



ÍNDICE

PREÂMBULO	1
INTRODUÇÃO	3
As teorias de Gestão e o Exército	3
Níveis de Gestão	4
Delimitação do tema	5
Metodologia de Investigação	5
Estrutura do trabalho	6
Capítulo 1. A GESTÃO POR OBJECTIVOS (GPO)	8
1.1 Ideia Geral	8
1.2 Caracterização do modelo de GPO	8
1.3 A importância dos objectivos	11
1.4 Pontos fortes e Pontos fracos	13
1.5 Críticas clássicas à sua aplicação	15
1.6 Implementação	17
1.7 Condições técnicas que sustentam o modelo de GPO	22
Capítulo 2. ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS	24
2.1 Metodologia de recolha e análise dos dados	24
2.2 Interpretação de resultados	24
2.2.1 Planeamento	24
2.2.2 Prossecução dos objectivos	27
2.2.3 Controlo	28
2.2.4 “Desenvolvimento de executivos”	29
2.3 Desvios	30
Capítulo 3. PROPOSTAS; UM MODELO PARA O EXÉRCITO.	33
3.1 Propostas	33
3.2 Um Modelo para o Exército	37
3.2.1 Integração dos Objectivos Táticos, Operacionais e Programas ..	37
3.2.2 Planeamento de Médio Prazo (Orientações estratégicas)	38
3.2.3 Articulação dos Objectivos	40
3.2.4 Planeamento Integrado das Actividades do Exército	41
ANEXOS:	
A - Referencial de avaliação	
B - Caracterização dos Objectivos	
C - Ciclos de GPO	
D - Avaliação do Desempenho	
E - Desenvolvimento de Executivos	
F - Controlo de Gestão	
G - Enquadramento Legal	
H - Conteúdos de um curso de GPO	
I - Um exemplo prático	
J - Estrutura de Planeamento e Controlo no Exército	
K - Guiões das entrevistas	



PREÂMBULO

“Não há ventos favoráveis para quem não sabe para onde vai.”

Séneca

A gestão¹ começa quando duas ou mais pessoas têm que produzir algo em comum. Em jogo estão elementos de natureza diversa, tais como as pessoas, os recursos materiais, os recursos financeiros, os recursos mercadológicos, o tempo, a informação e a própria estrutura ou ambiente em que o contexto de produção se desenrola. Estes elementos, conjugados de forma hábil, permitirão alcançar os propósitos fixados, seja a produção de algo material, seja a prestação de um serviço.

Por outras palavras, poderemos dizer que a razão última de ser das organizações é a produção de resultados (atingir objectivos), servindo estes de referência a toda e qualquer actividade organizacional. Assim a definição de um objectivo equivale à representação de um ideal a atingir, ou seja, dum futuro desejável.

O primeiro passo na construção do futuro é imaginá-lo, ou seja, criar uma visão. Esta constituir-se-á numa refe-

rência que orienta a progressão, tornando a mudança em crescimento.

Os objectivos materializa-

rão esta visão, orientando

os esforços numa organi-

zação, permitindo definir uma estratégia que não é mais do que a forma de realizar



Figura 1

Fonte: R. Gordon Sullivan e Michael V Harper., HOPE is not a METHOD, New York, Broadway Books, 1997, p.99.

¹ Gestão – Conjunto de processos racionais que visam atingir objectivos instrumentais através da mobilização de tecnologias organizacionais eficientes. Mike Reed, citado por João Abreu de Faria Bilhim, Gestão por Objectivos na Administração Pública – Forum 2000, Lisboa, ISCSP, 1997, p.27



caminho até à meta final, unindo a realidade actual com o futuro desejável, como o ilustra a figura 1.

Seria redutor excluir deste processo os valores intrínsecos à organização, que a caracterizam e condicionam no seu modo de actuação, actuando como autênticos pilares onde assenta toda a estratégia. Em conjunto, os valores, a visão e a estratégia formam a arquitectura estratégica da organização.²

É neste contexto que as organizações procurarão atingir a eficácia organizacional³, sendo esta o grau com que uma organização alcança os seus objectivos de curto prazo e as suas metas de longo prazo, pelo que se nos afigura que medir a eficácia através do grau de alcance dos objectivos constituirá um critério adequado.

Por isso, entendemos que a existência de objectivos é condição *sine qua non* para a definição e progresso de uma estratégia organizacional e, neste âmbito, o Exército não constitui uma excepção.

Face a esta constatação, elegemos a figura 1 como logotipo deste trabalho, por encerrar em si a essência da gestão em qualquer organização, em geral e no Exército em particular.

² Gen Gordon Sullivan, Hope is not A Method, New York, Broadway Books, 1997, p.99.

³ João Abreu de Faria Bilhim, Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas, Lisboa, ISCSP, 1996, p.320.



INTRODUÇÃO

As teorias de Gestão e o Exército

A aplicabilidade das teorias de gestão ao Exército tem pleno cabimento na medida em que o Exército é também uma organização, entre outras, ainda que dotada de características muito peculiares que a tornam única. Neste mundo de fim de milénio, caracterizado por uma turbulência económica e social generalizada, onde se faz sentir a pressão de um contexto económico difícil e de crescente complexidade de relações e de estruturas, cada vez mais fará sentido a aplicação destas teorias, tendo em vista a eficiência⁴ e a eficácia⁵ do Exército no cumprimento das suas missões.

Tal aplicação deverá contudo ser encarada com racionalidade e numa perspectiva de extrair os benefícios que as várias teorias conferem, não as tomando como panaceia universal ou verdades únicas e absolutas.

É precisamente nesta óptica que procuraremos abordar a temática que nos foi proposta para este trabalho, encarando a Gestão por Objectivos, que passaremos doravante a designar abreviadamente por GPO, mais como uma filosofia de gestão do que um modelo rígido, desprovido de flexibilidade. Como o afirma o Prof. Dr. Armando Pereira⁶, mais importante que a técnica da GPO em si mesma, “é o seu espírito, é a sua racionalidade, é o seu carácter pedagógico – num processo desejável de mudança gradual de mentalidades, primeiro, e em consequência a adopção pelos dirigentes e em geral pelos funcionários de formas novas de actuação quotidiana”⁷.

⁴ Eficiência – Medida normativa da utilização dos recursos, ou seja, fazer certas as coisas. João Abreu de Faria Bilhim, Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas, Lisboa, ISCSP, 1996, p.319.

⁵ Eficácia – Medida normativa do alcance dos resultados globais da organização, ou seja, fazer as coisas certas. Ibidem.

⁶ Professor Auxiliar da Universidade do Porto.

⁷ Armando Pereira, Gestão por Objectivos na Administração Pública – Forum 2000, Lisboa, ISCSP, 1997, p.219.



Níveis de Gestão

Não gostaríamos, todavia, de iniciar este trabalho sem antes deixar clara a ideia de que as responsabilidades de gestão numa organização não competem apenas a um grupo restrito de pessoas no topo da hierarquia. Antes pelo contrário, a gestão compete a todos aqueles que, dentro da organização, conseguem obter resultados por via de recursos diversos, sejam humanos ou materiais, tendo para isso que, de alguma forma, planejar, organizar, dirigir e controlar. Assim, consideram-se, normalmente, três níveis de gestão⁸, conforme se pode ver na figura 2:

- **Nível Institucional**, caracterizado por uma forte componente estratégica, ou seja, envolvimento da totalidade dos recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir e pela formulação de políticas gerais, que digam, portanto, respeito a toda a organização.
- **Nível Intermédio**, onde predomina uma componente táctica caracterizada pelo emprego de recursos no curto prazo e elaboração de planos e programas específicos relacionados com a área ou função do respectivo gestor.
- **Nível operacional**, onde predomina a componente técnica, traduzindo-se a actividade destes gestores, fundamentalmente, na execução de rotinas e procedimentos.

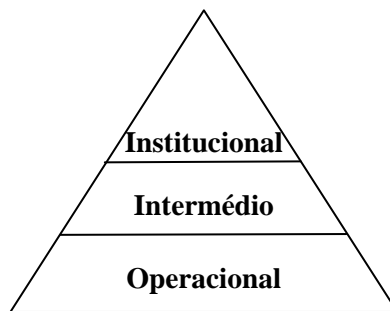


Figura 2

Fonte: Sebastião Teixeira, Gestão das Organizações, Alfragide, McGraw Hill, 1998, p. 6.

Gerir, implica decidir: decidir que objectivos seguir e hierarquizar-los; quais os caminhos a seguir para os alcançar; como organizar os recursos, como dirigir os subordina-

⁸ Sebastião Teixeira, Gestão das Organizações, Alfragide, McGraw Hill, 1998, p.6.



dos e por fim, analisar em que medida as realizações correspondem ou não ao planeamento efectuado.⁹

Delimitação do tema

Na abordagem ao tema do nosso trabalho, foi formulada uma questão inicial que conduzirá toda a investigação, porquanto ela consegue resumir a problemática em jogo: “Em que medida é que a gestão no Exército se realiza de acordo com o modelo de GPO?”

Ora um tema tão vasto como a gestão no Exército obrigou-nos logo no início a delimitar a nossa investigação a um universo que nos permita determinar com o maior grau de precisão se os aspectos definidos no modelo em causa (modelo de GPO) estão ou não a ser aplicados no Exército, bem como detectar as diferenças entre a realidade e o referido modelo. Assim, o universo escolhido refere-se ao Estado Maior do Exército (EME) e a um Comando Funcional (Comando de Instrução), utilizando como amostra as actividades de planeamento e controlo aí desenvolvidas, utilizando como modelo de avaliação o método de referencialização.

Metodologia de Investigação

Para levar a cabo tal empreendimento, baseámos a nossa investigação:

- na análise de legislação específica¹⁰ que diga respeito às actividades e responsabilidades de planeamento e controlo no Exército;
- em entrevistas conduzidas no Estado Maior do Exército, num Comando Funcional (o Comando de Instrução) e na Inspeção Geral do Exército;

⁹ Ibidem.

¹⁰ ANEXO G – Enquadramento legal



- em bibliografia diversa que aborda conceptualmente a questão da GPO.

Para a criação do nosso referencial de avaliação e tendo em vista o estabelecimento de modelos comparativos, foram conduzidas ainda entrevistas¹¹:

- na Direcção Geral de Contribuições e Impostos (DGCI), organismo da Administração Pública que tem vindo a aplicar com sucesso o modelo de GPO desde 1987;
- na Divisão de Planeamento do Estado Maior da Armada;
- na EDISOFT, Empresa de Serviços e Desenvolvimento de Software, S.A., na pessoa do Cor AM Sérgio Parreira de Campos (Presidente do Conselho de Administração), enquanto elemento do antigo Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP) do EME, responsável pela implementação da GPO no Exército, na década de 80.

Estrutura do trabalho

Passamos agora a apresentar a estrutura deste trabalho.

Assim, no capítulo 1 – A Gestão Por Objectivos, são apresentados os conceitos relacionados com este modelo e filosofia de gestão, caracterizando-o e descrevendo as premissas fundamentais que o sustentam e para que se possa verificar a sua aplicação. São ainda apontadas as vantagens e críticas que têm sido comumente apontadas, quer ao modelo em si, quer no processo da sua implementação.

No capítulo 2 – Análise dos Dados e Interpretação dos Resultados, é feita a análise dos dados obtidos, tecendo as considerações que se nos afiguram pertinentes e salien-

¹¹ ANEXO K – Guiões das entrevistas



tando os pontos de convergência entre o modelo de GPO e a realidade, no que respeita à gestão no Exército. Para o efeito, é tido em conta o referencial de avaliação da utilização do modelo de GPO no Exército, elaborado com base na abordagem conceptual da GPO e estudos de campo realizados na DGCI.

Por fim, no capítulo 3 – Propostas. Um Modelo para o Exército, finalizamos este trabalho com a apresentação de um Modelo para o Exército, considerando um modelo como sendo “*uma representação adequada de um sistema tendo em vista a realização de experimentações com o propósito de extrair conclusões que possam ser aplicadas no sistema real*”¹². São ainda apresentadas algumas propostas que consideramos fundamentais para que a implementação de tal modelo tenha êxito.

¹² AAVV, Investigação Operacional, Alfragide, McGraw Hill, p. 311.



CAPÍTULO 1

A GESTÃO POR OBJECTIVOS (GPO)

“A GPO é um sistema dinâmico que integra a necessidade da companhia de alcançar os seus objectivos de lucro e crescimento, a par da necessidade do gerente de contribuir para o seu próprio desenvolvimento. É um estilo exigente e compensador de administração de empresas.”¹³

John Humble

1.1 Ideia Geral

A GPO é uma filosofia de gestão que substitui a preocupação de “como gerir” pela de “porque” ou “para quê”. Numa perspectiva técnica, constitui uma melhoria no estilo de gestão já que coloca a ênfase no cliente e não no processo, apela ao que deve ser feito e não como, às coisas certas e não ao modo certo.¹⁴

Consiste num sistema de gestão participada, criado por Peter Drucker em 1954 e descrito na obra – “*The practice of management*”. Nela, Drucker contrapõe a GPO com a gestão por impulsos. Enquanto que esta é reactiva, já que responde a pressões à medida que elas surgem, a primeira é pró-activa, orientando a organização para objectivos claramente definidos. A finalidade principal da GPO é conseguir um funcionamento eficiente de toda a organização através do funcionamento eficiente e integração das suas partes.

¹³ John W. Humble, citado por, Idalberto Chiavenato, *Teoria Geral da Administração*, S. Paulo, McGraw-Hill, 3ª ed, Vol I, 1987, p.438.

¹⁴ João Abreu de Faria Bilhim, *Gestão por objectivos na Administração Pública – Forum 2000*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1997, p.29



1.2 Caracterização do modelo de GPO

A GPO é, pois, uma “*filosofia de gestão que põe ênfase no estabelecimento de objectivos acordados entre gestores de grau superior e subordinados e no uso destes objectivos assim definidos como a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo*”.¹⁵

Esta filosofia e modelo de gestão integra-se, dentro da teoria das organizações, na abordagem da obtenção de metas. Para ela, a organização é criada para atingir metas. Daí que a eficácia é medida ou avaliada em função das metas atingidas e por atingir. Para que isto seja viável, é necessário que¹⁶:

- As organizações tenham metas
- As metas estejam identificadas e definidas por forma a serem bem compreendidas
- As metas não sejam demasiadas por forma a poderem ser geridas
- Haja consenso e concordância geral sobre as metas

Para Peter Drucker, a relação entre os objectivos de cada um e o objectivo comum é de importância crucial. Assim, neste modelo, os gestores de topo e os colaboradores definem em conjunto qual é o objectivo final do trabalho, como satisfazer essas metas, como avaliar esse esforço e qual o tempo necessário à sua concretização. Baseia-se portanto numa definição em comum dos objectivos, descrição funcional e de competências de cada colaborador e avaliação em função dos resultados esperados e mensuráveis - os objectivos. Tais objectivos são usados

¹⁵ Sebastião Teixeira, *Gestão das Organizações*, Alfragide, McGraw Hill, 1998, p.41.

¹⁶ João Abreu de Faria Bilhim, *Gestão por objectivos na Administração Pública – Fórum 2000*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1997, p.29

pelos subordinados para planeamento do seu trabalho e pelos subordinados e seus superiores para acompanhamento do progresso.

Resumindo, a GPO:

- É uma técnica participativa de planeamento e avaliação;
- através da qual superiores e subordinados, conjuntamente, definem aspectos prioritários e
- estabelecem objectivos (resultados) a serem alcançados, num determinado período de tempo e em termos quantitativos, dimensionando as respectivas contribuições (metas);
- e acompanham sistematicamente o desempenho (controlo) procedendo às correcções necessárias.

O processo envolve cinco fases, como se pode verificar na figura 3¹⁷:

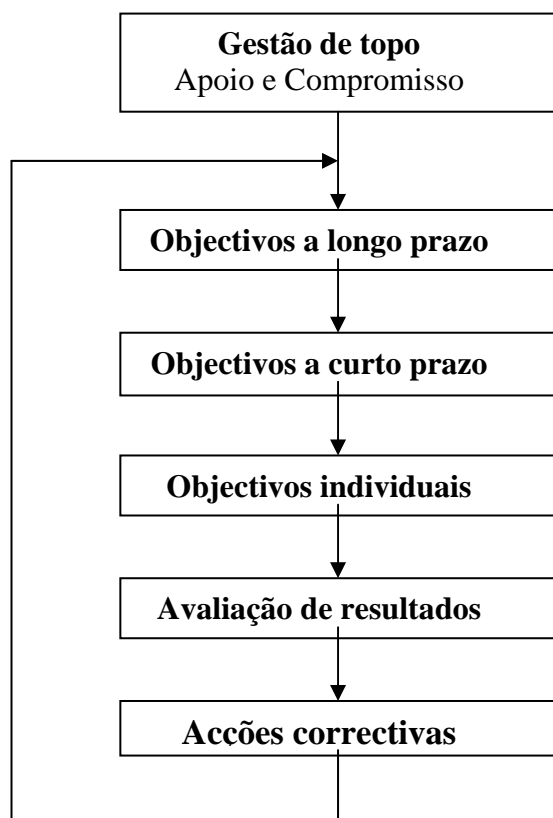


Figura 3

Fonte: Sebastião Teixeira, *Gestão das Organizações*, Alfragide, McGraw Hill, 1998, p.42.

Objectivos a longo prazo - Integram-se no propósito básico da organização, isto é, na missão.

Objectivos a curto prazo - Enquadrados nos objectivos de longo prazo previamente definidos e na missão da organização. Normalmente são quantificados.

Objectivos individuais - Formulação de planos de acção e respectivos padrões de avaliação (fruto de interacção entre subordinados e superiores). Clara definição do que deve ser atingido e quando.

Avaliação de resultados - Compreende acções de auto-avaliação e controlo.

¹⁷ Sebastião Teixeira, *Gestão das Organizações*, Alfragide, McGraw Hill, 1998, p.41.



É de salientar a importância do apoio e compromisso dos gestores de topo como factor crucial para o sucesso. A principal causa de insucesso na implementação do modelo deve-se, sobretudo, à falta de empenhamento efectivo e apoio dos gestores de topo.

O processo de GPO compreende:

1. Compromisso com o método em todos os níveis da organização
2. Estabelecimento eficaz de objectivos e planeamento eficaz pela direcção
3. Estabelecimento de objectivos individuais relacionados com os objectivos da organização pelos administradores e pelos subordinados
4. Considerável autonomia no estabelecimento e na escolha de meios para a consecução de objectivos
5. Exame regular do desempenho em relação aos objectivos

A GPO traduz-se, pois, num planeamento global (pois envolve toda a organização), força os gestores a estabelecerem prioridades bem como metas e padrões mensuráveis, estimula a motivação e a participação dos empregados e gestores, proporciona uma clarificação de funções, responsabilidades e autoridade e aumenta a capacidade da organização para responder com mais rapidez e flexibilidade às alterações do seu ambiente. Pode ainda revelar-se uma oportunidade para o desenvolvimento de carreiras, tanto para os gestores de níveis intermédios como para os seus subordinados.

1.3 A importância dos objectivos

Segundo Chiavenato, “*um objectivo é um enunciado escrito sobre resultados a serem alcançados num período determinado*”¹⁸, devendo obedecer a um conjunto

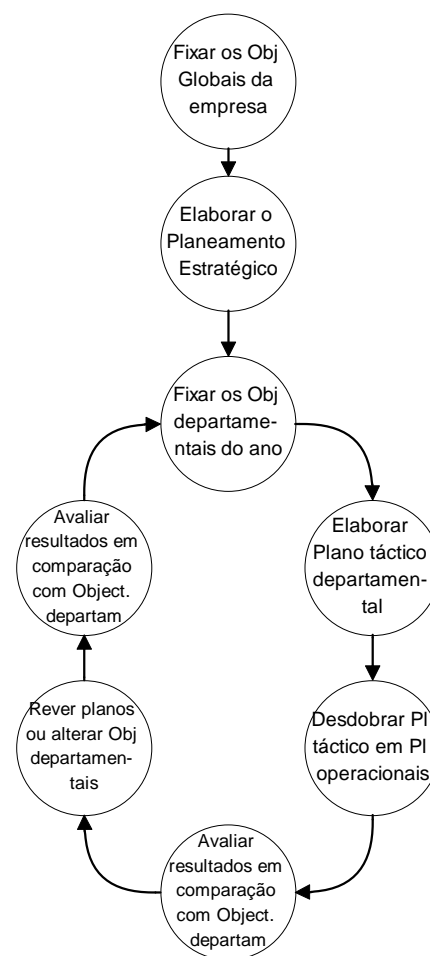
¹⁸ Idalberto Chiavenato, Teoria Geral da Administração, S. Paulo, McGrawHill, 3ª ed, Vol I, 1987, p.442.

de características próprias¹⁹ para que possibilitem a aplicação do modelo de gestão em causa.

A importância dos objectivos pode ser resumida nos seguintes aspectos:

- Proporcionam à organização uma directriz certa no sentido de uma finalidade de comum;
- Provocam o trabalho de equipa;
- Servem de base segura para verificar o valor das metas e dos planos e ajudam a evitar erros por omissão;
- Tornam maiores as possibilidades de previsão do futuro;
- Ajudam a orientar e prever a distribuição criteriosa dos recursos, por vezes escassos ou mal atribuídos;
- Permitem avaliar o desempenho de modo justo e adequado, indo de encontro às expectativas do avaliado.

Existem características estruturais e comportamentais na fixação de objectivos²⁰. As características **estruturais** são:



O CICLO CONTÍNUO DA GESTÃO POR OBJECTIVOS

Figura 4

Fonte: Idalberto Chiavenato, Teoria Geral da Administração, S. Paulo, McGrawHill, 3ª ed, Vol I, 1987, p.440

¹⁹Ver ANEXO B – Caracterização dos Objectivos.

²⁰ Idalberto Chiavenato, Teoria Geral da Administração, S. Paulo, McGrawHill, 3ª ed, Vol I, 1987, p.442.



- Os executivos fixam alvos a longo e curto prazo. Os de longo prazo são geralmente estabelecidos pelos dirigentes da cúpula.
- Os objectivos e metas são expressos como resultados finais e não como tarefas ou actividades.
- Os objectivos e metas devem ser coerentes e coordenados nos sucessivos níveis da organização.

As características **comportamentais** são:

- Dá-se ênfase ao compromisso próprio dos subordinados em relação às metas, isto é, os subordinados preparam as suas próprias metas e passam a ser responsáveis por elas.
- Dá-se igualmente ênfase à auto-análise do desempenho e ao consequente auto-controlo, relativamente aos resultados obtidos e face às metas pré-determinadas.
- Os desvios provocam auto-correcção no desempenho e, se necessário, orientação específica do superior.

Uma vez estabelecidos os objectivos três passos se seguem:

- Desenvolvimento de programas
- Concentração de esforços (financeiros, de pessoal e de tempo e gestão)
- Controlo

A revisão dos objectivos deve acompanhar o ciclo de planeamento em vigor.

1.4 Pontos fortes e Pontos fracos

Pontos fortes

A GPO não é um remédio milagroso para o planeamento, motivação, avaliação e controlo, tal como também não é um processo simples que possa ser implemen-



tado rápida e facilmente. Porém, o reconhecimento das vantagens em ter um mecanismo para o estabelecimento de objectivos e avaliação e integração dos objectivos pessoais com os da organização, é uma realidade.

A adopção dum modelo de GPO permite:

- Dizer às pessoas o que se espera delas
- Ajudar no planeamento fazendo com que os administradores estabeleçam objectivos e datas a serem cumpridas
- Melhorar a comunicação entre chefes e subordinados
- Tornar as pessoas mais conscientes dos objectivos da organização
- Tornar o processo de avaliação mais justo, concentrando-se em realizações específicas. Também mostra aos subordinados o que estão a fazer relativamente aos objectivos da organização.

Para os subordinados a maior vantagem residirá talvez no maior senso de participação e compreensão dos objectivos, que permitem concentrar esforços onde é preciso. Além do mais, a avaliação passa a ser baseada na eficiência com que se atingem os objectivos que eles mesmo ajudaram a estabelecer. A organização beneficiará pelo realismo dos seus objectivos, pela melhoria na comunicação e pelo sentido de unidade.

A GPO supõe:

- Tipo de gestão participativa (todos participam na discussão e conhecem os objectivos da organização)
- Integração dos aspectos humanos e dos objectivos da organização
- Ênfase no conceito de motivação e desenvolvimento da capacidade dos subordinados



Pontos fracos

Podemos destacar aqui dois tipos de fraquezas distintas: inerentes ao modelo de GPO e não inerentes.

Quanto às fraquezas inerentes ao modelo, destacam-se o tempo e esforço exigidos na implementação das técnicas e documentação necessária.

No que respeita às fraquezas não inerentes, temos a salientar:

- Estilo e apoio de administração desajustado
- Dificuldade de adaptação e resistência à mudança
- Capacidade de relacionamento difícil
- Necessidade de inventariar as descrições de cargo
- Necessidade de estabelecer e coordenar objectivos
- Controlar os métodos de prossecução de objectivos
- Conflito entre criatividade e administração por objectivos

1.5 Críticas clássicas à sua aplicação

1.5.1 Crítica de Levinson

Para Levinson²¹, a GPO e os processos de avaliação do desempenho, da maneira como são normalmente executados, são auto-destrutivos a longo prazo, pois baseiam-se numa psicologia de recompensa e punição que intensifica a pressão sobre o indivíduo, levando-o a uma escolha de objectivos mais limitada.

²¹ Harry Levison, citado por, Idalberto Chiavenato, Teoria Geral da Administração, S. Paulo, McGraw-Hill, 3ª ed, Vol I, 1987, p.464.



1.5.2 Crítica de Lodi²²

A GPO exige muito de cada um, pelo que as pessoas devem estar preparadas para receber o método e aplicá-lo criteriosamente com o risco de ocorrerem inúmeros problemas e conflitos.

1.5.3 Outras críticas

- Dificuldade em escolher objectivos adequados (gestores definem metas pouco ambiciosas ou irrealistas, o que desmotiva os colaboradores)
- Na maioria dos casos os objectivos são impostos pelos gestores de topo, não surgindo como fruto dum processo participativo e descentralizado
- Não promove o trabalho de equipa mas sim o cumprimento de metas individuais
- Não acompanhamento do programa após sua implementação
- Ignorar metas pessoais dos gestores, concentrando-se apenas nos objectivos da organização
- Falta de flexibilidade no programa que o torna demasiado rígido e desadequado

O quadro seguinte resume o conjunto de vantagens apontadas pelos vários autores, de uma forma geral, em contraposição com as críticas correntes ao modelo de GPO:

²² João Bosco Lodi, citado por, Idalberto Chiavenato, op. cit., p.466.



VANTAGENS DA GPO	PROBLEMAS COM A GPO
<ul style="list-style-type: none"> • Aclaramento dos objectivos • Melhoria no planeamento • Clareza nos padrões de controlo • Aumento da motivação • Avaliação mais objectiva • Fortalecimento da cultura organizacional • Reciclagem das equipas de gestão • Conduz a uma postura de organização aprendente • Participação no esforço de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Coerção sobre os subordinados • Aprovação de objectivos incompatíveis • Excessiva burocracia • Focalização sobre resultados mais facilmente mensuráveis do que sobre resultados mais importantes • Perseguição rígida de objectivos que poderiam ser abandonados

1.6 Implementação

O sucesso da GPO também depende de um conjunto de variáveis humanas e culturais que condicionam fortemente o impacto e alcance dos suportes técnicos e procedimentos formais visando a implementação deste sistema. Como exemplos destes factores podemos citar o estilo de liderança dos gestores, a disciplina imposta, o nível de esforço exigido, a motivação para aceitar responsabilidades, a recompensa proporcionada, o grau de aceitação e envolvimento, etc.

Os programas de implementação de GPO podem variar bastante. A sua aplicação pode ocorrer apenas num sector enquanto que noutros programas pode destinar-se á organização como um todo.

Da análise dos sistemas mais eficazes, foi possível detectar a existência de alguns elementos comuns, que passamos a discriminar²³:

²³ James A.F. Stoner, Administração, Brasil, Prentice/Hall do Brasil, 2ª ed, s.d., p.101.



Comprometimento com o programa

O êxito do programa depende do compromisso dos gestores com o processo de GPO e com a consecução dos objectivos pessoais e organizacionais.

Estabelecimento dos objectivos pelo nível mais alto

Os gestores de topo começam por estabelecer objectivos preliminares após consultarem outros membros da organização. Estes objectivos devem ser estabelecidos em termos mensuráveis.

Objectivos pessoais

Cada administrador e cada subordinado têm responsabilidades e objectivos claramente definidos. A finalidade de estabelecer objectivos em termos específicos em cada nível é ajudar cada um a entender clara e exactamente o que deve ser feito. Isso ajuda cada um a planear o modo eficaz de atingir os seus objectivos. Os subordinados ajudam os administradores a estabelecerem objectivos realistas enquanto que os administradores ajudam os subordinados a “olharem para cima”.

Participação

Quanto maior a participação mútua dos administradores e dos subordinados no estabelecimento de objectivos, maior a probabilidade destes serem atingidos.

Autonomia na execução de planos

Uma vez escolhidos e aceites os objectivos, o indivíduo dispõe de liberdade para escolher os meios para a sua consecução. Esta autonomia é bastante apreciada pelos administradores, além de motivadora.

Avaliação do desempenho

Os administradores e subordinados reúnem periodicamente para avaliarem o progresso rumo aos objectivos. São inventariados os problemas e desenvolvidas



as soluções. Se necessário, os objectivos são revistos. Os critérios de avaliação são o mais objectivos possível (indicadores).

Stephen Carroll e Henry Tosi²⁴ pesquisaram três conceitos chave da GPO para determinação do valor do modelo:

- Estabelecimento de objectivos
- Feedback do desempenho
- Participação

Estabelecimento de objectivos

Quem determina os seus próprios objectivos tende a melhorar o desempenho anterior. O sucesso dependerá da objectividade e exequibilidade dos objectivos.

Feedback do desempenho

A informação dada aos subordinados, sobre o desempenho, produz melhorias visíveis. Além do mais cria sentimento de confiança, amizade e aceitação tolerante das críticas. Os estudos demonstram que quanto mais específico e regular o feedback, mais positivo o efeito que daí resulta.

Participação

Os subordinados que estabelecem ou participam no estabelecimento dos seus objectivos terão um desempenho superior relativamente aos restantes, que apresentam comportamentos defensivos e de baixo desempenho. Os estudos revelam que parecem haver dois modos segundo os quais a participação no estabelecimento de objectivos pode levar a um melhor desempenho: A primeira é que a participação pode levar a uma melhor aceitação dos objectivos, cuja probabilidade de serem atingidos passa também a ser maior. A segunda é que a participação pode

²⁴ Stephen J. Carrol e Henry L. Tosi, citados por, James A.F. Stoner, op. cit., p.102.



levar ao estabelecimento de objectivos mais elevados, que conduzem por sua vez a um desempenho superior.

Os estudos concluem também que, para além da melhoria do desempenho, o processo de participação leva a uma maior comunicação e entendimento entre gestores e subordinados.

Como passos chave na implementação, apontam-se os seguintes:

- Demonstrar o comprometimento constante ao mais alto nível
- Treinar e educar os administradores
- Estabelecer os objectivos com clareza
- Tornar eficaz o feedback
- Estimular a participação

Em todos os planos, a GPO enfatiza a quantificação, mensuração e o controlo. Há que medir os resultados atingidos e compará-los com os resultados planeados. É precisamente a mensuração e o controlo que causam maiores dificuldades de implementação da GPO.

John Humble ²⁵ indica dez modos diferentes de fazer fracassar a implementação de um modelo de GPO:

- Não obtenção da participação da alta direcção
- Crença de que é uma técnica capaz de resolver todos os problemas
- Adopção em programa acelerado
- Fixação de objectivos quantificáveis, apenas
- Simplificação extrema de todos os procedimentos
- Aplicação em áreas isoladas (participação não global)

²⁵ John Humble, citado por, Idalberto Chiavenato, Teoria Geral da Administração, p.464.



- Delegação de todo o projecto a escalões subordinados
- Concentração em indivíduos ignorando os problemas de grupo

De acordo com o Professor Oliveira Rocha²⁶, o modelo de GPO não é passível de ser implementado numa estrutura burocrática e formal. A estrutura deverá obedecer aos seguintes requisitos:

Organização

- Constituição de pequenos grupos de trabalho cujos membros contactam facilmente²⁷
- Eliminação de chefias intermédias
- Relacionamento bilateral
- Interligação entre grupos

²⁶ J. A. Oliveira Rocha, Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Editorial Presença, 1997, p.132.

²⁷ A GPO tem vindo a suscitar modelos de organização do tipo matricial (forma de organização que combina as vantagens quer da estrutura funcional quer da estrutura divisionária, aumentando a capacidade da organização para recolha e circulação de informações e tomada de decisões. A estrutura por projectos é um caso particular da estrutura matricial, de existência temporária enquanto o projecto durar. Como vantagens numa estrutura deste tipo, apontamos: elevado grau de flexibilidade, coordenação e comunicação; elevada motivação e desenvolvimento dos gestores através da maior participação e conjugação de responsabilidades e substituição da burocracia pelo contacto pessoal, que contribuem para a constituição das equipas necessárias e orientadas para atingir as metas.

A organização ganha, assim, flexibilidade e relevância directamente formulada em função do que se pretende atingir sem sacrificar a estabilidade das áreas de competência específica que mantêm as suas lógica e organização próprias.

Ora, a organização dos diversos tipos de recursos em equipas orientadas para atingir as metas pré-definidas, bem como a coordenação e a gestão das suas actividades segundo critérios de qualidade, eficácia e eficiência, é precisamente o que se pode designar por gestão de projectos, já que se utiliza aqui a designação de projecto como sinónimo de empreendimento, ou seja, de um conjunto de transformações geridas com racionalidade e destinadas a atingir finalidades bem definidas.

Trabalho

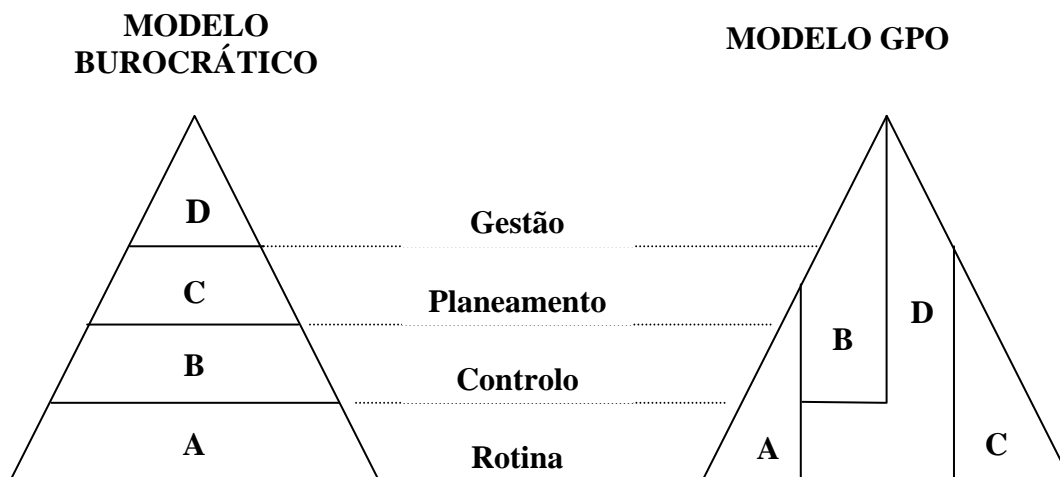


Figura 5

Fonte: J. A. Oliveira Rocha, Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Editorial Presença, 1997, p.133

A estrutura tem que mudar de uma estratificação horizontal para uma estratificação vertical (Figura 5), em que o desenvolvimento das sub-funções administrativas recai simultaneamente em vários níveis da organização.

Desenvolvimento de programa de carreiras

Em que se:

- determine a progressão de cada indivíduo
- especifique o desenvolvimento no curto prazo
- preveja a revisão do progresso de cada um anualmente

Comunicação

- Reuniões frequentes para igualdade de informação a todos os envolvidos no processo
- Participação nas tomadas de decisão

Avaliação do desempenho²⁸

²⁸ Ver ANEXO D – Avaliação do Desempenho



1.7 Condições técnicas que sustentam o modelo de GPO

1 - O planeamento deve considerar-se função nuclear da organização, compreendendo um processo de definição de objectivos, cálculo de meios, programação de actividades, controlo e avaliação de resultados. A matriz de meios, resultados e prazos onde assenta a programação de actividades inerentes aos objectivos seleccionados deve ser fundamentada e negociada com os agentes responsáveis pela execução:

- Na avaliação dos pressupostos, riscos e factores críticos de sucesso;
- No estabelecimento dos meios afectos à prossecução de objectivos;
- No ritmo e calendário de execução;
- No processo de controlo e avaliação de resultados.

2 – A função de Direcção deve apoiar-se numa consistente política de gestão de recursos humanos, nomeadamente nos seguintes aspectos:

- Rigorosa selecção de pessoal;
- Criterioso sistema de avaliação e recompensa;
- Elevado padrão de competência profissional das chefias.

3 – A função de controlo das actividades da organização deve repousar num sistema eficiente de verificação do respectivo progresso e numa política de autonomia orgânica e pessoal quanto à execução de funções e tarefas (equilibrar a autonomia com o controlo).

4 – A organização dos recursos e actividades deve favorecer o nível de operabilidade do processo de tomada de decisão e a clarificação da responsabilidade pessoal e funcional.

Não será demais reiterar que a chave do sucesso consiste no envolvimento de todos os níveis da organização.



CAPÍTULO 2

ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

2.1 Metodologia de recolha e análise dos dados

Tomando como referência o modelo apresentado no quadro Referencial de Avaliação da Aplicabilidade do modelo de GPO no Exército²⁹, foram inventariadas as necessidades de informação operacionalizadas por um conjunto de entrevistas e investigação documental (bibliografia, documentos e legislação).

Uma vez na posse das informações necessárias, tratou-se agora de as indexar aos respectivos quadros referenciais, extraindo assim um conjunto de conclusões devidamente suportadas por cada um dos elementos a avaliar. Desta forma, a interpretação de resultados resulta da integração dos resultados obtidos pela investigação desenvolvida.

2.2 Interpretação de resultados

2.2.1 Planeamento

Definição e selecção de objectivos

Ao nível do Exército, a definição de Objectivos Estratégicos parece ser muito incipiente. O planeamento a este nível compete ao EME, resumindo-se a sua intervenção, fundamentalmente, a uma contribuição na elaboração de documentos da responsabilidade da estrutura superior das Forças Armadas/Ministério da Defesa Nacional (FA/MDN). Esboça-se, contudo, algum esforço no sentido de colmatar esta lacuna, com o lançamento dos estudos sectoriais subjacentes à temática de

²⁹ ANEXO A - Referencial de avaliação



“A modernização do Exército a longo prazo”³⁰. Seria pois desejável que a cada Divisão do EME estivesse cometida uma maior responsabilidade, nas suas áreas de actividade, prospectivando o Exército do futuro.

Quanto aos objectivos táticos, a sua existência é por demais evidente, constata-se a sua integração nos objectivos estipulados ao nível das FA/MDN. O objectivo de reequipamento, consubstanciado pelas LPM, demarca-se dos restantes, a avaliar pela quantidade e precisão da documentação existente. Não se verifica, contudo, a definição clara de outro tipo de objectivos, com excepção dos constantes nas directivas e despachos emanados pelo CEME e VCEME, como são os casos das directivas anuais, da criação das FOP e do Objectivo Estrutural.

As directivas para 1999 do CEME e VCEME referem um conjunto de objectivos que reflectem uma visão criteriosa no levantamento das necessidades do Exército. Porém, a natureza desses objectivos reveste-se de características tais que mais se adequam a um carácter tático (médio prazo) que operacional (curto prazo). De qualquer forma, o planeamento operacional deve ser conduzido pelos OCAD, OIT e COSF.

Conclui-se que os objectivos se encontram dispersos por uma série de documentos, não havendo um processo sistémico na sua abordagem, por forma a que apareçam num documento único. Corre-se assim o risco de poder haver uma falta de integração e consistência nesses objectivos, para além duma dispersão de esforços.

³⁰ Por Despacho do Gen.CEME.



Redacção de objectivos

Com algumas excepções, como é o caso da LPM, a forma como os objectivos são redigidos não comprometem os executantes na sua prossecução, já que surgem, por vezes, como mera declaração de intenções, que traduzem sobretudo mais um pensamento estratégico³¹ que um planeamento propriamente dito. Os objectivos deverão ser decompostos em metas, perfeitamente identificadas com um prazo temporal. Além do mais, a sua exequibilidade não deve ser posta em causa pela sua quantidade ou por serem demasiado ambiciosos. Daí a sua hierarquização relativa ser importante. De igual forma, associada aos objectivos, deverá estar subjacente uma forma de os controlar, sem o que se torna difícil avaliar os desvios e proceder a correcções posteriores.

Comunicação de objectivos

Utilizam-se sobretudo as directivas, os despachos e alguns planos, como por exemplo o Plano de Aquisições Formal, no caso concreto da LPM. O momento de difusão destes documentos deve estar associado ao fim em causa, devendo ser os objectivos de médio e curto prazos difundidos no início de cada ciclo de planeamento e os restantes objectivos, que poderemos apelidar de contingentes³², atribuídos sempre que se tornam necessários. Verifica-se que os objectivos são percebidos com alguma dificuldade nos vários níveis da instituição.

³¹ Actividade criativa de síntese, donde resulta uma visão integrada mas incompleta. Prof. Eng. Francisco Bacelar de Mello, Conferência ao CSCD: Propósitos, Objectivos, Relações de Poder e Estratégia das Organizações, IAEM, 10Nov99.

³² Emitidos pelos Planos Contingentes, sendo estes elaborados para entrarem em acção se se verificarem determinadas circunstâncias que impeçam ou ponham em causa a continuação da implementação do plano em curso. Sebastião Teixeira, Gestão das Organizações, Alfragide, McGraw Hill, 1998, p.38.



Elaboração de planos, programas³³ e projectos³⁴

A LPM é sem dúvida um modelo de referência na forma como se articula, dentro do modelo de GPO, apresentando-se decomposta em programas, sub-programas e projectos com custos e recursos associados, bem como medidas de avaliação (os materiais são ou não são adquiridos no final do ano e é exercido o controlo orçamental). A não existência de uma base de dados de apoio à gestão, com indicadores de gestão³⁵ que forneçam dados pertinentes, dificulta as tarefas de planeamento. O Decreto-Lei 183/96 estipula a obrigatoriedade de elaboração de planos e relatórios pelos órgãos da Administração Pública, apresentando um modelo para a sua elaboração.

2.2.2 Prossecução dos objectivos

Responsabilização

A nomeação de Directores de Programa aumenta a possibilidade de sucesso na prossecução de um objectivo, na medida em que tal figura se constitui numa entidade primariamente responsável, a quem é feita delegação de poderes, capacidade de gestão de recursos e metas definidas³⁶. Presentemente e no que respeita à LPM, apenas existe um Director de Programa, associado ao programa do GALE.

³³ Programa – “Conjunto de Projectos e Actividades articulados entre si que permitam alcançar um ou mais objectivos consubstanciando a estratégia previamente delineada”. Teresa Nunes Sabrosa, Plano e Relatório de Actividades, Lisboa, Secretariado para a Modernização Administrativa, 1997, p.26.

³⁴ Projecto – “Conjunto de acções que concorrem para um produto final específico e previamente definido, cujo resultado deve ser identificado, observável e mensurável”. Ibidem.

³⁵ Informação física ou financeira que caracteriza de forma significativa uma actividade, uma função ou um nível de responsabilidade. Michel Leroy, Iniciação ao controlo de gestão, Lisboa, Ediprisma, 1991, p.5.

³⁶ O que equivale à definição de Centro de Responsabilidade (CR), ou seja, uma unidade da organização chefiada por um gestor que é responsável pelas suas actividades, dispondo das seguintes características: dispõe de um chefe, tem objectivos próprios para os quais estão orientadas as suas actividades e o chefe tem poder de decisão sobre os meios necessários à realização dos objectivos. AAVV, O controlo de gestão, Lisboa, Rei dos Livros, p.149.



Processo de comunicação

Foi aprovado um conjunto de normas de procedimento para os intervenientes na LPM que procura aumentar a eficácia e eficiência da comunicação entre os intervenientes, entre outras finalidades. Esta situação constitui um exemplo típico das vantagens que a adopção complementar de uma estrutura por projectos (matricial) pode trazer.

2.2.3 Controlo

Avaliação

O controlo é realizado sobretudo ao nível orçamental, pela Repartição de Análise de Gestão Económico-Financeira, sendo possível detectar desvios nesse âmbito. Este aspecto revela-se com grande acuidade especialmente no que concerne à LPM. Há contudo a referir que, ao nível do Exército, não há um orçamento de gestão que conduza à racionalização da gestão e ao desenvolvimento. Há simplesmente um orçamento financeiro que dá cumprimento à contabilidade pública.

A IGE é o órgão por excelência responsável pelo controlo e inspecção do Exército. O plano de inspecções é aprovado pelo CEME, sendo elaborado a médio prazo. Nele são incluídas inspecções extraordinárias, por directiva do CEME, em situações especiais, tais como na inspecção de unidades em acção/aprontamento para missões no exterior. Outros órgãos detêm responsabilidades no âmbito da inspecção, de acordo com o Regulamento para a Inspeção no Exército (RAD 195) revestindo-se esta de um carácter técnico (inspecções ditas técnicas), como são exemplo disso, as inspecções efectuadas no âmbito da Instrução, que competem ao Comando de Instrução, OIT e COFT.



Feedback dos resultados

Sempre que há uma inspecção, é elaborado um relatório no qual constam indicações à U/E/O alvo da inspecção tendo em vista o seu aperfeiçoamento.

Correcções face a desvios

Ao nível da LPM, a existência de planos deslizantes permite recuperar os montantes não despendidos em cada ano, para além do que a não discriminação de sub-programas na 3ªLPM confere a flexibilidade suficiente para que se possam investir verbas em outros sub-programas que não os inicialmente previstos. Quanto a outros objectivos e porque os mecanismos de controlo de gestão³⁷ nem sempre funcionam devidamente, torna-se difícil detectar desvios e consequentemente proceder à sua correcção. Cabe aqui referir o papel do Sistema de Informação de Planeamento, Programação e Orçamentação (SIPPO), poderoso subsistema de gestão, cujas possibilidades não podem ser plenamente exploradas na medida em que tal subsistema só funciona na medida em que interage com os demais subsistemas (gestão patrimonial, gestão de pessoal, contabilidade, etc.), alguns deles ainda pouco desenvolvidos.

Responsabilidade

A legislação existente é suficientemente clara no sentido da definição de responsabilidades inerentes ao controlo. A responsabilidade de controlo deve prefigurar-se em cada nível da estrutura, desde a entidade que definiu o objectivo a alcançar, passando pela entidade com responsabilidade de execução e até ao director de programa, sub-programa ou projecto que acompanha de perto a execução, dispondo de competência para poder tomar decisões. A não existência de directo-

³⁷ ANEXO F - Controlo de Gestão



res de programa (como é o caso da 3ªLPM, com excepção do Programa referente ao GALE) pode conduzir à diluição de responsabilidade por várias entidades como sejam as várias direcções dos serviços, ao que acresce a dificuldade de não se lidar directamente com apenas um único interlocutor.

2.2.4 “Desenvolvimento de executivos”

O Plano de Tirocínios, Cursos e Estágios não contempla nenhum curso relacionado com a GPO. De igual forma, não existe qualquer módulo que aborde este assunto nos curricula do Curso Superior de Comando e Direcção e Curso de Estado Maior.

2.3 Desvios

Da análise dos vários aspectos que integram as actividades de gestão no Exército, podemos concluir que existem alguns pontos de convergência entre a prática actual e o preceituado pelo modelo de GPO. Tal similitude é patenteada, sobretudo, no que respeita à LPM, cujas aquisições, agrupadas em objectivos de força, materializam um plano de reequipamento e modernização que deriva, por sua vez, dum plano de forças. Este processo pressupõe, naturalmente, a intervenção dos escalões subordinados na determinação das necessidades e, consequentemente, dos objectivos a atingir, pelo que podemos afirmar que se trata de uma gestão participada. Porém, este caso poderá considerar-se uma excepção ao procedimento corrente de gestão no Exército. De entre as causas que originam tais disfunções, salientamos as seguintes:



- Alguma indefinição nas competências e responsabilidades aos vários níveis da estrutura, ou existência de uma prática diferente do que está preceituado na legislação vigente. O Estado Maior Coordenador continua a planear como se de um Estado Maior Director se tratasse;³⁸
- Inexistência de Directores de Programa e Projecto, com atribuições claras e delegação efectiva;
- Existência de objectivos vagos e imprecisos;
- Insuficiência de mecanismos de controlo que acompanhem a prossecução dos objectivos e avaliem objectivamente e com precisão os desvios;
- Inexistência de uma contabilidade analítica;
- Inexistência de um sistema de base de dados de apoio à gestão;
- Os objectivos estipulados encontram-se dispersos por vários documentos, conduzindo à desconcentração dos executantes;
- Inexistência de acções de formação que habilitem os oficiais envolvidos em actividades de gestão ao desempenho dos respectivos cargos;
- Inexistência de um modelo de avaliação do desempenho orientado para os resultados obtidos, estando mais orientado para “aquilo que se é” do que para “aquilo que se faz”.

³⁸ ANEXO J – Estrutura de Planeamento e Controlo no Exército



CAPÍTULO 3

PROPOSTAS. UM MODELO PARA O EXÉRCITO

“Não faz gestão por objectivos quem quer mas sim quem está preparado para promover consistentemente uma cultura organizacional adequada e para estabelecer os requisitos e os procedimentos técnicos necessários a um planeamento rigoroso e participado, a uma Direcção motivadora, mobilizadora, competente e credível, a um sistema organizativo operacional e finalmente a um controle de execução eficaz nos processos e justo na avaliação de resultados.”³⁹

Maria Manuela Sales Godinho

3.1 Propostas

- a) **Dotar o EME de uma componente na sua estrutura dedicada ao Planeamento Estratégico no Exército** (a Longo Prazo). Tal tarefa pode ser desenvolvida pela Repartição de Planeamento de Forças da Divisão de Planeamento e Programação (DPP), por afinidade com as suas competências actuais. Para o desenvolvimento de tais estudos, não se torna necessária a existência de pessoal permanente e dedicado em exclusividade a essa função de Planeamento, bastando tão somente a reunião periódica de uma equipa pluridisciplinar, que efectue estudos e apresente as respectivas conclusões e propostas por forma a manter actualizada uma visão prospectiva do Exército.

- b) **Dotar a DPP do EME com uma componente ou módulo de controlo de gestão**, que lhe permita integrar e interpretar os indicadores recolhidos pelas várias fontes de controlo e inspecção e assim poder confrontar os resultados obtidos com o planeamento. Esta competência poderá ser atribuída à Repartição de

³⁹ Dr.^a Maria Manuela Sales Godinho, Presidente do Conselho Directivo do Centro Regional de Segurança Social de Lisboa e Vale do Tejo, Gestão por objectivos na Administração Pública – Fórum 2000, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1997, p.175.



Análise de Gestão Económico-Financeira, que para o efeito deveria ser alargada no seu Quadro Orgânico, alterando o nome desta repartição para *Repartição de Controlo de Gestão*. As equipas de inspecção constituídas com o fim de levar a cabo inspecções nas várias U/E/O, deverão, sempre que se justifique, compreender elementos desta repartição.

- c) **Criar e desenvolver um Sistema de Base de Dados de Apoio à Gestão**, por forma a discriminar um conjunto de indicadores válidos que facilitem o conhecimento da situação e permitam um controlo mais eficaz e uma mais correcta avaliação de desempenho. Para a criação de uma tal base de dados, o Exército deverá ser mobilizado como um todo, identificando-se dois tempos distintos: um primeiro, descendente em que se determinam quesitos e são dados “inputs”; um segundo tempo em que são dadas respostas e produzidos “outputs”. Trata-se, portanto, de identificar superiormente, e ao nível do EME, o que se quer, para que depois, ao nível dos OCAD, OIT e COSF e respectivas U/E/O se proceda à selecção e recolha de dados pertinentes. A entidade responsável pela criação desta Base de Dados terá que estar intimamente relacionada com os sistemas e tecnologias de informação e sistemas e metodologias de apoio à decisão, pelo que se nos afigura conveniente criar uma estrutura à semelhança da Divisão de Análise e Métodos de Apoio à Gestão (DAMAG) da Marinha, cujos benefícios resultantes da sua criação são por demais reconhecidos.
- d) **Desenvolver um modelo orçamental de gestão, por via de implementação de uma contabilidade analítica**, que identificando claramente os vários centros



de custo permita elaborar um planeamento detalhado e credível, com margens de erro cada vez menores. É de salientar que o SIPPO é uma ferramenta de gestão bem concebida, mas cuja fraca implementação deriva em grande parte do facto da contabilidade no Exército ser do tipo orçamental e não analítica.

- e) **Nomear Directores de Programa e de Projecto** para os vários Programas e Projectos decorrentes dos Objectivos determinados superiormente. A tais directores compete um papel decisivo na planificação, execução e controlo do respectivo programa ou projecto, pelo que deverá dispor de poder executivo e autoridade para emitir ordens e tomar decisões, sem perder de vista que tal poder é limitado. Dependendo dos programas/projectos, o respectivo director deverá ou não estar inserido na hierarquia. Em alguns casos, há toda a conveniência em que tal não suceda, por forma a libertar o director de outras responsabilidades inerentes à da estrutura hierárquica, que o desconcentrarão, impedindo-o de se dedicar inteiramente ao programa/projecto.
- f) Criar módulos de **formação** subjacentes à GPO nos curricula do Curso de Estado Maior e do Curso Superior de Comando e Direcção, tendo em vista uma sensibilização dos oficiais envolvidos nas áreas de actividade para as quais os referidos cursos habilitam. De igual forma, criar um Curso Prático de GPO, a incluir no Plano de Tirocínios Estágios e Cursos (PTEC), destinado a oficiais envolvidos na gestão do Exército, nos vários níveis Institucional, Intermédio e Operacional.⁴⁰

⁴⁰ Ver ANEXO H – Conteúdos de um curso de GPO.



- g) Procurar manter, sobretudo ao nível da Gestão **Intermédia** (médio prazo), **equipas pluridisciplinares**, com elementos que possuam formação específica em gestão, estatística, avaliação, etc. Tal propósito implica que seja efectuada uma gestão eficiente dos recursos humanos por forma a identificar pessoal que reúna os requisitos necessários. Caso não haja pessoal que satisfaça tais requisitos, criar condições para que o haja, pela habilitação das competências em causa.
- h) **Evitar uma rotatividade excessiva** ao nível dos oficiais que servem em funções de gestão quer seja no EME, quer seja nos Comandos Funcionais ou equivalente.
- i) Na **redacção dos objectivos**, atender às características a que estes devem **obedecer**⁴¹ associando-lhes e discriminando, sempre que aplicável, a sua finalidade tripla, ou seja, o resultado em si, um custo associado e um prazo a cumprir⁴².
- j) Que se comprove acerca dos benefícios que este modelo de gestão (GPO) pode trazer ao Exército, pela sua **implementação a título experimental**, delimitando o seu âmbito a apenas um objectivo de médio prazo (de duração inferior ou igual a três anos), cuja prossecução se caracterize por um grau de dificuldade média ou baixa, em que o tratamento de tal objectivo seja realizado seguindo a metodologia preconizada pela GPO. Que tal objectivo seja decomposto por metas, envolvendo os órgãos responsáveis pelo planeamento de curto prazo e pela

⁴¹ ANEXO B- Caracterização dos Objectivos

⁴² Jaime Pereña Brand, Direcção e Gestão de Projectos, Lisboa, LIDEL - Edições Técnicas, 1992, p.43.

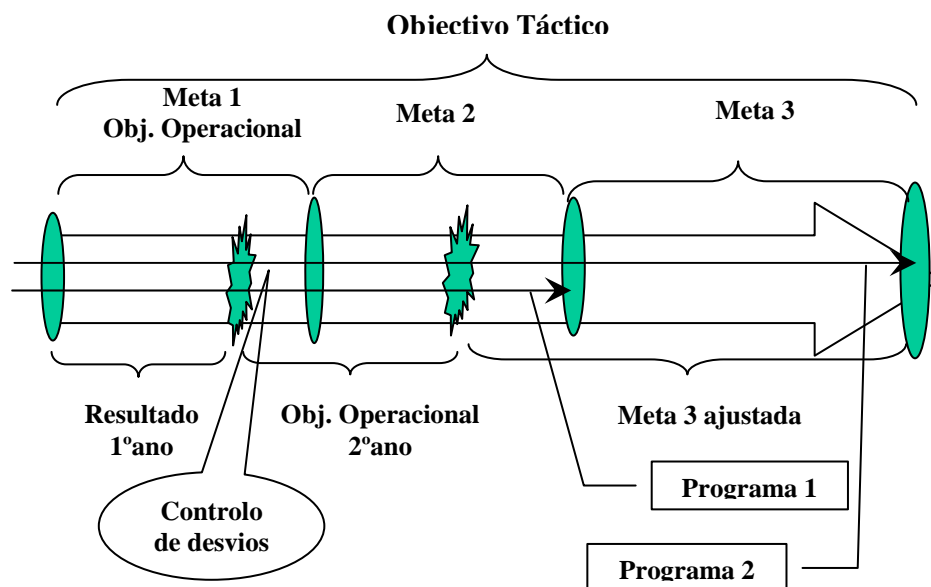
sua execução, procedendo a avaliações regulares que afirmam da adequação da metodologia seguida.

3.2 Um Modelo para o Exército

Apresentamos de seguida um modelo segundo o qual os objectivos no Exército poderão ser tratados, à luz dos princípios que caracterizam a GPO.

3.2.1 Integração dos Objectivos Táticos, Operacionais e Programas

O estabelecimento dos objectivos táticos corresponde para a concretização da visão estratégica do Exército.



Compete ao EME definir tais objectivos.

Cada objectivo tático deve ser decomposto em metas, correspondendo cada uma delas a um objectivo operacional (que não serão mais do que objectivos intermédios), que poderá corresponder, ou não, a um ano civil. Os OCAD, OIT e COSF intervêm nesta fase do planeamento tático propondo as sucessivas metas a alcançar, que se converterão em objectivos operacionais, a serem definidos e trabalhados por estas estruturas.



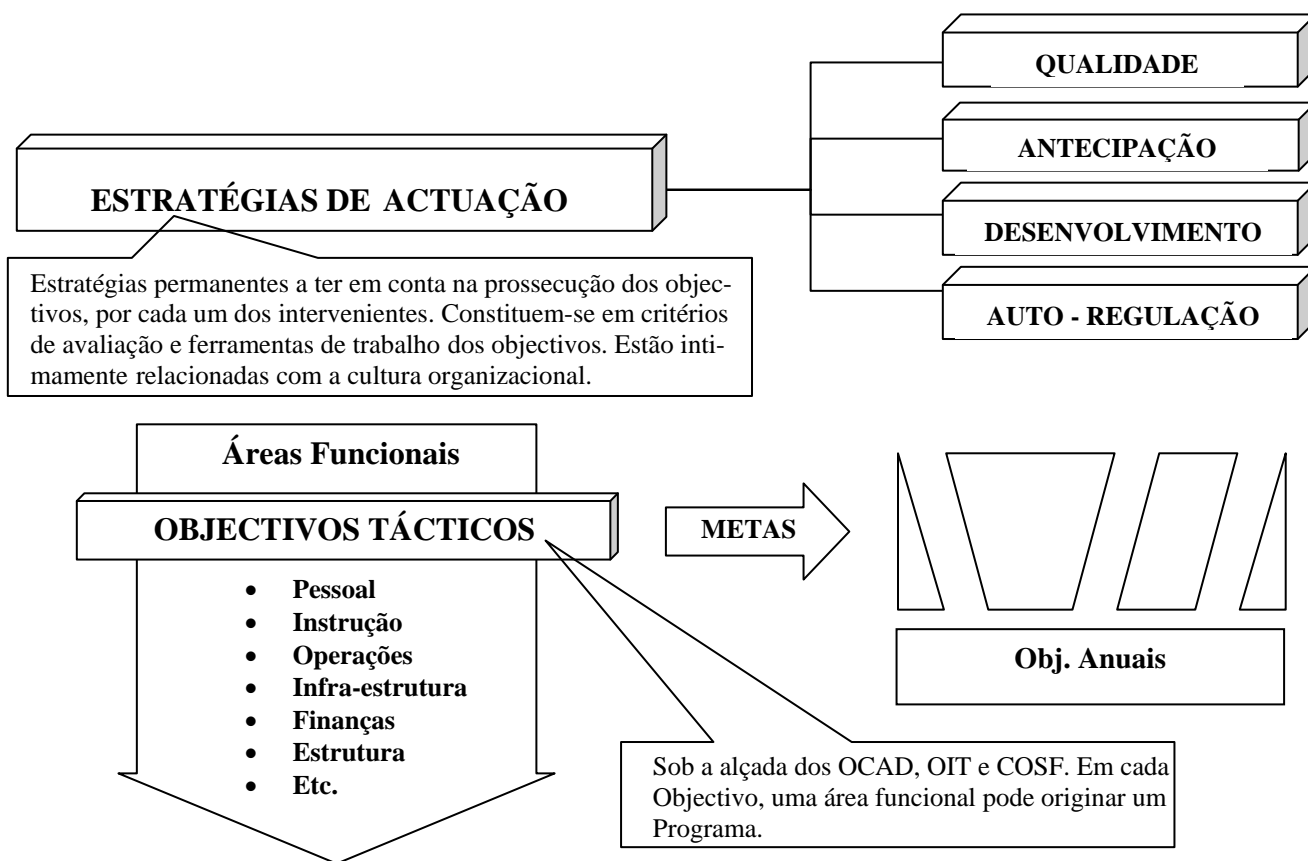
Cada objectivo poderá compreender um ou mais programas, que deverão estar relacionados com as áreas funcionais existentes (Pessoal, Instrução, Logística – Intendência, Material, Infra-estruturas, e outras a definir, eventualmente). Isto equivale a dizer que cada meta é na realidade um conjunto de programas funcionais, integrados e concorrentes. Por isso, na definição de metas, reuniões de informação, “debriefings” e acções de avaliação e controlo, deverão estar presentes representantes de cada área funcional envolvida.⁴³ Este processo não é de forma alguma um processo rígido. Antes pelo contrário, deve ser dinâmico, permitindo a redefinição de metas/objectivos operacionais subsequentes em função quer da alteração do rumo dado ao próprio objectivo táctico, quer dos desvios observados na prossecução do objectivo.

3.2.2 Planeamento de Médio Prazo (Orientações estratégicas)

Os objectivos determinados nos vários níveis hierárquicos do Exército, deverão estar concentrados num único documento em cada um dos níveis táctico e operacional, evitando-se, tanto quanto possível, a adição de outros objectivos de forma dispersa, ao longo do ano. Naturalmente que isto não exclui a emissão de planos contingentes, sempre que necessários.

Nesse documento deverão constar as estratégias de actuação ou globais, consistindo estas num código de conduta a adoptar por cada indivíduo isolado ou por cada equipa, como um todo, à luz da qual os objectivos devem ser encarados. Estas estratégias traduzem a visão do Gen CEME sobre o modo como o Exército deve caminhar no sentido da eficiência e eficácia na prossecução dos objectivos.

⁴³ À semelhança da Equipa do SIPPO da Marinha.



Propõem-se assim algumas estratégias de actuação (ou globais):

Estratégia de Antecipação: Corresponde à vontade de prever antecipadamente e de desencadear as medidas adequadas para evitar a ocorrência de ameaças.

Estratégia de Desenvolvimento: Corresponde à vontade de aperfeiçoamento constante e de obtenção de melhores performances, através de controlos de qualidade adequados.

Estratégia de Iniciativa: Corresponde à vontade de reagir às contrariedades impostas pelos acontecimentos em curso e de aproveitar as oportunidades súbitas que se apresentem.

Estratégia de Qualidade: Corresponde à articulação harmónica de todas as outras, no âmbito de uma gestão cada vez mais perfeita.



Tendo a visão e estas estratégias a montante, como enquadrantes, surgem então os objectivos táticos, aos quais deverá estar associado, sempre que possível, uma noção de resultado, prazo e custo. Além disso, os objectivos deverão estar hierarquizados, tendo em conta a concentração de recursos nos objectivos considerados prioritários, caso não seja possível a concretização de todos eles. Estes objectivos, como já foi dito, decompõem-se em metas das quais resultarão os objectivos operacionais, compostos por sua vez, por um ou mais programas, de acordo com as áreas funcionais abrangidas.

Ao documento onde constam a visão estratégica, estratégias globais e objectivos táticos, com a descrição dos respectivos programas, chamamos de “Orientações Estratégicas do Exército para o ano X”.⁴⁴

3.2.3 Articulação dos Objectivos

Médio Prazo

Cada objectivo deverá ser descrito através de:

- ✓ Enunciado, de acordo com os critérios já referidos no ponto anterior
- ✓ Directivas ou aspectos a ter em conta na sua prossecução
- ✓ Programas que o constituem e metas a alcançar em cada programa

Curto Prazo

Cada meta, em cada programa, converter-se-á num projecto, que não é mais do que um objectivo de curto prazo, ao qual deverá estar associado um critério de sucesso (mensurável), um prazo e um responsável (director ou chefe de

⁴⁴ O ano em referência é o ano no qual se projectam os objectivos táticos (três a seis).



projecto). A responsabilidade da definição de projectos cabe aos OCAD, OIT e COSF, dentro das respectivas áreas.

Objectivo:

PROGRAMAS	Ano 1	Ano 2	Ano 3
Instrução			
Pessoal			
Logística			
Operações			

Projectos

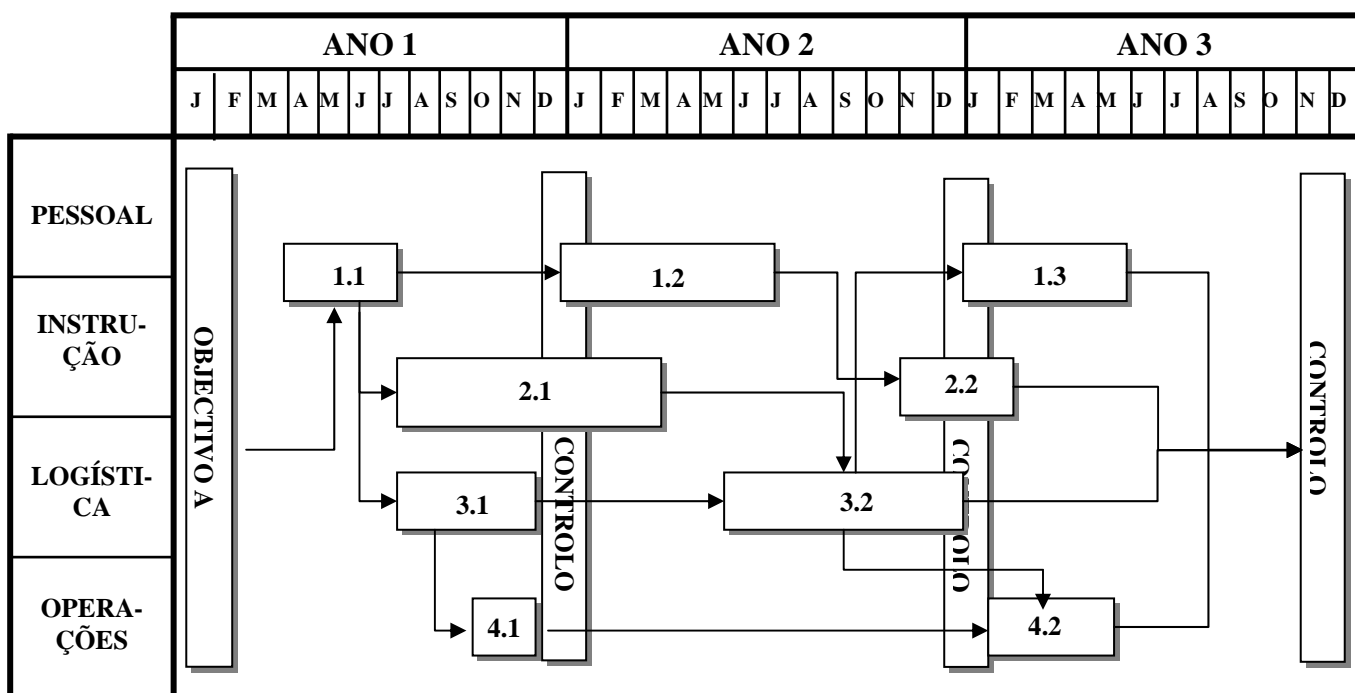
Programas Funcionais	Referência	PROJECTOS	Critério	Prazo	Custo	Directores	Observações
1. Instrução		1.1 1.2 ...					
2. Pessoal		2.1 2.2 ...					
3. Logística		...					
4. Operações		...					

3.2.4 Planeamento Integrado das Actividades do Exército

Tendo em vista o acompanhamento e o controlo dos objectivos, deverá ser elaborado o “Plano Integrado das Actividades do Exército”. Este quadro reflecte o conjunto de actividades (projectos) planeados/em curso para atingir um dado objectivo. Elaborar-se-ão tantos quadros quantos os objectivos táticos identificados.

Na figura, a cada caixa numerada corresponde um projecto, em consonância com a tabela apresentada no ponto anterior (projectos 1.x pertencentes à área de instrução, projectos 2.x à área de pessoal, etc.).⁴⁵

Este diagrama (modelo de PERT), permite saber quais os projectos que estão a decorrer em cada momento e qual o grau de interdependência entre eles, auxiliando na determinação de caminhos críticos, momentos de controlo e entidades envolvidas.



⁴⁵ O código usado na identificação de projectos poderá ser o correspondente no SIPPO.



BIBLIOGRAFIA

- 📖 AAVV, Gestão por objectivos na Administração Pública – Fórum 2000, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1997
- 📖 AAVV, Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, Lisboa Publicações Dom Quixote, 1997
- 📖 AAVV, Investigação Operacional, Alfragide, McGraw Hill, 1996
- 📖 AAVV, O controlo de gestão, Lisboa, Rei dos Livros, 2ª ed., s.d.
- 📖 ALMEIDA, Fernando Neves de, Avaliação de desempenho para gestores, Alfragide, McGraw Hill, 1996
- 📖 AMARAL, Maria do Céu e SÁ, Vasconcellos e, Os alquimistas modernos, Lisboa, Instituto do Emprego e da Formação Profissional, 1996
- 📖 AMARAL, Maria do Céu, Gerir: ciência e arte, Lisboa, Instituto do Emprego e da Formação Profissional, 1996
- 📖 BILHIM, João Abreu de Faria e CASTRO, Isabel Mota de, Comportamento Organizacional, Lisboa, Universidade Aberta, 1997
- 📖 BILHIM, João Abreu de Faria, Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1996
- 📖 BRAND, Jaime Pereña, Direcção e Gestão de Projectos, Lisboa, LIDEL - Edições Técnicas, 1992
- 📖 CARDOSO, Jaime Fidalgo, 50 Ideias e Técnicas de Gestão, Lisboa, Abril/Controljornal, 1996
- 📖 CHIAVENATO, Idalberto, Recursos Humanos, S. Paulo, Editora Atlas, 1992
- 📖 CHIAVENATO, Idalberto, Teoria Geral da Administração, S. Paulo, McGrawHill, 3ª ed, Vol I, 1987
- 📖 LEROY, Michel, Iniciação ao controlo de gestão, Lisboa, Ediprisma, 1991
- 📖 MACDONALD, John, “Abaixo as modas de gestão”, Executive Digest, Nº 61, Linda-a-Velha, Abril Control Jornal, Novembro 1999, p.108.
- 📖 MINTZBERG, Henry, Estrutura e dinâmica das organizações, Lisboa, Círculo de Leitores, 1996
- 📖 MONTBELLO, Anthony R., O livro das Equipas de Trabalho, Mem Martins, Edições CETOP, 1994



- 📖 QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van, Manual de investigação em ciências sociais, Lisboa, Gradiva, 1992
- 📖 ROCHA, J. A. Oliveira, Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Editorial Presença, 1997
- 📖 SABROSA, Teresa Nunes, Plano e Relatório de Actividades, Lisboa, Secretariado para a Modernização Administrativa, 1997
- 📖 SILVA, Mateus da, “Gestão por Objectivos nas Forças Armadas”, Baluartes, Nº1/83, Lisboa
- 📖 STONER, James A.F., Administração, Brasil, Prentice/Hall do Brasil, 2ª ed, s.d.
- 📖 SULLIVAN, R. Gordon e HARPER, Michael V., HOPE is not a METHOD, New York, Broadway Books, 1997
- 📖 TEIXEIRA, Sebastião, Gestão das Organizações, Alfragide, McGraw Hill, 1998

Legislação

- 📄 Anexo A à Directiva 2/VCEME/99 – Tarefas para 1999
- 📄 Conceito Estratégico de Nacional
- 📄 Conceito Estratégico Militar 97
- 📄 Decreto Regulamentar 43/94, de 2 de Setembro
- 📄 Decreto Regulamentar 44/94 de 2 de Setembro
- 📄 Decreto Regulamentar 46/94, de 2 de Setembro
- 📄 Decreto Regulamentar 47/94, de 2 de Setembro
- 📄 Decreto Regulamentar 48/94, de 2 de Setembro
- 📄 Decreto-Lei 50/93 (Lei Orgânica do Exército)
- 📄 Decreto-Lei 183/96, de 27 de Setembro
- 📄 Despacho 317/CEME/98 – Criação das Forças de Projecção do Exército (FOP)



- ☐ Despacho 4/VCEME/99 – A modernização do Exército a longo prazo
- ☐ Despacho N°4/CIE/98 – Gabinete de Apoio Técnico e Inspeção: atribuições e responsabilidades
- ☐ Despacho N°6/CIE/98 – Gabinete de Apoio Técnico e Inspeção: atribuições e dependências
- ☐ Directiva 2/VCEME/99 – Directiva de Planeamento para o Estado-Maior Coordenador – 1999
- ☐ Directiva 353/CEME/98 – Directiva para o Exército em 1999
- ☐ Directiva de Planeamento de Forças – DPF/CEMGFA/99
- ☐ Directiva Ministerial de Defesa Militar – 1999
- ☐ Directiva Ministerial para o Planeamento Militar
- ☐ Directiva Ministerial sobre a execução da LPM
- ☐ Directiva N°1/Cmdt Instr Ex/99 - Instrução no Exército em 1999
- ☐ Grandes opções do Plano Nacional para 1999
- ☐ Informação N°10/03/99 do GATI/CIE – Competências do Cmd Instr Ex, dos Comandos Funcionais e do COFT, no âmbito da Inspeção à Instrução
- ☐ Lei 29/82 (LDNFA)
- ☐ Lei 43/91, de 27 de Julho (Lei Quadro do Planeamento)
- ☐ Lei 46/98, de 7 de Agosto (Lei Quadro das Leis de Programação Militar)
- ☐ Lei 50/98, de 17 de Agosto
- ☐ Lei 111/91 (LOBOFA)
- ☐ Memorando 70/DPP – Plano de Reequipamento do Exército
- ☐ Memorando 130/CEME/98 –Planeamento da LPM 1998-2003



- ☞ Missões específicas das Forças Armadas (MIFA 97)
- ☞ Modernização das Forças Armadas – FA 2010
- ☞ Normas de procedimento para os intervenientes na LPM
- ☞ Ordem Preparatória das FPO, FORES e FOREF
- ☞ Regulamento para a inspecção no Exército (RAD 95)
- ☞ Relatório final da análise ao Sistema de Instrução Militar N°1/98/IGFAR



ANEXO A
QUADRO REFERENCIAL DE AVALIAÇÃO DA APLICABILIDADE DO MODELO DE GPO NO EXÉRCITO

OBJECTIVO DE AVALIAÇÃO

SITUAÇÃO	OPERAÇÃO DE AVALIAÇÃO	ELEMENTOS A AVALIAR
Gestão no Exército	Em que medida é que a gestão no Exército se realiza de acordo com o modelo de GPO?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeamento <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Definição e selecção de Objectivos 1.2 Redacção de objectivos 1.3 Comunicação dos Objectivos 1.4 Elaboração de Planos 1.5 Elaboração de Programas e Projectos 2. Prossecução dos Objectivos <ol style="list-style-type: none"> 2.1 Responsabilização 2.2 Processo de comunicação 3. Controlo <ol style="list-style-type: none"> 3.1 Avaliação 3.2 Feedback dos resultados 3.3 Correções face a desvios 3.4 Responsabilidade 4. “Desenvolvimento de executivos”



APLICABILIDADE DO MODELO DE GPO NO EXÉRCITO

REFERENCIAL

REFERENTES	ORIGEM DOS REFERENTES	CRITÉRIOS
1 Missões e tarefas atribuídas ao Exército, directivas orientadoras, planos e programas dos vários níveis estruturais do Exército	1 CRP, CEDN, LDNFA, LOBOFA, LOE, GOP para 1999, Directiva do Planeamento de Forças, Directiva de Planeamento de EM 1999, Directiva para o Exército 1999, MIFA, CEM 97, Directiva Ministerial de Defesa Militar, LPM, Despacho 317/CEME/98, Lei Quadro do Planeamento	1.1.1 Integração e concordância dos níveis Estratégico, tático e operacional 1.1.2 Participação e envolvimento 1.2 Exactidão e rigor na redacção 1.3 Objectividade e clareza 1.4 Concordância com os objectivos/metasp 1.5.1 Concorrência para os planos 1.5.2 Delegação
2 Estrutura e organização do Exército, processos de informação e comunicação, níveis de delegação, directivas orientadoras	2 Dec. Regulamentares 43/94, 44/94, 46/94, 5/99; Lei Quadro do Planeamento; Directivas do CEME	2.1 Definição de Responsabilidades 2.2 Eficiência e Eficácia na comunicação
3 Directivas orientadoras, responsabilidades e competências dos vários órgãos e estruturas do Exército	3 Dec. Regulamentares 43/94, 44/94, 46/94, 5/99; Lei Quadro do Planeamento; Directivas do CEME; Dec-Lei 183/96; LPM; Relatórios diversos	3.1 Continuidade no processo 3.2.1 Participação e envolvimento 3.2.2 Selecção de critérios 3.3 Tomada de acções correctivas 3.4 Clareza na definição de responsabilidades
4 Conteúdos da formação, nos cursos ministrados no Exército	4 Conteúdos do Curso de Estado-Maior e do curso Superior de Comando e Direcção, PTEC	4.1 Continuidade 4.2 Apoio das estruturas de topo



APLICABILIDADE DO MODELO DE GPO NO EXÉRCITO

INSTRUMENTAÇÃO

INDICADORES	ITENS	INSTRUMENTOS
1.1.1.1 Descrição escrita dos obj. do Exército a longo, médio e curto prazo	1.1.1.1.1 O Exército tem bem definidos em documentos, os seus Objectivos estratégicos, táticos e operacionais 1.1.1.1.2 Existem documentos que indicam os obj do Exército.	1.1.1.1 Verificação da existência de documentos e sua análise.
1.1.1.2 Planeamento em cascata de modo a que haja sempre concorrência para os obj fixados a um nível mais elevado	1.1.1.2 Os objectivos/planos dos OCAD, OIT e COSF derivam e concorrem para os Obj/planos emanados do CEME.	1.1.1.2 Análise de planos e objectivos do Cmd Instrução
1.1.2 Elaboração conjunta entre escalões superiores e subordinados	1.1.2 Os OCAD, OIT e COSF participam na definição dos Obj do Exército.	1.1.2 Questionário conduzido no EME (DPP, DP e DO) e Cmd Instrução.
1.2.1 Expressos em termos de resultados finais	1.2.1 Os obj em geral são expressos em termos de resultados	1.2.1 Análise de directivas, planos e outros documentos do EME.
1.2.2 Redacção dos objectivos anuais com as seguintes características: <ul style="list-style-type: none"> • Específicos • Mensuráveis • Exequíveis • Relevantes • Temporizáveis 	1.2.2 Os obj anuais são específicos, mensuráveis, exequíveis, relevantes e temporizáveis	1.2.2 Análise de directivas, planos e outros documentos do EME e do Cmd Instrução.



1.3.1 Conhecimento a todos os níveis da organização	1.3.1 Os OCAD, OIT e COSF recebem documentos onde vêm expressos os Obj do Exército.	1.3.1. Questionário conduzido no EME e Cmd de Instrução.
1.3.2 Compreensão clara do que se pretende atingir	1.3.2 Os obj são claros e perceptíveis e os planos/directivas declinam o que se espera de cada indivíduo	1.3.2 Análise de Planos, Directivas e outros documentos do EME. Questionário no Cmd Instr.
1.4.1 Elaboração de planos tendo em vista a prossecução dos objectivos	1.4.1 Os obj seleccionados dão origem a planos, difundidos pelos escalões subordinados	1.4.1. Questionário conduzido no EME. Análise de planos.
1.4.2 Decomposição dos objectivos em metas sempre que aconselhável	1.4.2 Os obj complexos e a médio ou longo prazo são decompostos em metas	1.4.2 Questionário conduzido no EME. Análise de planos.
1.4.3 Divulgação dos planos aos seus executantes	1.4.3 Os OCAD, OIT e COSF recebem planos para execução dos objectivos seleccionados	1.4.3 Questionário conduzido no EME e Cmd de Instrução.
1.5.1 Elaboração de Programas e Projectos que operacionalizem os objectivos/metast a alcançar	1.5.1 Os planos decompõem-se em programas e projectos, temporizados e que permitem alcançar um ou mais objectivos.	1.5.1 Questionário conduzido no EME. Análise de planos.
1.5.2.1 Delegação e responsabilização na condução de Programas/Projectos	1.5.2.1 São nomeados Directores de Projecto, sobre os quais é delegada autoridade e disponibilidade de meios para atingir os Obj.	1.5.2 Questionário conduzido no EME. Análise de planos e outros documentos.
1.5.2.2 Criação de estrutura matricial	1.5.2.2 É frequente o recurso à criação de equipas de projecto para determinadas acções	
2.1 Delegação de autoridade, atribuição de meios e capacidade de controlo	2.1 Quem dirige o projecto tem a capacidade de gerir os meios, avaliar o progresso, reportando ao escalão superior o resultado desse controlo	2. Análise de directivas. Questionário a conduzir no EME.
2.2.1 Comunicação processa-se nos dois sentidos	2.2.1 A comunicação flui quer no sentido ascendente quer no descendente	



2.2.2 Modo como se processa é predominantemente informal	2.2.2 O modelo de comunicação é predominantemente informal	3. Questionário conduzido no EME. Análise de planos e outros documentos.
2.2.3 É processo permanente (sempre que necessário)	2.2.3 O EME e os escalões subordinados mantêm-se a par da situação em igualdade de circunstâncias	
2.2.4 Processa-se por canais formais e informais	2.2.4 Os canais usados não se restringem à cadeia de comando	
2.2.5 Todos os envolvidos no processo têm igual acesso à informação	2.2.5 A informação relativa aos objectivos em causa assim que obtida é partilhada independentemente do escalão em que é obtida	
3.1 Existência regular de momentos específicos destinados ao controlo	3.1.1 O controlo é exercido periodicamente, em prazo estipulado	
	3.1.2 São realizadas reuniões frequentes entre EME e órgãos executores para efectuar pontos de situação	
3.2.1 Envolvimento dos escalões subordinados no processo	3.2.1 Os critérios de avaliação são do conhecimento prévio de todos os intervenientes no processo	
3.2.2 Critérios de avaliação baseados nos objectivos definidos	3.2.2 As avaliações do alcance dos objectivos e do desempenho são feitas com base nos resultados obtidos	
3.3 Tomada de acções correctivas	3.3.1 Redefinição dos objectivos ou implementação de outras modalidades de acção	
	3.3.2 Surgem da verificação de discrepâncias face a desvios	



3.4 Definição clara de responsabilidades de controlo	3.4 Cada plano, Programa ou Projecto define claramente quem detém a responsabilidade de controlo, e/ou existem documentos que orientem a actividade de controlo	
4 Existência de módulos/cursos de formação específica, relativos à GPO	4.1 Existe no PTEC e nos cursos de EM e CSCD módulos de formação sobre GPO 4.2 As chefias de topo sabem o que é a GPO e apoiam incondicionalmente a implementação da metodologia	4.1 Consulta do PTEC e dos curricula do CSCD e CEM. 4.2 Questionário conduzido ao SubCEME.



ANEXO B

CARACTERIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

“Os objectivos não são como um horário dos caminhos de ferro. Podem-se comparar à agulha da bússola que guia um barco. A agulha essa, encontra-se firme assinalando em linha recta o porto a que se quer chegar. Porém, durante a travessia o barco afasta-se muitas milhas do seu curso para evitar a tempestade. Diminuirá a sua velocidade durante um nevoeiro e deter-se-á completamente perante um furacão. Até pode alterar o seu destino no meio do oceano... Mas, mesmo assim, quatro quintos das viagens terminarão no porto determinado e à hora marcada.”¹

Peter Drucker

A missão é o ponto de partida para a definição de outros objectivos, que a ela se encontram subordinados, consistindo na definição dos fins estratégicos gerais de uma organização. A sua função é dar continuidade de orientação e uniformidade aos propósitos da organização.

1. Tipologia dos objectivos²

- OBJECTIVO PRIMÁRIO

Lucro ou resultado, que para ser válido em termos de planeamento deve ser quantificado (em unidades, percentagem, etc.).

- OBJECTIVOS SECUNDÁRIOS

Dizem respeito à natureza ou finalidade da organização, área de actuação, produtos e serviços que oferece.

¹ Jaime Pereña Brand, Direcção e Gestão de Projectos, Lisboa, LIDEL - Edições Técnicas, 1992, p.147.

² José Fernando Costa Boucinhas, citado por, CHIAVENATO, Idalberto, Teoria Geral da Administração, S. Paulo, McGrawHill, 3ª ed, Vol I, 1987, p.452.



- METAS

Alvos programados no tempo, derivados da estratégia. Devem concorrer para os objectivos primário e secundários e destinam-se a informar se o caminho escolhido está a ser seguido.

- PADRÕES INDIVIDUAIS DE DESEMPENHO

Associados a pessoas, são decorrentes das metas. Relacionam as tarefas das pessoas com o plano estratégico da organização.

2. Para que os objectivos sejam válidos e eficientes, deverão possuir as seguintes **características**³:

- **Claros e específicos**

Devem ser facilmente compreendidos, concisos e não ambíguos, dizendo aquilo que se espera de cada indivíduo, equipa, departamento, etc.

- **Alcançáveis, Atingíveis ou Realistas**

Não devem ser nem muito difíceis nem demasiado fáceis. Se no primeiro caso desanimam, no segundo desmotivam. A determinação da exequibilidade de um objectivo aumenta na razão directa da quantidade de dados de planeamento existentes, isto é, quanto mais informação disponível, maior o realismo na escolha dos objectivos.

- **Mensuráveis**

Devem ser quantificados de modo a que não hajam dúvidas se foram ou não alcançados, permitindo ainda determinar com precisão os desvios detectados.

³ Anthony R Montbello, O livro das Equipas de Trabalho, Mem Martins, Edições CETOP, 1994, p.72.



Os métodos de medição, normalmente incluem os factores qualidade, custo, quantidade e/ou tempo.

- **Temporizados ou Calendarizados**

Deve haver um limite de tempo, ou seja, um prazo final, concreto para a sua conclusão. Mesmo os objectivos de médio e longo prazos devem ser decompostos em metas, perfeitamente calendarizáveis.

- **Hierarquizados⁴**

Os vários objectivos devem ser relativizados entre si, quanto aos critérios de importância e urgência.

- **Ajustáveis**

Devem desenvolver-se mecanismos que mantêm os objectivos ancorados às realidades, preservando o seu carácter alcançável. Os objectivos devem, portanto, ser dinâmicos, estando a sua determinação associada ao conceito de flexibilidade.

- **Relevantes ou Consistentes**

Devem estar sintonizados como resto da organização ou unidade de trabalho. Devem ser consistentes e apoiantes dos objectivos a longo prazo, departamentais e outros.

3. Um objectivo assume sempre um **carácter triplo⁵**:

- **Resultado final:** é a origem e a justificação desse objectivo, sendo por isso o mais significativo e importante. Traduz-se na produção de um bem ou prestação de um serviço, perfeitamente quantificável.

⁴ Sebastião Teixeira, *Gestão das Organizações*, Alfragide, McGraw Hill, 1998, p.34.

⁵ Jaime Pereña Brand, *Direcção e Gestão de Projectos*, Lisboa, LIDEL - Edições Técnicas, 1992, p.43.

- **Custo:** factor essencial e que deverá ser avaliado sempre de forma explícita. A previsão orçamental será tanto mais desenvolvida estiver uma base de dados de apoio à gestão, que fornecendo indicadores concretos, diminui as margens de erro na fase de planeamento.

- **Prazo:** mais facilmente deteriorável, não devendo ser considerado secundário. Ainda que um objectivo seja cumprido em termos materiais e



dentro do orçamento previsto, se não for oportuno, ou seja, se não respeitar o prazo que lhe foi estipulado, então podemos afirmar não ter havido eficácia no seu cumprimento.

4. Elementos de objectivos saudáveis⁶

Os objectivos são os objectos da acção. Por isso, as declarações de objectivos deverão focar quer a acção, quer o objecto. A sua redacção deverá também incluir os métodos de medição.

OBJECTIVO = ACÇÃO + OBJECTO + MÉTODO DE MEDIÇÃO

⁶ Anthony R Montbello, *O livro das Equipas de Trabalho*, Mem Martins, Edições CETOP, 1994, p.75.

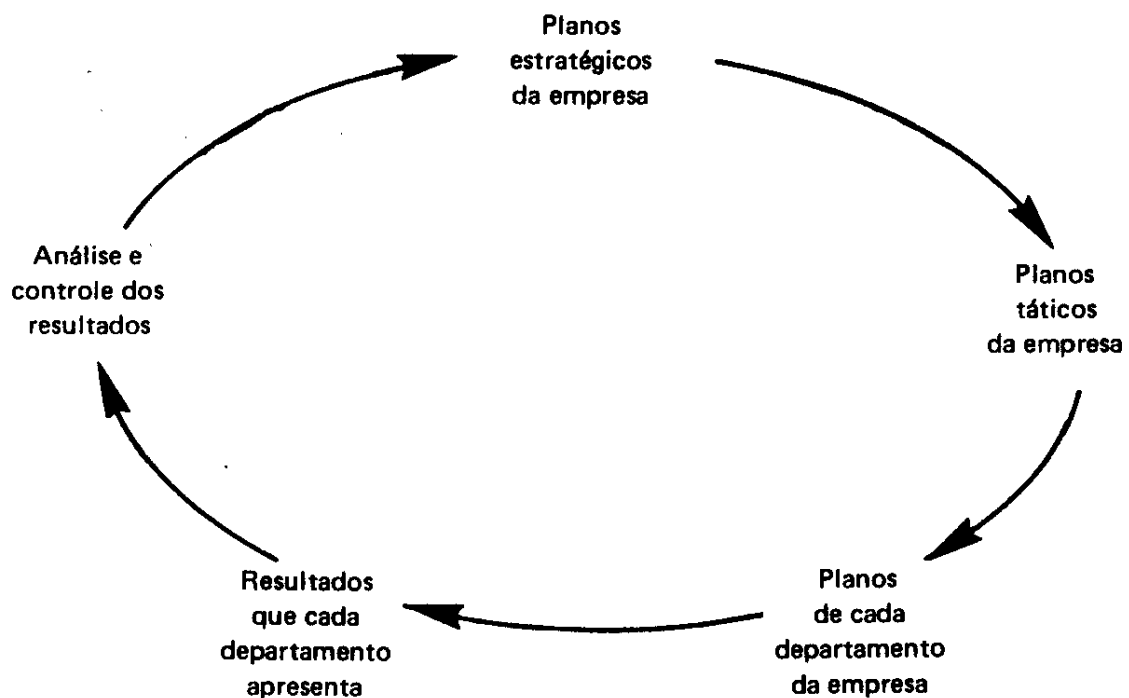
ANEXO C

CICLOS DA GESTÃO POR OBJECTIVOS

Existem dois autores que tendo-se dedicado ao estudo da GPO, criaram os respectivos modelos que passamos a apresentar. Tratam-se de Humble e Odiorne¹.

MODELO DE HUMBLE

Define a GPO como “*um sistema dinâmico que procura integrar as necessidades da companhia de definir e atingir os seus alvos de lucro e crescimento com as necessidades do gestor de contribuir e de se desenvolver.*”²



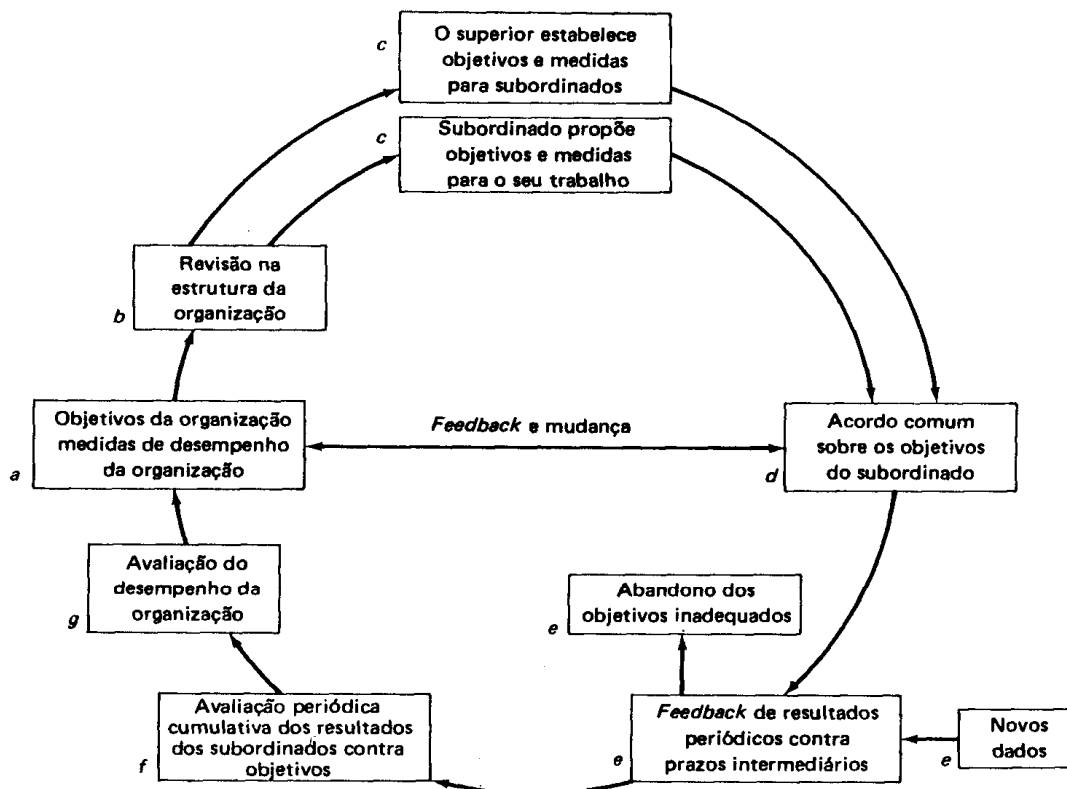
Fonte: Idalberto Chiavenato, Teoria Geral da Administração, S. Paulo, McGrawHill, 3ª ed, Vol I, 1987, p.458.

¹ Citados por, Idalberto Chiavenato, Teoria Geral da Administração, p.457 e 458.

² Idalberto Chiavenato, op.cit., p.457.

MODELO DE ODIORNE³

Este modelo, mais detalhado, pormenoriza a sequência das acções (indicada por ordem alfabética) e enfatiza o processo de gestão participada pela intervenção convergente dos superiores e subordinados.



Fonte: Idalberto Chiavenato, Teoria Geral da Administração, S. Paulo, McGrawHill, 3ª ed, Vol I, 1987, p.459.

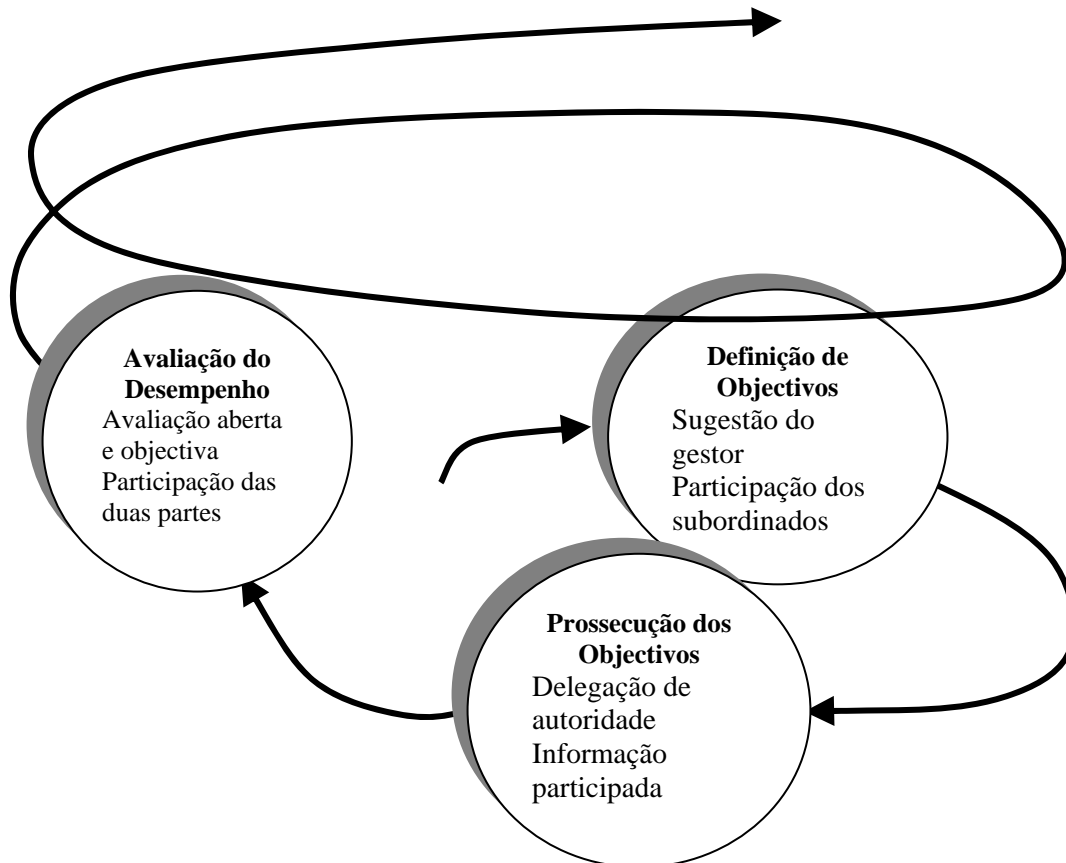
³ Idalberto Chiavenato, op.cit., p.458.

ANEXO D

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Ainda que nem sempre tenha funcionado como um sistema global completo, a GPO representa um importante modelo de planeamento que se baseia em:

- Objectivos específicos mensuráveis
- Avaliação do desempenho
- Integração dos objectivos individuais nos objectivos globais da organização





Actualmente, o sistema de GPO continua a ser a base dos sistemas de avaliação do desempenho¹, compreendendo um processo de quatro fases²:

1. Passagem em revista das principais actividades que dizem respeito ao conteúdo funcional (a ideia é que o superior e subordinado concordem com o conteúdo funcional);
2. Desenvolvimento de critérios e indicadores para o desempenho (acordo mútuo);
3. Estabelecimento de objectivos (pelo trabalhador, de acordo ou sob superintendência do superior);
4. Discussão sobre o desempenho, tendo em conta os objectivos estabelecidos.

A colaboração existente entre gestores e subordinados na definição de objectivos e critérios para a sua avaliação, desenvolve de forma generalizada uma motivação, sendo esta, um conjunto de actos que encorajam uma pessoa a ter atitudes positivas em relação à prossecução de objectivos³.

GPO = Objectivos apropriados x Motivação adequada

Para além da motivação criada, que deriva do facto de se envolverem os subordinados na definição e forma de alcançar os objectivos, este modelo apresenta ainda como principais vantagens a necessidade de tornar a comunicação mais informal, de partilhar informação e de avaliar em conjunto.

¹ AAVV, Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial, Lisboa Publicações Dom Quixote, 1997, p.255.

² J. A. Oliveira Rocha, Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Editorial Presença, 1997, p.131.

³ Ibidem.



As conclusões sobre os resultados obtidos, fruto da avaliação, permitem concluir acerca de:

- Pontos fortes e fracos do funcionário
- Levantamento de necessidades e providências necessárias a tomar

A avaliação do desempenho tem sido o aspecto mais controverso na GPO, sendo-lhe atribuído, por vários autores, a principal causa do insucesso do modelo⁴. Esta convicção assenta no princípio em que *“os indivíduos lutam normalmente por objectivos pouco ambiciosos, enquanto que as equipas procuram desafios maiores. Existem demasiados imprevistos e variáveis que fogem ao controlo das pessoas e é por isso que temem voar muito alto”*⁵. Este conceito assume particular acuidade quando os salários estão associados à definição de metas. Ora dada a natureza da organização militar, parece-nos que este aspecto, ainda que com alguma pertinência, não se aplicará de todo, já que a finalidade do Exército não é a de produzir lucro, nem tão pouco os vencimentos estarão em causa, em função dos resultados atingidos.

Uma outra questão que se pode levantar é que este método, ainda que prático, depende grandemente das atitudes e pontos de vista do avaliador, pelo que os indicadores de avaliação deverão ser criteriosamente estudados e definidos por forma a eliminar toda a carga subjectiva que tal modelo pode acarretar.

⁴ John Macdonald, “Abaixo as modas de gestão”, *Executive Digest*, Nº 61, Linda-a-Velha, Abril Control Jornal, Novembro 1999, p.105.

⁵ Ibidem.

ANEXO E

DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS

“Alguns administradores de alto nível cometem o erro de verem a GPO principalmente como uma ferramenta de controle e avaliação. Certamente a GPO pode conter ambos, mas essa não é a sua ideia principal.”¹

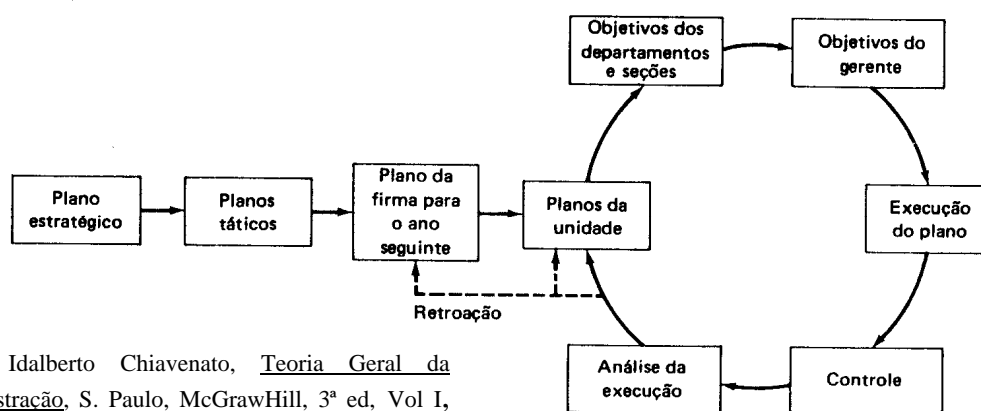
Chiavenato

1. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS

A GPO está estreitamente ligada à motivação e desenvolvimento de pessoal executivo.

Implementada de forma correcta, pode provocar uma grande motivação, especialmente se os objectivos forem determinados em conjunto com os superiores, se o superior for considerado mais como um orientador do que como um juiz e se todos os que alcançarem um bom desempenho forem recompensados.

Terminada a elaboração dos planos táticos, dentro da orientação traçada pelo plano estratégico, a empresa já tem condições de estabelecer os planos para cada unidade da organização (departamentos e secções) e, a partir daí, os objectivos que caberão a cada executivo.



Fonte: Idalberto Chiavenato, Teoria Geral da Administração, S. Paulo, McGrawHill, 3ª ed, Vol I, 1987, p.461.

¹ Idalberto Chiavenato, Teoria Geral da Administração, S. Paulo, McGrawHill, 3ª ed, Vol I, 1987, p.460.



Paralelamente, aparece o problema da preparação adequada do executivo que o habilite a alcançar adequadamente os objectivos propostos. Surge assim um dos aspectos mais interessantes da GPO: o programa de desenvolvimento de executivos. De nada serve traçar objectivos se o executivo não apresenta condições pessoais e profissionais para os alcançar, pondo em risco todo o funcionamento do sistema. Deve-se ter em conta as necessidades da empresa, as necessidades do executivo e desenvolver um plano de desenvolvimento que satisfaça ambos, dotando o executivo das competências necessárias ao desempenho da sua função.

2. ASPECTOS DA GPO QUE PROPORCIONAM O DESENVOLVIMENTO DOS EXECUTIVOS

O programa de desenvolvimento de executivos segue, geralmente, as seguintes fases²:

- Análise dos resultados – chave do ciclo de actividades;
- Plano de acção em termos de prioridade estabelecida;
- Avaliação do desempenho dos executivos em função dos resultados alcançados;
- Elaboração do próximo plano de acção, cobrindo um novo ciclo de actividades;
- Treino individual e em grupo, com base na análise de necessidades do executivo e nos resultados obtidos por avaliação.

Em resumo, a GPO procura integrar os objectivos organizacionais com os objectivos individuais dos executivos que estão incumbidos da sua realização. Mais

² Idalberto Chiavenato, op.cit., p.461.

ainda, o desenvolvimento da organização deve ser conduzido em paralelo com o desenvolvimento dos seus gestores e de todo o pessoal envolvido.

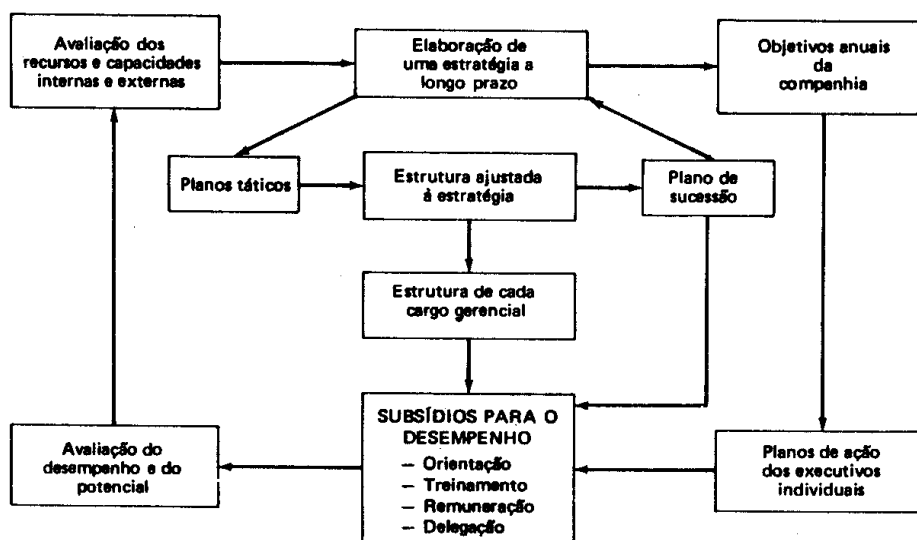
NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO	NECESSIDADES DO EXECUTIVO	FASES DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS
Fixar metas para estabelecer os objectivos	“Digam-me o que esperam de mim”	Plano de Objectivos Anuais Plano de Objectivos Individuais
Conseguir a melhor utilização dos Recursos Humanos	“Dêem-me oportunidade de fazê-lo”	Planeamento da organização Remoção de barreiras à eficiência
Orientar os Recursos Humanos para atingir a eficiência	“Digam-me como estou indo”	Avaliação do Desempenho
Corrigir desvios no desempenho de executivos	”Orientem-me quando preciso”	Treino e Orientação
Retribuir o valor da contribuição individual	“Recompensem-me de acordo com a minha contribuição”	Classificação de cargos executivos Sistema de recompensas
Garantir o futuro	“Favoreçam o meu progresso”	Plano de Sucessão

A INTER-RELAÇÃO DE NECESSIDADES

Fonte: Idalberto Chiavenato, Teoria Geral da Administração, S. Paulo, McGrawHill, 3ª ed, Vol I, 1987, p.461.

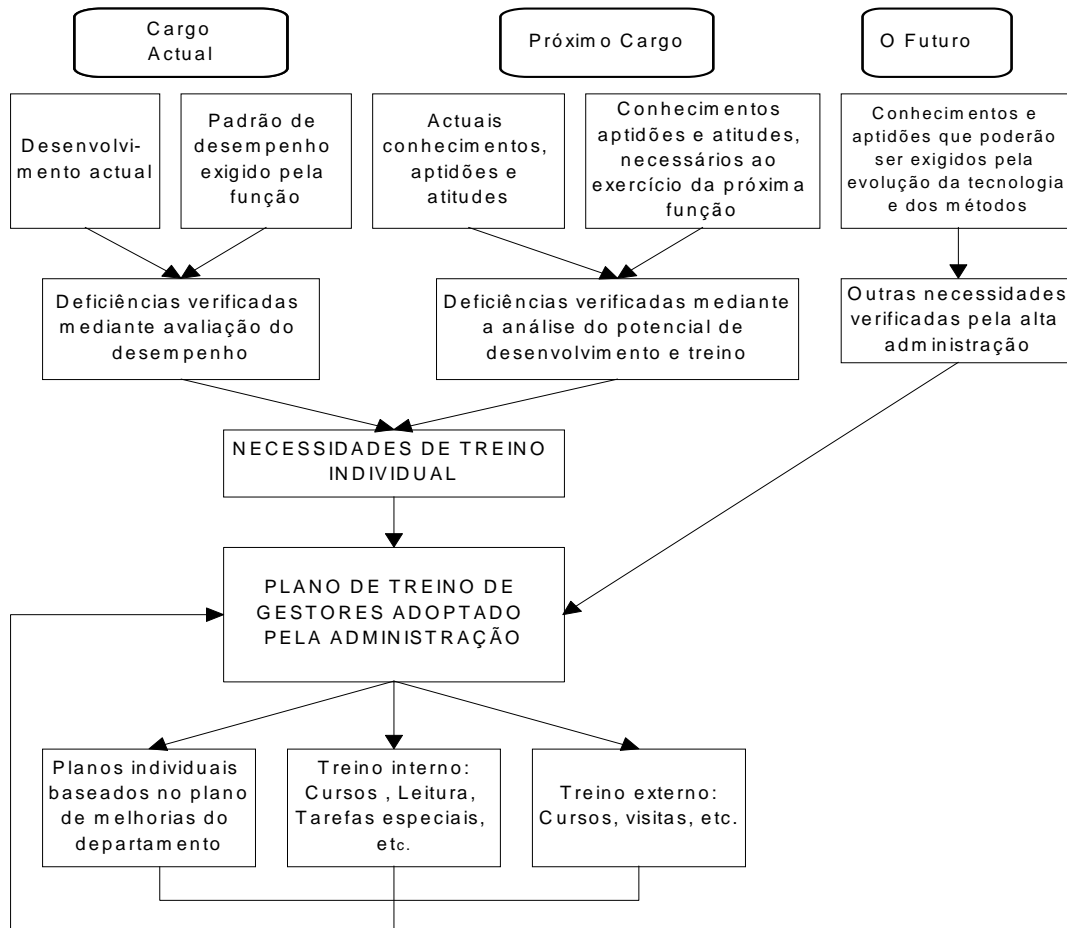
3. MODELO PARA DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS

MODELO DE LODI³



³ João Bosco Lodi, citado por, Idalberto Chiavenato, op.cit., p.462.

MODELO DE HUMBLE⁴



⁴ John W. Humble, citado por, Idalberto Chiavenato, op.cit., p.463.

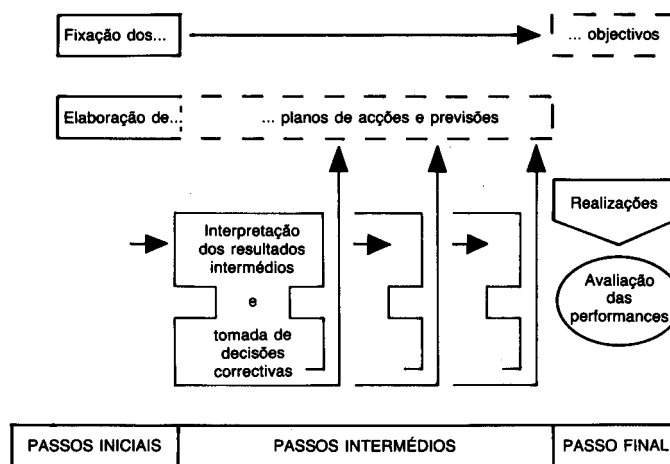
ANEXO F

CONTROLO DE GESTÃO

O controlo de gestão representa o esforço permanentemente realizado pelos principais responsáveis da organização para atingir os objectivos fixados. O controlo não deve ser entendido como uma mera fiscalização.

Para a realização do presente trabalho, optámos pela definição de Hugues Jordan, que entende o controlo de gestão como o “conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objectivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e a responsabilização”.¹

Há uma tendência dos sistemas de controlo de gestão serem reduzidos à dimensão financeira. Esta é, porém, uma perspectiva redutora já que o controlo de gestão se projecta sobre outros tipos de recursos, tais como pessoas, equipamentos, estruturas, etc.



Processo de Controlo de Gestão

Fonte: AAVV, O controlo de gestão, Lisboa, Rei dos Livros, 2ª ed., s.d., p.24.

¹ AAVV, O controlo de gestão, Lisboa, Rei dos Livros, 2ª ed., s.d., p.20.



O controlo de gestão deve proporcionar a todos os responsáveis instrumentos para pilotar e tomar decisões adequadas que assegurem o futuro da organização.

Para que se possa implementar eficazmente o controlo de gestão, é necessário que nas organizações sejam definidos Centros de Responsabilidade (CR), sendo cada um destes, uma unidade da organização chefiada por um gestor que é responsável pelas suas actividades.²

CARACTERÍSTICAS DE UM CR³

- Dispõe de um chefe
- Tem objectivos próprios para os quais estão orientadas as suas actividades
- O chefe tem poder de decisão sobre os meios necessários à realização dos objectivos

Normalmente os centros de responsabilidade são decalcados da própria estrutura organizacional, devendo traduzir uma adequação da estrutura à realização dos objectivos da organização.

Uma estrutura por CR deve basear-se num modelo de GPO, em estruturas descentralizadas e na responsabilização e delegação de autoridade.⁴

A definição de um CR deve:

- Precisar objectivos parcelares
- Responsabilizar os dirigentes
- Motivar os responsáveis tornando-os mais empreendedores que gestores
- Constituir uma base para remunerações e avaliação de pessoal

² AAVV, op.cit., p.149.

³ Ibidem.

⁴ AAVV, op.cit., p.148



TIPOS DE CR

A classificação prende-se com o poder de decisão de cada responsável, ou seja, com o grau de autoridade que lhe é dada na gestão dos recursos e das suas produções. Assim, consideramos⁵:

- **Centro de custo** — poder de decisão sobre os meios que se traduzem em custos, ou seja, sobre a utilização de recursos.
- **Centro de resultados** – poder de decisão sobre os meios que se traduzem em custos e proveitos (venda de produtos ou serviços).
- **Centro de investimento** – poder de decisão sobre meios que se traduzem não só em custos e proveitos mas também noutros elementos patrimoniais.

A definição de CR não sendo um fim em si mesmo, constitui um meio que se traduz na adequação da estrutura à estratégia da organização.

Concluindo, para que o controlo da gestão seja aplicado, é preciso:

- Conhecer antecipadamente o modo como vai ser medida a actividade
- Dispor atempadamente das informações necessárias que permitam antecipar decisões no sentido de atingir ou melhorar essa medida
- Conhecer rapidamente o impacto das suas decisões sobre o grau de realização dos objectivos

Os CR podem constituir um importante meio para orientar o comportamento dos gestores no sentido do cumprimento dos objectivos da organização, incentivando-os e motivando-os para a sua realização.

⁵ AAVV, op.cit., p.151



ANEXO G

ENQUADRAMENTO LEGAL

Lei 29/82 (LDNFA)

Art 26º (Planeamento e Gestão) – A previsão de despesas militares com reequipamento das FA e infra-estruturas deve ser objecto de planeamento de médio prazo, nos termos a definir em lei especial. Estes planos de investimento público serão aprovados sob forma de LPM, pela AR. A proposta de orçamento anual do MDN na parte de reequipamento e infra-estruturas das FA incluirá o estabelecido para o ano, em termos de LPM.

Lei 43/91, de 27 de Julho (Lei Quadro do Planeamento)

Regula a organização e o funcionamento do sistema de planeamento.

Lei 111/91 (LOBOFA)

Art.8º (Chefes de estado-maior dos ramos)– Compete aos Chefes de estado-maior de cada ramo dirigir, coordenar e administrar o respectivo ramo;

Art.12º (Organização dos ramos das FA)

1 – Para cumprimento das respectivas missões, os ramos compreendem:

- a) O Chefe do Estado-Maior;
- b) O estado-maior do ramo;
- c) Os órgãos centrais de administração e direcção;
- d) Os órgãos de conselho;
- e) Os órgãos de inspecção;



- f) Os órgãos de implantação territorial;
 - g) Os elementos da componente operacional do sistema de forças nacional.
- 2 – Os estados-maiores constituem os órgãos de planeamento e apoio à decisão dos respectivos chefes de estado-maior e podem apenas assumir funções de direcção, controlo, conselho e inspecção quando não existam órgãos com essas competências.
- 3 – Os órgãos centrais de administração e direcção têm carácter funcional e visam assegurar a superintendência e execução de áreas ou actividades específicas essenciais, de acordo com as orientações superiormente definidas.
- 4 – Os órgãos de conselho destinam-se a apoiar as decisões do Chefe do estado-maior em assuntos especiais e importantes na preparação, disciplina e administração do ramo.
- 5 – Os órgãos de inspecção destinam-se a apoiar o exercício da função de controlo e avaliação pelo chefe de estado-maior.

Lei 46/98, de 7 de Agosto (Lei Quadro das Leis de Programação Militar)

Descreve a LPM no que se refere à sua finalidade, âmbito e período de aplicação, preparação e execução. Explicita que o Plano de Forças é um plano de médio prazo destinado a concretizar o sistema de forças e o dispositivo aprovado em função do Conceito Estratégico Militar (CEM) e das Missões das Forças Armadas (MIFA).

Lei 50/98, de 17 de Agosto

Publicação da 3ª Lei de Programação Militar (1998 a 2003).



A preparação e revisão das LPM faz parte de um processo adequado e consistente do Planeamento Estratégico de Defesa Nacional e inscreve-se no Ciclo Bienal Planeamento e Forças (CBPF).

Decreto-Lei 50/93 (Lei Orgânica do Exército)

a) O Exército tem por missão:

- cooperar de forma integrada na defesa militar da República, através da realização de operações terrestres;
- satisfazer missões no âmbito dos compromissos internacionais assumidos, bem como missões de interesse público que especificamente lhe forem consignadas;
- competem, ainda, outras missões específicas nos termos da Lei.

Para o cumprimento destas missões deve assim concorrer todo o planeamento do Exército.

b) Estrutura

(1) No sentido de se atingir o mais eficaz exercício das acções de Comando e Direcção e uma melhor gestão dos recursos, a estrutura superior do Exército organizou-se por forma a garantir uma nítida separação das tarefas de planeamento das de direcção e execução, ficando estas últimas cometidas aos Comandos Funcionais e Territoriais que, dada a sua maior especialização, lhes permite obter maior eficácia.

(2) Assim, o Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME) dispõe de:

- um gabinete - constitui o órgão de apoio directo e pessoal do CEME, tendo, entre outras, competências para estudar, planear e coordenar as acções de Cooperação Técnico-Militar, incluindo a cooperação militar de



âmbito externo;

- órgãos centrais de administração e direcção, na dependência directa do CEME - visam assegurar a superintendência e execução em áreas ou actividades específicas essenciais, de acordo com as orientações superiormente definidas e que são o Comando de Pessoal, o Comando de Logística e o Comando de Instrução;
- - órgãos de conselho e inspecção;
- - órgãos de implantação territorial;
- - elementos da componente operacional do Sistema de Forças Nacional;
- - Estado-Maior do Exército (EME) - constitui o órgão de planeamento e apoio à decisão do CEME, em especial no que respeita às actividades de organização, preparação, emprego operacional, administração e mobilização de forças.

(3) O EME, dirigido pelo Vice-Chefe de Estado-Maior, compreende um Estado-Maior Coordenador, um Estado-Maior Especial e Órgãos de apoio.

O Estado-Maior Coordenador é constituído por uma Divisão de Pessoal, uma Divisão de Informações, uma Divisão de Operações, uma Divisão de Logística, uma Divisão de Planeamento e Programação (DPP) e uma Divisão de Instrução, às quais compete estudar, planear e coordenar os programas de actividade, difundir normas, planos e directivas que orientam e determinam as acções a realizar no âmbito das suas áreas de responsabilidade.

(4) A Inspecção-Geral do Exército (IGE) é o órgão, na dependência directa do CEME, que tem por missão apoiá-lo no exercício das funções de controlo e avaliação.



Decreto-Lei 183/96, de 27 de Setembro

Define orientações para a elaboração do plano e relatório anuais cuja obrigatoriedade de elaboração se aplica a todos os serviços e organismos da Administração Pública Central.

Enfatiza a importância do plano na definição da estratégia, hierarquização de opções, programação de acções e afectação e mobilização de recursos e do relatório na identificação de desvios, avaliação de resultados e estruturação de informação relevante no futuro próximo. Apresenta em anexo um modelo destes dois documentos.

Decreto Regulamentar 43/94, de 2 de Setembro

Estabelece as atribuições, competências e organização do Estado-Maior do Exército.

Este órgão é, por excelência, o órgão de planeamento e apoio à decisão do CEME, em especial no que respeita às actividades de organização, preparação, emprego operacional, administração e mobilização de forças do Exército.

O tipo de planeamento elaborado ao nível do EME é fundamentalmente tático, porque se situa a um nível intermédio na organização das FA. No entanto, também planeia ao nível estratégico, porque no âmbito exclusivo do Exército se encontra no topo, e assim contribui, através da DPP participando na parte que lhe diz respeito, na elaboração do Conceito Estratégico de Defesa Nacional, Conceito Estratégico Militar, missões específicas das FA, Sistemas de Forças, Leis de Programação Militar e especificamente, conforme o Art 9º: “... estudar, planear e propor em coordenação com as restantes Divisões, os planos, propostas e objectivos de forças



do Exército, a médio e longo prazo...”.

Ao seu nível e integrado no Ciclo Bial de Planeamento, analisa a missão e a situação do Exército, elabora propostas de forças, conforme se viu a respeito da DPP, e elabora planos de forças, infra-estruturas, armamento e equipamento, bem como financeiros, através das Divisões nas respectivas áreas de responsabilidade.

O EME é, desta forma, o órgão com responsabilidade no planeamento tático e também estratégico.

Este Decreto Regulamentar preconiza ainda como incumbências do Estado-Maior do Exército: *“Coordenar e controlar a realização dos vários programas de forças e propor ajustamentos adequados, face ao grau de execução conseguido”* e *“Estudar, planear e propor os níveis a atingir na instrução e no treino, do ponto de vista do emprego operacional das forças e os programas de avaliação da capacidade operacional das forças terrestre, em coordenação com a Divisão de Instrução e COFT.”*

Decreto Regulamentar nº44/94 de 2 de Setembro

Estabelece as atribuições, organização e competências do Comando de Pessoal, do Comando de Logística e do Comando da Instrução.

Deste decreto ressalta sobretudo a responsabilidade destes órgãos no âmbito da execução e coordenação de actividades, bem como o apoio ao planeamento em articulação com as respectivas divisões do estado-maior.

Comando do Pessoal: *“Controlar a execução das actividades do âmbito do pessoal.”*

Comando da Logística: *“Inspeccionar as actividades logísticas e realizar outras*



actividades de âmbito logístico que lhe sejam superiormente cometidas.”

Conselho Fiscal dos Estabelecimentos Fabris: *"Elaborar relatórios de inspecções, pareceres e propor as medidas julgadas convenientes."*

Direcções dos Serviços de Saúde, Material, Intendência, Finanças, Engenharia e Transmissões: *"Inspeccionar os abastecimentos que se encontrem em fase de produção nos estabelecimentos Fabris ou em empresas civis."*

Direcção dos Serviços de Saúde: *"Superintender, coordenar e inspeccionar o funcionamento dos serviços de medicina, farmácia, medicina veterinária e medicina dentária das U/E/O."*

Direcção do Serviço de Material, Direcção do Serviço de Intendência e Chefia dos Serviços de Transportes: *"Superintender, coordenar e inspeccionar o funcionamento dos serviços em suas áreas de actividade."*

Direcção dos Serviços de Finanças: *"Inspeccionar os procedimentos financeiros do Exército."*

O Comando da Instrução: possui o Gabinete de Inspectores da Instrução que *“é o órgão de apoio do Comandante da Instrução responsável pela execução das inspecções funcionais e técnicas relativas às actividades de formação militar e formação profissional.”*

Os Comandos Funcionais participam também na elaboração de estudos e planeamento do Estado-Maior (planeamento táctico) que lhes são solicitados.

Decreto Regulamentar 46/94, de 2 de Setembro

Estabelece as atribuições, organização e competências da Inspeção Geral do Exército (IGE). A IGE é o órgão de inspecção que visa apoiar o CEME no exercício



das funções de controlo e avaliação, no que respeita à fiscalização, disposições legais e determinações do CEME e avaliação do grau de eficácia geral das U/E/O e realizar inspecções ordinárias ou extraordinárias, que poderão ser gerais, operacionais, de programas e sistemas, técnicas, de natureza económico-financeira, administrativas, logísticas ou de instrução.

Decreto Regulamentar 47/94, de 2 de Setembro

Estabelece as atribuições, organização e competências dos Comandos Territoriais, do Comando das Tropas Aerotransportadas, das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos Territoriais e dos Campos de Instrução.

Especificamente os Comandos Territoriais têm a responsabilidade de “planear e executar as operações terrestres e o apoio de serviços das forças na sua dependência e de outras em operações na sua área, no quadro operacional de que dependam, de acordo com as directivas e planos operacionais estabelecidos.”

Têm também competência "*para inspeccionar a instrução, dos quadros e das praças em SEN, durante a preparação militar geral e instrução colectiva, bem como outras que forem superiormente determinadas*”.

Decreto Regulamentar 48/94, de 2 de Setembro

Estabelece as atribuições, organização e competências do Comando Operacional das Forças Terrestres, de outros comandos operacionais e das unidades e grandes unidades operacionais.

Ao COFT, compete estudar e planear o emprego das forças que incumbe ao Exército aprontar e manter; planear e conduzir o treino operacional destas forças;



planear e empregar forças e meios em situação de calamidade pública e em missões de interesse público.

Para este efeito, os Comandos Territoriais e o COFT dispõem de Estado-Maior próprio.

Outros documentos

- **Conceito Estratégico de Nacional**
- **Conceito Estratégico Militar 97**
- **Grandes opções do Plano Nacional para 1999**

Inserem-se na estratégia de médio prazo.

- **Directiva Ministerial para o Planeamento Militar**

Estabelece o Ciclo Bienal de Planeamento de Forças (CBPF), cujo objectivo é fornecer orientações, garantindo o enquadramento e compatibilidade do Sistema de Forças e Dispositivo, através de: LPM e revisões, Política Nacional de Armamento e Equipamentos de Defesa, Política de Infra-estruturas, Política de Pessoal e Política Financeira.

- **Directiva Ministerial de Defesa Militar – 1999**

Baseada na Directiva Ministerial do Planeamento de Forças e no âmbito do CBPF, destina-se a regular o ciclo de Planeamento de Forças 1999/2000 e estabelece as linhas orientadoras a prosseguir pela componente militar de defesa num horizonte de seis anos. É difundida no mês de Janeiro dos anos ímpares.

- ✓ Estabelece os objectivos a atingir na área da defesa militar decorrentes do Programa do Governo
- ✓ Orienta o planeamento estratégico militar



- ✓ Constitui o guia para o desenvolvimento do Ciclo Bienal do Planeamento de Forças 1999/2000

- ✓ Estabelece o quadro para a definição dos “Objectivos de Armamento”

Define como grandes linhas orientadoras da defesa militar a Constituição da República, LDNFA, LOBOFA, CEDN, CEM Programa do Governo e GOP.

Define um conjunto de dez objectivos a prosseguir e um conjunto de orientações específicas relativamente às seguintes áreas: forças, armamento e equipamento, sistema de informações militares, “gestão de crises”, cooperação, reforço, apoio logístico, infra-estruturas, pessoal e missões de interesse público.

- **Missões específicas das Forças Armadas (MIFA 97)**

Define as missões específicas das FA, decorrentes da sua missão genérica e tendo por base o Conceito Estratégico Militar 97. no caso concreto do Exército, são apontadas um total de quinze missões.

- **Modernização das Forças Armadas – FA 2010**
- **Despacho 4/VCEME/99 – A modernização do Exército a longo prazo**
- **Directiva Ministerial sobre a execução da LPM**
- **Memorando nº130/CEME/98 –Planeamento da LPM 1998-2003**
- **Normas de procedimento para os intervenientes na LPM**
- **Memorando 70/DPP – Plano de Reequipamento do Exército**
- **Directiva de Planeamento de Forças – DPF/CEMGFA/99**
- **Despacho 317/CEME/98 – Criação das Forças de Projecção do Exército (FOP)**
- **Ordem Preparatória das FPO, FORES e FOREF**
- **Directiva 353/CEME/98 – Directiva para o Exército em 1999**



- **Directiva 2/VCEME/99 – Directiva de Planeamento para o Estado-Maior Coordenador – 1999**
- **Anexo A, à Directiva 2/VCEME/99 – Tarefas para 1999**
- **Regulamento para a inspecção no Exército (RAD 95)**

A IGE está vocacionada para a inspecção das diversas actividades. Recorre para tal à execução de Inspeções Gerais Ordinárias, de Inspeções Gerais Extraordinárias, Testes de Prontidão Operacional e Avaliações Operacionais. As Inspeções Ordinárias obedecem a um planeamento e a datas previamente definidos; as restantes ocorrem, sempre que decidido superiormente, de forma inopinada.

Fruto da inspecção é efectuado um "Relatório de Inspecção", que quantifica os itens analisados nas diversas áreas, permitindo à estrutura superior ter uma "imagem" da situação do inspeccionado, suas lacunas e deficiências, aspectos positivos e negativos do seu funcionamento e, principalmente, implementar as medidas que se tornem mais adequadas face às possíveis incorrecções; ao inspeccionado tomar consciência das anomalias verificadas e eliminá-las.



ANEXO H

CONTEÚDOS DE UM CURSO DE GPO

Os programas constantes neste anexo são aplicados regularmente pelo Centro de Formação da Direcção Geral de Contribuições e Impostos, organismo da Administração Pública que tem vindo a aplicar com sucesso o modelo de GPO, desde 1987.

Estes cursos têm por objectivo facultar aos participantes um conjunto de ferramentas teóricas e práticas que os habilite a pensar e trabalhar por objectivos.

Como destinatários encontram-se Dirigentes, Chefias, Coordenadores, Responsáveis por áreas de actividade, Quadros técnicos superiores e Pessoal técnico-profissional.

Tal informação foi-nos gentilmente cedida pela Direcção de Serviços de Planeamento e Estatística.

PROGRAMA 1: “Planificação da Actividade – Elaboração do Plano e do relatório de Actividades”

1. Planeamento e Gestão – Quadro conceptual

- a. Missão da Organização
- b. Estratégia e gestão
- c. Planeamento estratégico
- d. Orientações gerais e específicas
- e. Gestão por objectivos
 - i. Objectivos estratégicos
 - ii. Objectivos operativos



2. Planos Estratégicos e Planos Operacionais

- a. Instrumentos de Gestão
 - i. Instrumentos de apoio à elaboração dos Planos e Relatórios
 - ii. Painel de gestão
 - iii. Diagnósticos
- b. Plano e Relatório de Actividades
 - i. Planos e Relatórios Sectoriais e Nacionais
 - ii. Técnicas de elaboração

3. Sistemas de Informação

- a. Vias para a construção de um Sistema de Informação
- b. Coerência entre Objectivos e Sistema de Informação
- c. Factores críticos de sucesso

4. Avaliação e Controlo da Gestão

- a. Controlo Estratégico
- b. Controlo Operacional
- c. Controlo do Desempenho

PROGRAMA 2: “Planeamento e Gestão por Objectivos”

1. Introdução

- a. As organizações como sistemas abertos
- b. Planeamento para quê?
- c. Gestão por Objectivos porquê?

2. Planeamento

- a. Conceito
- b. Planeamento estratégico
- c. A função planeamento na DGCI

3. Gestão por Objectivos

- a. Conceito
- b. Origem
- c. Princípios e Funções da GPO
- d. Metodologia e Técnicas da GPO



e. A GPO na DGCI

i. Caso prático

4. Os Instrumentos da Gestão

a. Diagnóstico

b. Plano de Actividades

c. Relatórios de Avaliação

d. Balanço Social

e. Indicadores de Gestão

f. Os Instrumentos de Gestão da DGCI

i. Caso prático

5. Vantagens e inconvenientes da GPO na Administração Pública



ANEXO I

UM EXEMPLO PRÁTICO

Este anexo pretende, tão somente, demonstrar uma aplicação prática da sistematização proposta no tratamento e apresentação dos objectivos de médio prazo para o Exército.

Para o efeito, socorremo-nos de um projecto existente no Exército, ao nível do Comando de Instrução, e que se refere ao Ensino à Distância no Exército Português, cuja documentação nos foi gentilmente cedida por aquele órgão, pelo que aproveitamos aqui para expressar a nossa gratidão.

Naturalmente, o presente anexo poderá sofrer de alguma falta de precisão ou rigor relativamente à documentação de referência, pelo que apelamos à compreensão do leitor, pese embora não ser objectivo deste trabalho a apresentação do projecto em questão, sendo a nossa única intenção apresentar um exemplo credível e real.

EXEMPLO

OBJECTIVO: IMPLEMENTAR O SISTEMA DE ENSINO À DISTÂNCIA DO EXÉRCITO, ENCONTRANDO-SE OPERACIONALIZADO NO INÍCIO DO ANO 2003.



PRO-GRAMA	REF. ^a	PROJECTOS	CRITÉRIO	CUSTO	PRAZO	DIRECTOR
1. Instrução	Inst/EAD/1.1	1.1 Formação de ORF ¹ , Professores e Pessoal de Gestão	1.1 Habilitação	11.000 cts	Out2000/Out2003	
	Inst/EAD/1.2	1.2 Desenho curricular	1.2 Documentação do Curso	300 cts	Fev/Jul2001	
	Inst/EAD/1.3	1.3 Produção do Curso do 3º Ciclo do Ensino Básico	1.3 Qualidade das produções	25.437 cts/ano	Out2001/Out2003	
	Inst/EAD/1.4	1.4 Monitorização do Sistema	1.4 Relatórios de Avaliação	33.000 cts	Mai2000/Out2003	
2. Pessoal	Pess/EAD/2.1	2.1 Recrutamento: 2.1.1 Corpo Docente 2.1.2 Estagiários ²	2.1 2.1.1 <u>12</u> Professores (2 por disciplina) 2.1.2 <u>4</u> estagiários	- ³ 3.840 cts/ano	Mai/Jul2000 Mai/Dec2000	
	Pess/EAD/2.2	2.2 Nomeação da Equipa EAD	2.2 <u>6</u> elementos (3 Oficiais Cap/Maj)	- ⁴	Fev/Abr2000	
3. Logística	Log/EAD/3.1	3.1 Material	3.1	23.400 cts	Fev2000/Jul2001	
		3.1.1 CNED ⁵	3.1.1 Produção Multimédia, 20 PC, 4 PC p/ Prod Mult., Impressoras, scanner, mobiliário.	45.000 cts	Fev2000/Jan2003	
	Log/EAD/3.2	3.1.2 Centros de Apoio (45)	3.1.2 45 PC, 45 impressoras, 45 TV, 45 Videos.	40.000 cts	Fev/Dec2000	
		3.2 Infra-estruturas	3.2	A cargo das Unidades	Mai2000/Dec2003	

¹ Oficiais Responsáveis pela Formação

² Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Psicologia Aplicada e Instituto de Artes Gráficas Design e Marketing.

³ A cargo do Ministério da Educação.

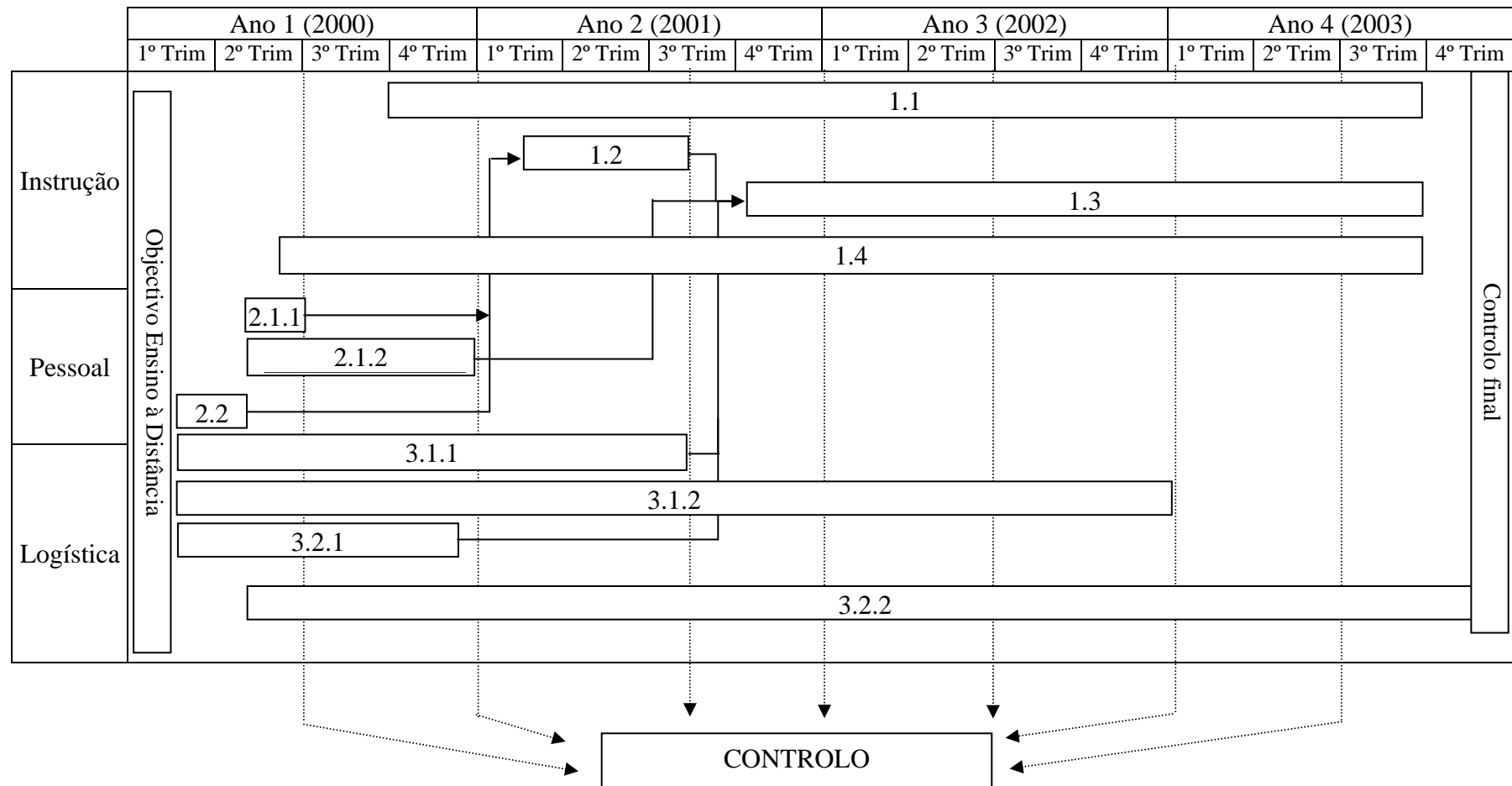


PROGRAMAS	Ano 1 (2000)	Ano 2 (2001)	Ano 3 (2002)	Ano 4 (2003)
Instrução	1.1 Formação de ORF, Professores e Pessoal de Gestão 1.2 Desenho curricular 1.3 Produção do Curso do 3º Ciclo do Ensino Básico 1.4 Monitorização do Sistema	1.1 Formação de ORF, Professores e Pessoal de Gestão 1.3 Produção do Curso do 3º Ciclo do Ensino Básico 1.4 Monitorização do Sistema	1.1 Formação de ORF, Professores e Pessoal de Gestão 1.3 Produção do Curso do 3º Ciclo do Ensino Básico 1.4 Monitorização do Sistema	1.1 Formação de ORF, Professores e Pessoal de Gestão 1.3 Produção do Curso do 3º Ciclo do Ensino Básico 1.4 Monitorização do Sistema
Pessoal	2.1.1 Recrutamento Corpo Docente 2.1.2 Recrutamento Estagiários 2.2 Nomeação da Equipa EAD			
Logística	3.1.1 Material CNED 3.1.2 Material Centros de Apoio 3.2.1 Infra-estruturas CNED 3.2.2 Infra-estruturas Centros de Apoio	3.1.1 Material CNED 3.1.2 Material Centros de Apoio 3.2.2 Infra-estruturas Centros de Apoio	3.1.2 Material Centros de Apoio 3.2.2 Infra-estruturas Centros de Apoio	3.1.2 Material Centros de Apoio 3.2.2 Infra-estruturas Centros de Apoio

⁴ Vencimentos respectivos.

⁵ Centro Naval de Ensino à Distância.

PLANEAMENTO INTEGRADO DO OBJECTIVO ENSINO À DISTÂNCIA





ANEXO J

ESTRUTURA DE PLANEAMENTO E CONTROLO NO EXÉRCITO

A definição de responsabilidades no Planeamento e Controlo pelos vários níveis estruturais do Exército é fundamental para uma gestão correcta e eficiente.

Há, então, que distinguir os vários níveis de Planeamento¹:

- **Planeamento Estratégico**

Desenvolvido ao nível da gestão de topo, em colaboração com outros níveis. Por finalidade a definição dos propósitos globais da organização (missão), bem como a definição dos objectivos globais e formas de os alcançar (objectivos estratégicos).

- **Planeamento Tático**

Desenvolve-se ao nível de uma gestão intermédia e resulta do desdobramento dos planos estratégicos. Corresponde às áreas funcionais.

- **Planeamento Operacional**

Refere-se às tarefas e operações ao nível operacional. Caracteriza-se pelo detalhe com que se estabelecem as tarefas e operações, focalizando-se no curto prazo.

Quanto ao controlo, há que distinguir os seguintes tipos², tendo em conta as várias amplitudes em que esta sub-função administrativa se desenrola:

- **Controlo estratégico**

Processa-se ao nível institucional da gestão. É genérico, sintético e abarca a globalidade da organização.

¹ Sebastião Teixeira, Gestão das Organizações, Alfragide, McGraw Hill, 1998, p.39.

² Sebastião Teixeira, op.cit., p.187.



- **Controlo Tático**

Realiza-se ao nível intermédio, sendo menos genérico, mais pormenorizado e incidindo sobre áreas específicas. Reporta-se ao médio prazo.

- **Controlo operacional**

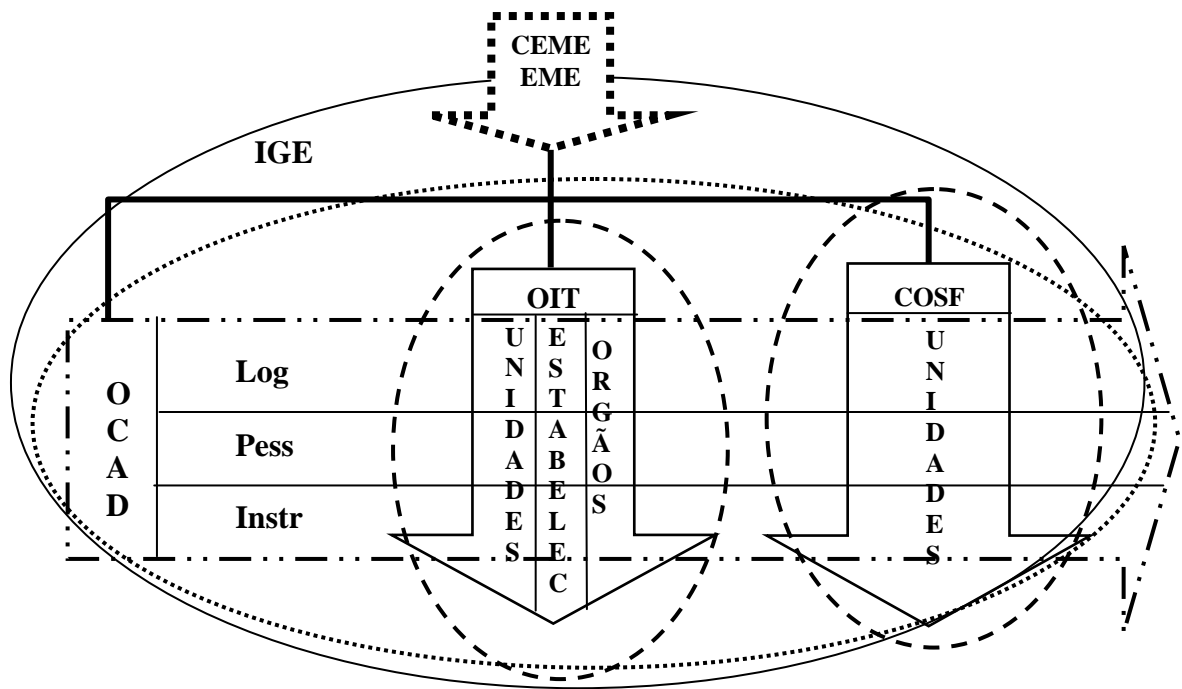
Mais analítico e pormenorizado. Reporta-se a um curto prazo.

Assim, idealmente, as responsabilidades no âmbito do Planeamento e Controlo deveriam ser as que se apresentam na tabela seguinte:

NÍVEIS	NÍVEL DE GESTÃO	PLANEAMENTO	OBJECTIVOS	CONTROLO
EME	ESTRATÉGICO TÁCTICO	ESTRATÉGICO TÁCTICO	ESTRATÉGICOS TÁCTICOS	ESTRATÉGICO TÁCTICO
OCAD	TÁCTICO OPERACIONAL	TÁCTICOS OPERACIONAL * (funcional)	TÁCTICOS OPERACIONAIS *	TÁCTICOS OPERACIONAL * (funcional)
COSF OIT		TÁCTICOS OPERACIONAL * (departamental)	TÁCTICOS OPERACIONAIS *	TÁCTICOS OPERACIONAL * (departamental)
U/E/O	OPERACIONAL	OPERACIONAL	OPERACIONAIS	OPERACIONAL

(* Predominantemente)

A mesma definição de responsabilidades pode ser apresentada sob a forma do esquema que se segue, chamando-se a atenção para a forma como o planeamento/controlo operacional do tipo funcional atravessa transversalmente o planeamento/controlo do mesmo nível, mas do tipo departamental (vertical).



LEGENDA	
	PLANEAMENTO ESTRATÉGICO/TÁCTICO
	PLANEAMENTO OPERACIONAL (DEPARTAMENTAL)
	PLANEAMENTO OPERACIONAL (FUNCIONAL)
	CONTROLO ESTRATÉGICO
	CONTROLO OPERACIONAL (DEPARTAMENTAL)
	CONTROLO OPERACIONAL (FUNCIONAL)



ANEXO K

GUIÕES DAS ENTREVISTAS

Comando de Instrução

1. É transmitido algum tipo de objectivos do EME ou CEME?
2. Quando? Anualmente? Bienalmente? Outra periodicidade?
3. Como são transmitidos? Sob a forma de Planos? Directivas? Despachos? Outra forma?
4. O que faz o Cmd de Instrução com esses objectivos/ documentos?
5. O Cmd de Instrução elabora os seus próprios planos?
6. Define os seus próprios objectivos? Anualmente? Outra periodicidade?
7. Baseado em quê?
8. Os resultados obtidos pelo cumprimento de planos/directivas/ordens são avaliados? Como? Por quem?
9. O Cmd de Instrução avalia alguma coisa? O quê?
10. O que faz com o resultado dessa avaliação?
11. O Cmd de Instrução costuma ser avaliado por alguém?
12. Recebe o feedback dessa avaliação?
13. O que faz com esse relatório?

EDISOFT¹ (Coronel Parreira e Campos)

1. Como caracteriza um modelo ideal de gestão?
2. Qual a validade actual do modelo de GPO?
3. Qual o percurso da GPO no Exército?
4. Considera a exequibilidade da GPO no Exército?
5. Como envolver os subordinados na definição de objectivos?
6. Como conduzir a avaliação do desempenho baseada nos resultados?
7. Porque falhou a GPO, no Exército?

¹ Prémio Empresas Tecnologia de Informação 1998 – Categoria Eficácia



Direcção Geral de Contribuições e Impostos

1. Como são definidos os Objectivos dentro da Direcção?
2. Quem intervém no processo de selecção de objectivos?
3. Os objectivos são “negociados” (a sua definição é participada)? Em que níveis da organização?
4. Procuram-se conjugar os objectivos organizacionais com os objectivos pessoais? Até que nível hierárquico?
5. Como estimular as pessoas a aderirem ao projecto, tomando-o como seu?
6. É feito o feedback aos funcionários? Como e para quê?
7. Como e quando é feito o controlo?
8. Como é conduzido o processo de avaliação do desempenho?
9. Quais as grandes alterações ao nível da estrutura e procedimentos que sofreu a DGCI com a implementação da GPO?
10. Quais as maiores dificuldades sentidas na implementação do processo?
11. Como foram ultrapassadas?
12. Quais os factores críticos de sucesso?
13. O processo de implementação da GPO interfere com a cultura organizacional? Em que medida?
14. Existe a necessidade de algum programa de “desenvolvimento de executivos” (formação no sentido de dotar algumas pessoas de competências para poderem trabalhar com o modelo GPO)?

Estado-Maior do Exército e Estado-Maior da Armada

1. Que níveis de planeamento existem no Exército/Marinha?
2. Que instrumentos de planeamento existem?
3. Como são estabelecidos os objectivos no Exército/Marinha?
4. Quais os interlocutores envolvidos no estabelecimento desses objectivos?
5. Como são comunicados os objectivos?
6. Como é feito o controlo dos objectivos?
7. É feito o feedback dos resultados obtidos?
8. Qual o efeito prático das avaliações dos resultados obtidos?
9. Quais as principais dificuldades sentidas?



10. Qual o ponto de situação da LPM?
11. O que é o SIPPO?
12. Como se insere o SIPPO na gestão do Exército/Marinha?
13. Qual o ponto de situação do SIPPO?
14. Que condições devem existir para o sucesso do SIPPO?

Inspecção-Geral do Exército

1. Quem detêm responsabilidades de inspecção no Exército?
2. Como se processa a coordenação entre as várias entidades?
3. Como e quando é realizado o Plano de Inspecções?
4. Qual a relação entre o Plano de Inspecções e os objectivos definidos para o Exército?
5. Qual o efeito prático das avaliações dos resultados obtidos?
6. Qual o critério na constituição das equipas de inspecção?