das entidades do setor empresarial do Estado com atribuições no domínio da defesa nacional, bem como ao acompanhamento da respetiva execução, é exercida pelo Ministro da Defesa Nacional, nos termos da lei.

Artigo 9.º

**Controlador financeiro**

No âmbito do MDN pode ainda atuar um controlador financeiro, nos termos previstos no Decreto-Lei n.º 33/2006, de 17 de janeiro.

**Nota: Resumo do Decreto-Lei n.º 154-A/2009, de 6 de julho.**

# ANEXO 46 – OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE DEFESA NACIONAL

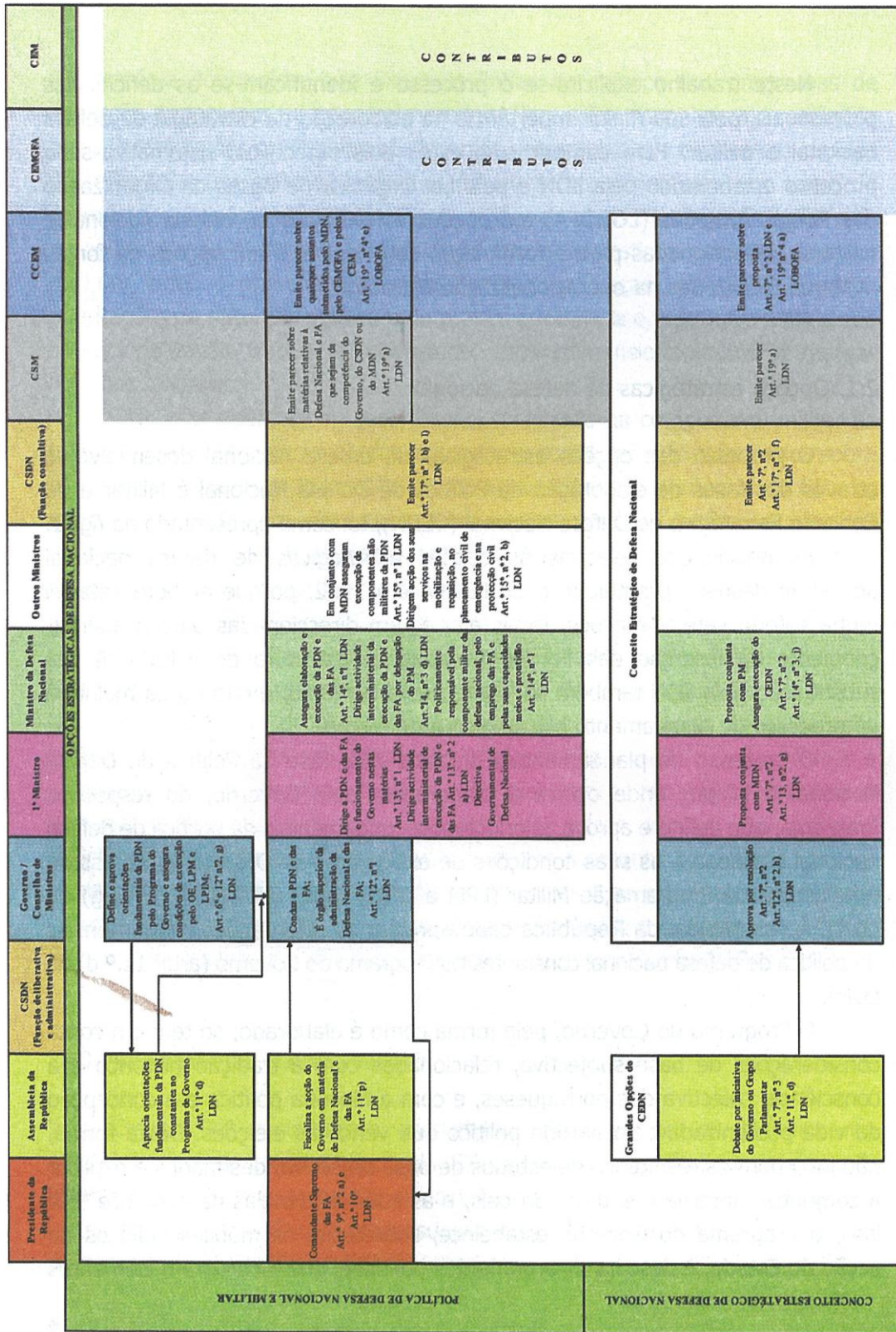


Figura 46. 1. – Opções Estratégicas de Defesa Nacional.

Fonte: RIBEIRO, António Manuel Fernandes da Silva – Planeamento Estratégico e de Forças: Processo da LDN e da LOBOFA. Revista Militar. Lisboa: Comissão Cultural da Marinha, Grupo de Estudo e Reflexão de Estratégia. Nº 8 (2010), p.10.

**ANEXO 47 - CONCEITO ESTRATÉGICO DE DEFESA NACIONAL**

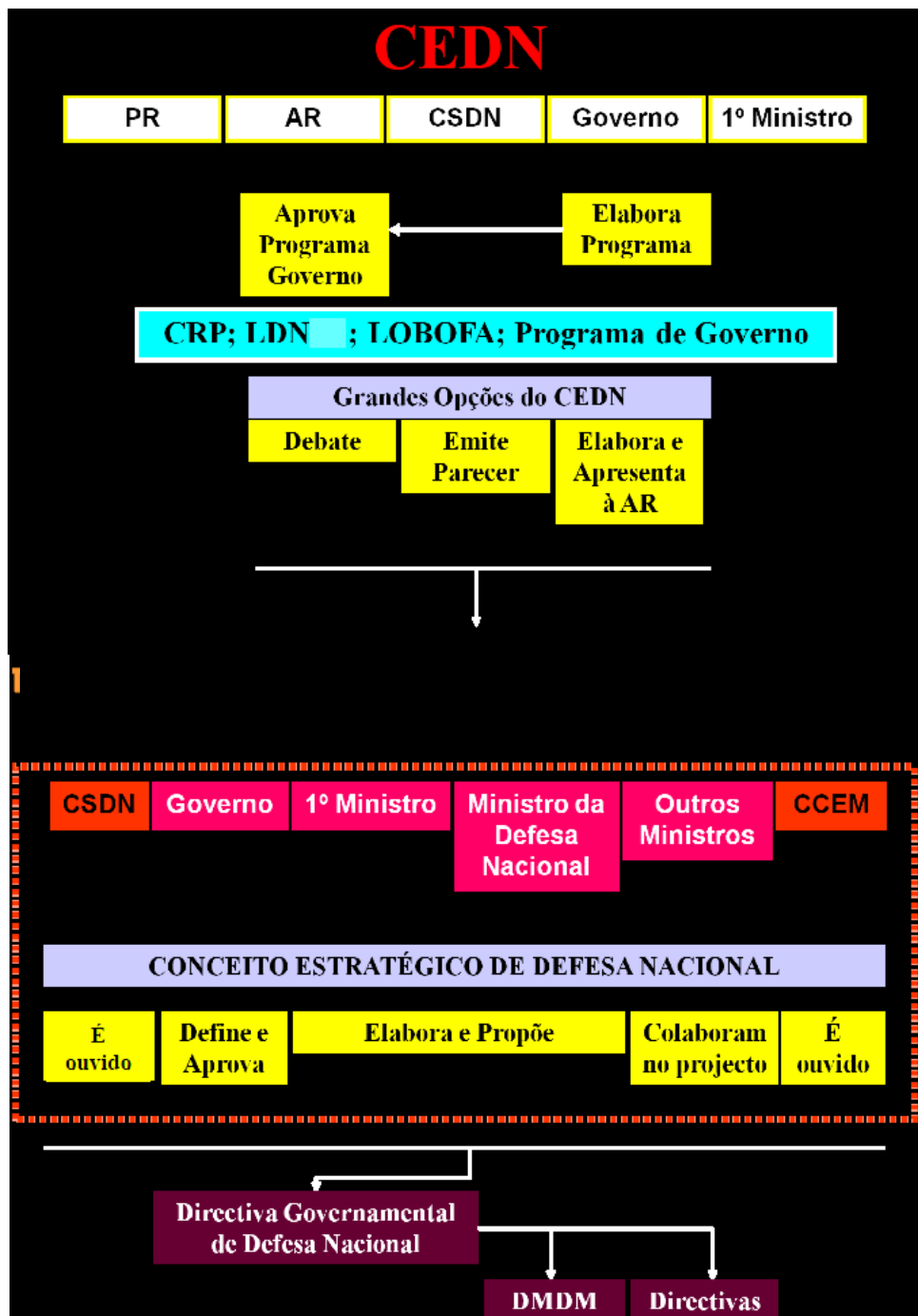


Figura 47. 1. – Conceito Estratégico de Defesa Nacional.

Fonte: DIAS, Mendes – O Planeamento Estratégico de Defesa Nacional [Projeção visual]. SEQUEIRA, Jorge Manuel Dias. Lisboa: Academia Militar, 2010, diapositivo 13 e 14. Aulas ministradas na Academia Militar no ano letivo 2009-2010.

## ANEXO 48 - ESPAÇO ESTRATÉGICO DE INTERESSE NACIONAL PERMANENTE



Figura 48. 1. – Espaço Estratégico de Interesse Nacional Permanente.

Fonte: DIAS, Mendes – O Planeamento Estratégico de Defesa Nacional [Projeção visual]. SEQUEIRA, Jorge Manuel Dias. Lisboa: Academia Militar, 2010, diapositivo 17. Aulas ministradas na Academia Militar no ano letivo 2009-2010.

# ANEXO 49 – OPÇÕES ESTRATÉGICAS MILITARES

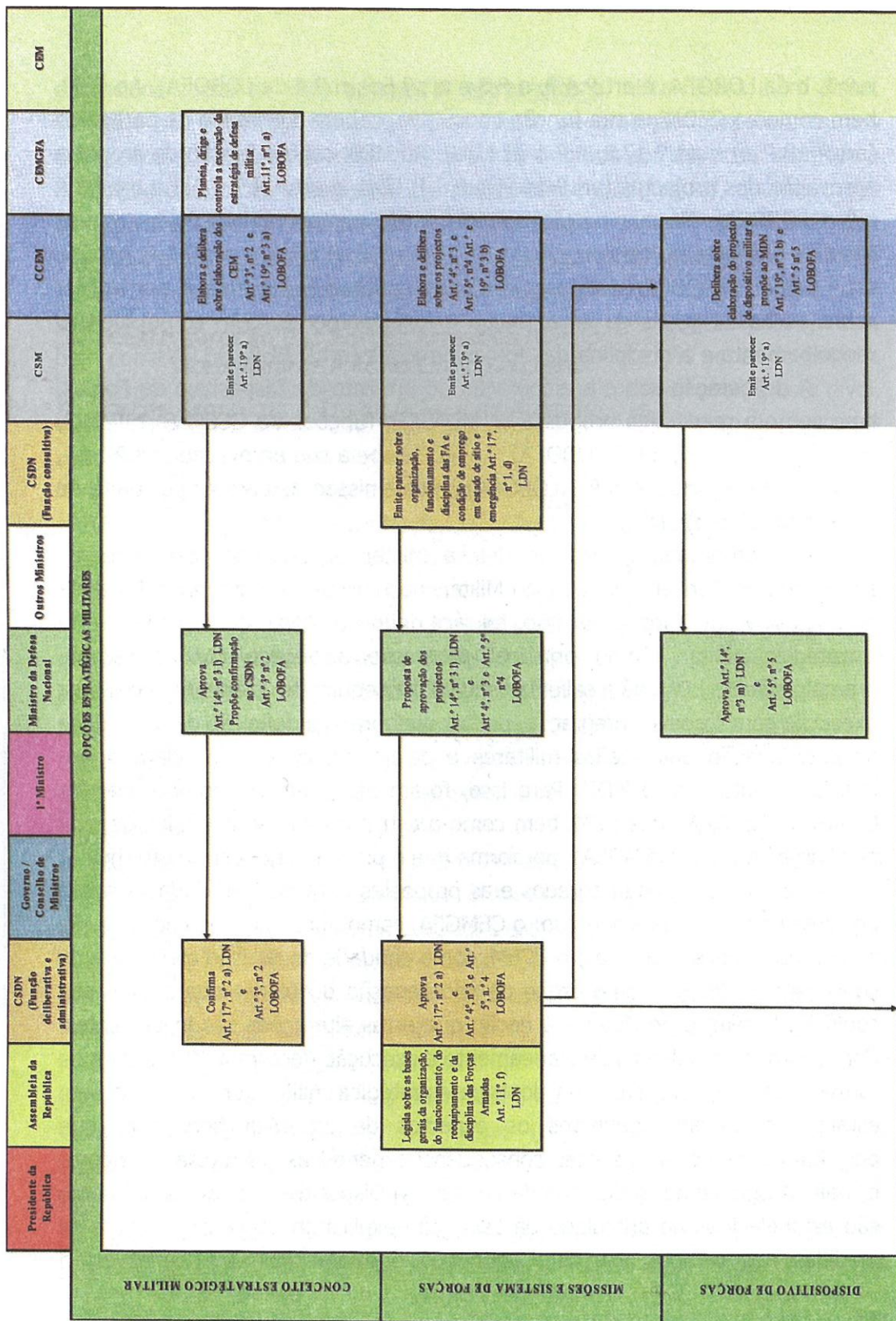


Figura 49. 1. – Opções Estratégicas Militares.

Fonte: RIBEIRO, António Manuel Fernandes da Silva – Planeamento Estratégico e de Forças: Processo da LDN e da LOBOFA. *Revista Militar*. Lisboa: Comissão Cultural da Marinha, Grupo de Estudo e Reflexão de Estratégia. Nº 8 (2010), p.17.

## ANEXO 50 – CONCEITO ESTRATÉGICO MILITAR

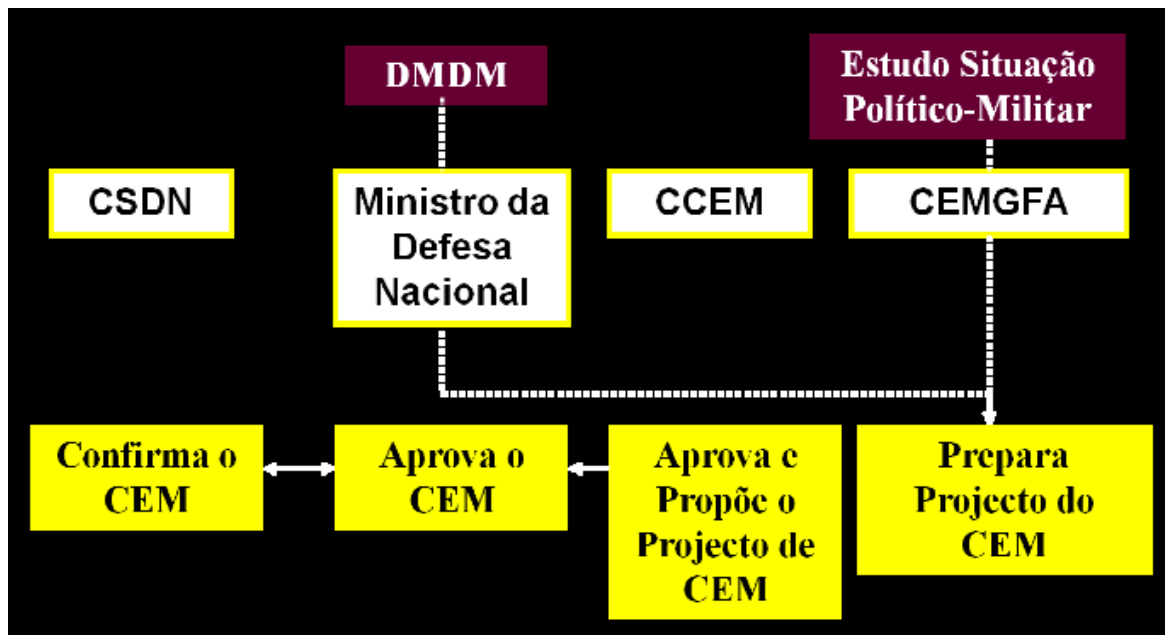


Figura 50. 1. – Conceito Estratégico Militar.

Fonte: DIAS, Mendes – O Planeamento Estratégico de Defesa Nacional [Projeção visual]. SEQUEIRA, Jorge Manuel Dias. Lisboa: Academia Militar, 2010, diapositivo 25. Aulas ministradas na Academia Militar no ano letivo 2009-2010.

## ANEXO 51 – MISSÕES ESPECÍFICAS DAS FORÇAS ARMADAS

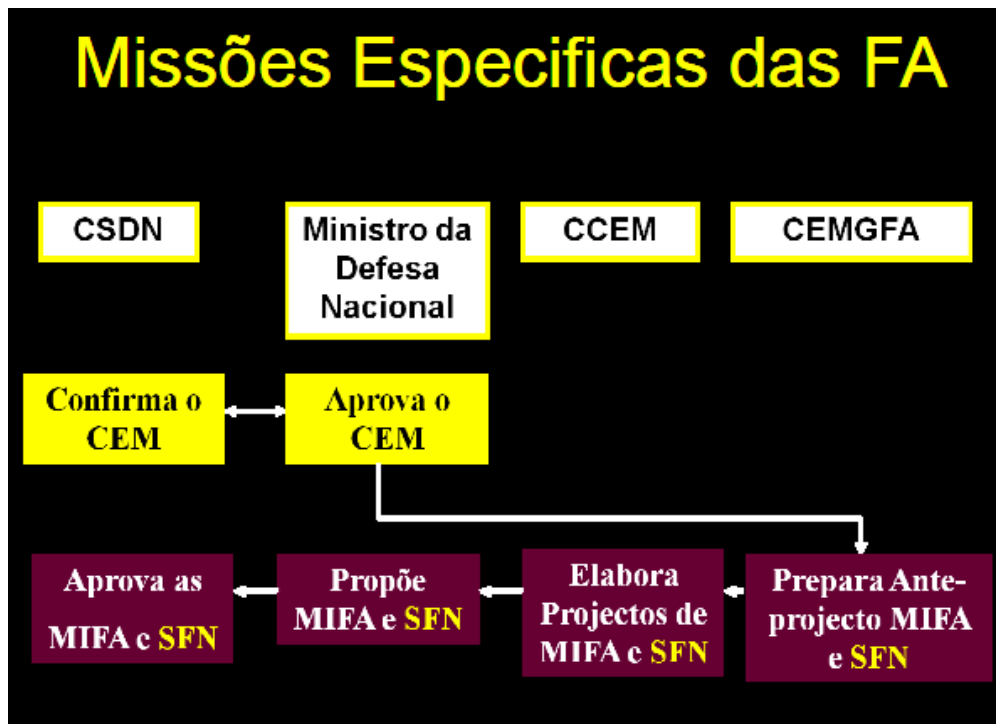


Figura 51. 1. – Missões Específicas das Forças Armadas.

Fonte: DIAS, Mendes – O Planeamento Estratégico de Defesa Nacional [Projeção visual]. SEQUEIRA, Jorge Manuel Dias. Lisboa: Academia Militar, 2010, diapositivo 29. Aulas ministradas na Academia Militar no ano letivo 2009-2010.

## ANEXO 52 – PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE DEFESA NACIONAL



Figura 52. 1. – Planeamento Estratégico de Defesa Nacional.

Fonte: DIAS, Mendes – O Planeamento Estratégico de Defesa Nacional [Projeção visual]. SEQUEIRA, Jorge Manuel Dias. Lisboa: Academia Militar, 2010, diapositivo 32. Aulas ministradas na Academia Militar no ano letivo 2009-2010.



**ANEXO 54 – CICLO BIENAL DE PLANEAMENTO DE FORÇAS**

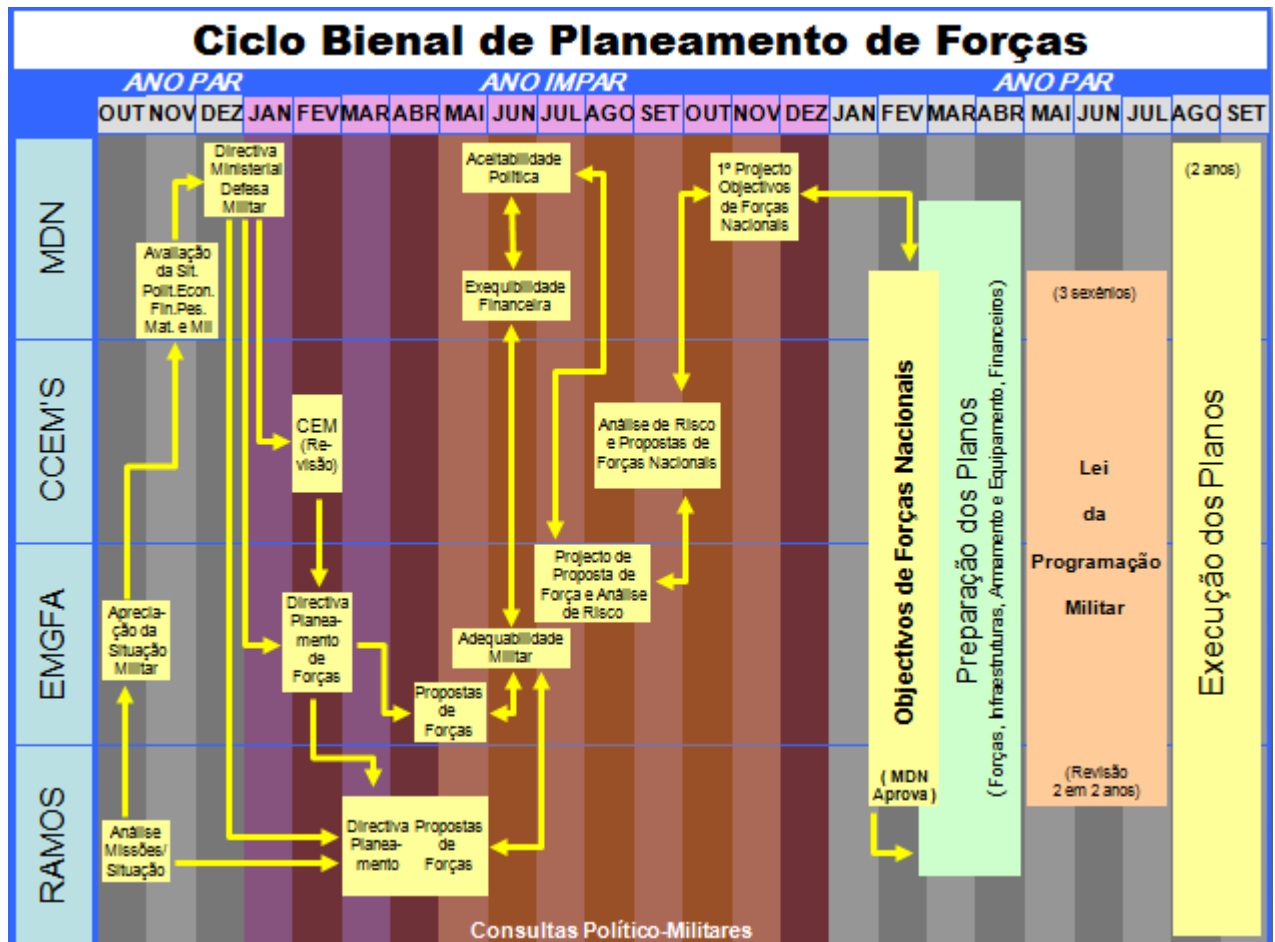


Figura 54. 1. – Ciclo Bienal de Planeamento de Forças.

Fonte: RIBEIRO, António Manuel Fernandes da Silva – O Modelo Português do Planeamento Estratégico e de Forças: Processo e Deficiências. *Revista Militar*. Lisboa: Comissão Cultural da Marinha, Grupo de Estudo e Reflexão de Estratégia. Nº 6 (2007), p.18.

## **ANEXO 55 – INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES (IESM)**

### **MISSÃO**

Ministrar aos Oficiais dos Quadros Permanentes das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana formação nos planos científico, doutrinário e técnico das ciências militares, necessária ao desempenho das funções de Comando, Direção e Estado-Maior nos Ramos e Guarda Nacional Republicana e em forças conjuntas e combinadas, assim como ao exercício de cargos em Organizações Internacionais.

### **TAREFAS**

#### **MINISTRAR CURSOS:**

O IESM ministra cursos de promoção, a oficial superior e a oficial general, cursos de qualificação e outros cursos e estágios com o objetivo de aprofundar ou proporcionar novos conhecimentos aos oficiais dos quadros permanentes das Forças Armadas e da Guarda Nacional Republicana que os frequentam.

#### **PROMOVER A INVESTIGAÇÃO:**

Orientada, principalmente, para atividades que visam atualizar e uniformizar a doutrina militar, em conformidade com as grandes linhas da política de defesa nacional, e para iniciativas que possam ajudar a refletir sobre temas nas áreas da segurança e defesa.

#### **FOMENTAR O INTERCÂMBIO INSTITUCIONAL:**

Com o objetivo de contribuir para a concretização das tarefas de ensinar e investigar, compete ao IESM promover o intercâmbio com outras instituições, militares, académicas e científicas, nacionais e internacionais, em áreas como a frequência de cursos, a permuta de docentes, a participação em exercícios, a realização de atividades de investigação, ou apenas a simples partilha de informação e o acesso às bibliotecas.

**Figura 55.1. – Missão e Tarefas do IESM.**

**Nota: PORTUGAL. Ministério da Defesa Nacional. Estado-Maior-General das Forças Armadas (2009).**

***Instituto de Ensino Superior Militar – IESM. EMGFA.***

## ANEXO 56 – ORGANOGRAMA DO ESTADO-MAIOR-GENERAL DAS FORÇAS ARMADAS

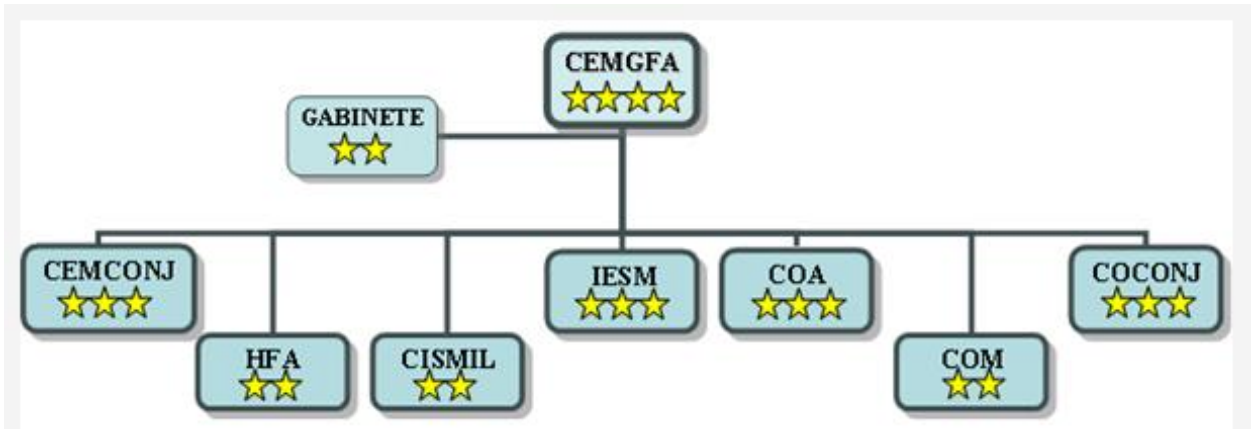


Figura 56. 1. – Organograma do EMGFA.

Fonte: PORTUGAL. Ministério da Defesa Nacional. Estado-Maior-General das Forças Armadas (2009).

*EMGFA. EMGFA.*