



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

O CONTROLO DE GESTÃO NO EXÉRCITO: CONTRIBUTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

AUTOR: Aspirante ADMIL Horácio José Portela Ferreira

ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

CO-ORIENTADOR: Major ADMIL Albino Marques Lameiras

LISBOA, MAIO DE 2009



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

O CONTROLO DE GESTÃO NO EXÉRCITO: CONTRIBUTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

AUTOR: Aspirante ADMIL Horácio José Portela Ferreira

ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

CO-ORIENTADOR: Major ADMIL Albino Marques Lameiras

LISBOA, MAIO DE 2009

DEDICATÓRIA

Aos meus Pais e Irmã
pela vontade de ser e estar no mundo,
e pela total dedicação e apoio.

AGRADECIMENTOS

Embora a realização do Trabalho de Investigação Aplicada se trate de uma tarefa individual, acaba por ter implicações na vida de várias pessoas. Deste modo, quero agradecer a todos os que contribuíram directa e indirectamente para a realização deste trabalho.

Não atribuindo maior ou menor relevância pela ordem de agradecimentos, gostaria de agradecer à orientadora deste trabalho, Professora Doutora Maria Manuela Sarmento Coelho, por toda a dedicação, apoio e constante acompanhamento, sem o qual não seria possível suplantar as dificuldades que advieram na realização deste trabalho.

Ao Senhor Major Albino Marques Lameiras, cuja simpatia e disponibilidade foram um importante incentivo para que este trabalho fosse concluído. Sendo, ainda, de destacar os seus imensos conhecimentos, que foram fundamentais.

Ao Director da Direcção de Finanças do Exército, o Ex.mo Major-General João António Esteves da Silva e a todos as pessoas que trabalham na Direcção de Finanças pela forma como me acolheram, pelo contributo incansável e pelo permanente acompanhamento durante toda a minha estadia, nesse mesmo local.

Ao Director de Curso de Administração Militar da Academia Militar, o Ex.mo Tenente-Coronel Pedro Manuel de Oliveira Guimarães, pela forma como sempre nos acompanhou e pela preocupação demonstrada durante todo o tirocínio.

Ao Ex.mo Tenente-Coronel Joaquim Santos Alves, pelo seu acompanhamento durante os 4 anos de Cadete-Aluno como Director de Curso, pelos ensinamentos e por ter sempre demonstrado uma preocupação constante na realização dos nossos trabalhos.

Gostaria de agradecer ao Ex.mo Tenente-General Eduardo Manuel de Lima Pinto, ao Ex.mo Tenente-General João Nuno Jorge Vaz Antunes, ao Ex.mo Tenente-General Joaquim Formeiro Monteiro, ao Ex.mo Coronel Tirocinado José Esperança da Silva, ao Ex.mo Tenente-Coronel Rui Manuel Albuquerque Salvado e ao Ex.mo Major Paulo Sérgio Pereira Ribeiro, por me terem concedido as entrevistas e por me terem fornecido todas as informações que lhes solicitei.

Gostaria também de agradecer aos Ex.mos Comandantes, Directores e Chefes das U/E/O do Exército que responderam aos meus inquéritos e que muito contribuíram para a realização desta investigação.

Aos meus camaradas, pela camaradagem demonstrada nos momentos mais difíceis durante todo o curso.

Aos amigos da minha terra – Ribeira de Pena, pelo apoio, dedicação e por todos os momentos lúdicos proporcionados durante a realização do trabalho de investigação, essenciais para descontrair da intensidade desse trabalho.

Finalmente, quero agradecer à minha família, em especial aos meus pais e irmã, pelo incansável apoio e total dedicação que me proporcionaram sempre, não só durante a realização deste trabalho, mas também durante todas as etapas da minha vida.

A todos, pela força e coragem que me inculcaram e pela enorme compreensão, um sincero obrigado.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
ÍNDICE GERAL.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE QUADROS.....	x
ÍNDICE DE TABELAS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xii
LISTA DE SIGLAS.....	xiii
LISTA DE SÍMBOLOS.....	xvi
RESUMO.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
CAPÍTULO – 1 INTRODUÇÃO	1
1.1 ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	2
1.2 QUESTÃO FUNDAMENTAL, OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	2
1.3 METODOLOGIA.....	3
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	4
PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA	5
CAPÍTULO – 2 CONTROLO DE GESTÃO	5
2.1 A GESTÃO E O CONTROLO DE GESTÃO	5
2.2 DEFINIÇÃO E FUNDAMENTOS DO CONTROLO DE GESTÃO	7
2.3 INSTRUMENTOS DE CONTROLO DE GESTÃO	8
2.4 CONCLUSÕES	10
CAPÍTULO – 3 <i>BALANCED SCORECARD</i>.....	11
3.1 CONCEITO	11

3.2	FILOSOFIA DO BALANCED SCORECARD.....	12
3.3	PILARES DO BALANCED SCORECARD	14
3.4	PLANEAMENTO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	16
3.4.1	ARQUITECTURA DO PROGRAMA DE MEDIÇÃO	16
3.4.2	DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	16
3.4.3	ESCOLHA DE INDICADORES E DA EQUIPA.....	16
3.4.4	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO E PLANO DE COMUNICAÇÃO	17
3.5	BALANCED SCORECARD NO ESTADO.....	18
3.6	INTEGRAÇÃO DE OUTROS MODELOS.....	19
3.6.1	SIADAP – SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	19
3.6.2	CAF – ESTRUTURA COMUM DE AVALIAÇÃO.....	20
3.6.3	ISO 9001:2000.....	20
3.7	CONCLUSÕES	21
PARTE II – TRABALHO DE CAMPO.....		22
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA E ANÁLISE DE RESULTADOS.....		22
4.1	MÉTODOS E TÉCNICAS.....	22
4.2	TRATAMENTO DE DADOS	23
4.3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	24
4.3.1	INQUÉRITOS.....	24
4.3.2	ENTREVISTAS.....	29
4.4	CONCLUSÕES DOS INQUÉRITOS E ENTREVISTAS.....	33
CAPÍTULO 5 – CONCEPÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA COMPANHIA DE REABASTECIMENTO E SERVIÇOS.....		35
5.1	ENQUADRAMENTO	35
5.2	ESTRUTURA E PRESSUPOSTOS DO MODELO	36
5.3	CONCEPÇÃO DO MODELO.....	37
5.4	CONCLUSÕES	38
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		39
6.1	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	39
6.2	CONCLUSÕES FINAIS.....	43
6.3	RECOMENDAÇÕES.....	44
6.4	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	45
6.5	INVESTIGAÇÕES FUTURAS	45

BIBLIOGRAFIA	46
GLOSSÁRIO	49
APÊNDICES	50
APÊNDICE A – INQUÉRITO.....	51
APÊNDICE B – ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS INQUÉRITOS	55
APÊNDICE C – GUIÃO DAS ENTREVISTAS.....	70
APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	75
APÊNDICE E – MATRIZ DE CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS	105
APÊNDICE F – TEMPLATE <i>BALANCED SCORECARD</i>	106
ANEXOS	110
ANEXO G – PROCESSO ADMINISTRATIVO DO CONCEITO GESTÃO	111
ANEXO H – NÍVEIS DE GESTÃO.....	112
ANEXO I – RELAÇÕES ENTRE O PLANEAMENTO E CONTROLO	113
ANEXO J – MATRIZ NÍVEL DE GESTÃO/INSTRUMENTO DE CONTROLO DE GESTÃO	114
ANEXO K – FERRAMENTAS DE CONTROLO DE GESTÃO.....	115
ANEXO L – ANÁLISE SWOT	116
ANEXO M – CARACTERÍSTICAS DOS OBJECTIVOS	117
ANEXO N – TABLEAUX DE BORD	118
ANEXO O – PROCESSO DE CONTROLO DE GESTÃO	119
ANEXO P – DESENHO CONCEPTUAL DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	120
ANEXO Q – DESENHO CONCEPTUAL DO <i>BALANCED SCORECARD</i> ADAPTADO AOS SERVIÇOS PÚBLICOS	121
ANEXO R – ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA PRÁTICA DOS SERVIÇOS	123
ANEXO S – MISSÃO E VISÃO DO EXÉRCITO.....	124
ANEXO T – SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE PLANEAMENTO, PROGRAMAÇÃO E ORÇAMENTO (SIPPO)	126
ANEXO U – INDICADORES DE GESTÃO PROPOSTOS PELO SIPPO	127

ÍNDICE DE FIGURAS

APÊNDICE – TEMPLATE *BALANCED SCORECARD*

Figura F.1: Mapa Estratégico.....	106
Figura F.2: Mapa dos Indicadores (Análise Gráfica).....	107
Figura F.3: Mapa dos Indicadores.....	108
Figura F.4: Mapa das Iniciativas.....	109

ANEXO G – PROCESSO ADMINISTRATIVO DO CONCEITO GESTÃO

Figura G.1: Processo Administrativo do Conceito Gestão.....	111
---	-----

ANEXO H – NÍVEIS DE GESTÃO

Figura H.1: Níveis de Gestão.....	112
Figura H.2: Níveis de Gestão.....	112

ANEXO I – RELAÇÕES ENTRE O PLANEAMENTO E CONTROLO

Figura I.1: Relações entre o Planeamento e Controlo.....	113
Figura I.2: Relações entre o Planeamento e Controlo.....	113

ANEXO K – FERRAMENTAS DE CONTROLO DE GESTÃO

Figura K.1: Ferramentas de Controlo de Gestão.....	115
--	-----

ANEXO O – PROCESSO DE CONTROLO DE GESTÃO

Figura O.1: Processo de Controlo de Gestão.....	119
---	-----

ANEXO P – DESENHO CONCEPTUAL DO *BALANCED SCORECARD*

Figura P.1: Desenho Conceptual do <i>Balanced Scorecard</i>	120
---	-----

**ANEXO Q – DESENHO CONCEPTUAL DO *BALANCED SCORECARD*
ADAPTADO AOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

Figura Q.1: Desenho Conceptual do BSC adaptado aos Serviços Públicos (Versão 1).....	121
Figura Q.2: Desenho Conceptual do BSC adaptado aos Serviços Públicos (Versão 2).....	122
Figura Q.3: Adaptação do BSC aos Serviços Públicos (Versão 3 e 4).....	122

ANEXO R – ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA PRÁTICA DOS SERVIÇOS

Figura R.1: Organigrama da Escola Prática dos Serviços.....	123
---	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA E ANÁLISE DE RESULTADOS

Gráfico 4.1: Nível Etário dos Inquiridos.....	24
Gráfico 4.2: Posto dos Inquiridos.....	24
Gráfico 4.3: Arma ou Serviço dos Inquiridos.....	24
Gráfico 4.4: Nível de Habilitação dos Inquiridos.....	24
Gráfico 4.5: Tempo na Função dos Inquiridos.....	25

APÊNDICE B – ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS INQUÉRITOS

Gráfico B.1: Análise Gráfica à Questão 7 do Inquérito.....	57
Gráfico B.2: Análise Gráfica à Questão 8 do Inquérito.....	57
Gráfico B.3: Análise Gráfica à Questão 9 do Inquérito.....	58
Gráfico B.4: Análise Gráfica à Questão 10 do Inquérito.....	58
Gráfico B.5: Análise Gráfica à Questão 11 do Inquérito.....	59
Gráfico B.6: Análise Gráfica à Questão 12 do Inquérito.....	59
Gráfico B.7: Análise Gráfica à Questão 13 do Inquérito.....	60
Gráfico B.8: Análise Gráfica à Questão 14 do Inquérito.....	60
Gráfico B.9: Análise Gráfica à Questão 15 do Inquérito.....	61
Gráfico B.10: Análise Gráfica à Questão 16 do Inquérito.....	61
Gráfico B.11: Análise Gráfica da Questão 17 do Inquérito.....	62
Gráfico B.12: Análise Gráfica à Questão 18 do Inquérito.....	63
Gráfico B.13: Análise Gráfica à Questão 19 do Inquérito.....	63
Gráfico B.14: Análise Gráfica à Questão 20 do Inquérito.....	64
Gráfico B.15: Análise Gráfica à Questão 21 do Inquérito.....	64
Gráfico B.16: Análise Gráfica à Questão 22 do Inquérito.....	65
Gráfico B.17: Análise Gráfica à Questão 23 do Inquérito.....	66
Gráfico B.18: Análise Gráfica à Questão 24 do Inquérito.....	66
Gráfico B.19: Análise Gráfica à Questão 25 do Inquérito.....	67
Gráfico B.20: Análise Gráfica à Questão 26 do Inquérito.....	67
Gráfico B.21: Análise Gráfica à Questão 27 do Inquérito.....	68

ÍNDICE DE QUADROS

APÊNDICE C – GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Quadro C.1: Perguntas por Blocos Temáticos.....	73
---	----

APÊNDICE E – MATRIZ DE CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Quadro E.1: Matriz de Codificação das Entrevistas.....	105
--	-----

ANEXO J – MATRIZ NÍVEL DE GESTÃO/INSTRUMENTO DE CONTROLO DE GESTÃO

Quadro J.1: Matriz Cliente-Produto.....	114
---	-----

ANEXO L – ANÁLISE SWOT

Quadro L1: Modelo de Matriz SWOT.....	116
---------------------------------------	-----

ANEXO M – CARACTERÍSTICAS DOS OBJECTIVOS

Quadro M.1: Características dos Objectivos.....	117
---	-----

ANEXO N – TABLEAUX DE BORD

Quadro N.1: Modelo <i>Tableaux de Bord</i>	118
--	-----

ANEXO U1 – INDICADORES DE GESTÃO PROPOSTOS PELO SIPPO

Quadro U.1: Quadro dos Indicadores de Gestão propostos pelo SIPPO.....	127
--	-----

ÍNDICE DE TABELAS

APÊNDICE B – ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS INQUÉRITOS

Tabela B.1: Resposta à Questão 1 do Inquérito.....	55
Tabela B.2: Resposta à Questão 2 do Inquérito.....	55
Tabela B.3: Resposta à Questão 3 do Inquérito.....	55
Tabela B.4: Resposta à Questão 4 do Inquérito.....	56
Tabela B.5: Resposta à Questão 5 do Inquérito.....	56
Tabela B.6: Resposta à Questão 6 do Inquérito.....	56
Tabela B.7: Resposta à Questão 7 do Inquérito.....	57
Tabela B.8: Resposta à Questão 8 do Inquérito.....	57
Tabela B.9: Resposta à Questão 9 do Inquérito.....	58
Tabela B.10: Resposta à Questão 10 do Inquérito.....	58
Tabela B.11: Resposta à Questão 11 do Inquérito.....	59
Tabela B.12: Resposta à Questão 12 do Inquérito.....	59
Tabela B.13: Resposta à Questão 13 do Inquérito.....	60
Tabela B.14: Resposta à Questão 14 do Inquérito.....	60
Tabela B.15: Resposta à Questão 15 do Inquérito.....	61
Tabela B.16: Resposta à Questão 16 do Inquérito.....	61
Tabela B.17: Resposta à Questão 17 do Inquérito.....	62
Tabela B.18: Resposta à Questão 18 do Inquérito.....	62
Tabela B.19: Resposta à Questão 19 do Inquérito.....	63
Tabela B.20: Resposta à Questão 20 do Inquérito.....	64
Tabela B.21: Resposta à Questão 21 do Inquérito.....	64
Tabela B.22: Resposta à Questão 22 do Inquérito.....	65
Tabela B.23: Resposta à Questão 23 do Inquérito.....	65
Tabela B.24: Resposta à Questão 24 do Inquérito.....	66
Tabela B.25: Resposta à Questão 25 do Inquérito.....	66
Tabela B.26: Resposta à Questão 26 do Inquérito.....	67
Tabela B.27: Resposta à Questão 27 do Inquérito.....	68
Tabela B.28: Dados Estatísticos dos Inquéritos.....	69

LISTA DE ABREVIATURAS

Art.º:	Artigo
CmdLog:	Comando da Logística
CmdOp:	Comando Operacional
CmdPess:	Comando de Pessoal
Cmdt:	Comandante
Dec-Lei:	Decreto-Lei
Ed.:	Edição
<i>Et al. (et aliae):</i>	E outros (para pessoas)
<i>Etc. (et cetera):</i>	E outros (para coisas)
I.e. (id est):	Isto é
<i>In:</i>	Citado em
N.º:	Número
N.ºs:	Números
S.d.:	Sem data

LISTA DE SIGLAS

ADM:	Assistência na Doença aos Militares
ADMIL:	Administração Militar
AM:	Academia Militar
ANQ:	Agência Nacional para a Qualificação
BG:	<i>Battle Groups</i>
BSAF:	Batalhão de Serviços e Apoio à Formação
BSC:	<i>Balanced Scorecard</i>
CAF:	<i>Common Assessment Framework</i>
CEME:	Chefe de Estado-Maior do Exército
CID:	Comando de Instrução e Doutrina
CO:	<i>Controlling</i>
COP:	Componente Operacional
CRS:	Companhia de Reabastecimento e Serviços
CSDN:	Conselho Superior de Defesa Nacional
CTC:	Centro de Tropas Comandos
CTOE:	Centro de Tropas Operações Especiais
CTR:	Controlo Orçamental e Controlo de Gestão
DC:	Dificuldades de Coordenação
DGAEP:	Direcção Geral da Administração e do Emprego Público
EFQM:	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EME:	Estado-Maior do Exército
EMGFA:	Estado-Maior General das Forças Armadas
EPA:	Escola Prática de Artilharia
EPI:	Escola Prática de Infantaria
EPS:	Escola Prática dos Serviços

EPT:	Escola Prática de Transmissões
ERP:	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FAG:	Força de Apoio Geral
FOPE:	Força Operacional Permanente do Exército
ICG:	Instrumentos de Controlo de Gestão
IGE:	Inspeção Geral do Exército
IND:	Indicadores de Gestão
ISO:	<i>International Organization of Standardization</i>
NRF:	<i>Nato Reaction Force</i>
OCAD:	Órgão Central de Administração e Direcção
PA:	Planeamento de Actividades
PC:	Planeamento e Coordenações
PEFEX:	Plano de Educação e Formação do Exército
PME:	Plano de Missões no Estrangeiro
PO:	Planeamento Orçamental
POP:	Proposta de Orçamento Programa
PPBS:	<i>Planning, Programming & Budget System</i>
PPA:	Planeamento do Programa de Actividades
QUAR:	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RA:	Regimento de Artilharia
RV/RC:	Regime Voluntariado/Regime Contrato
SEM/BW:	Strategic Enterprise Management / Business Information Warehouse
SFN:	Sistema de Forças Nacional
SGQ:	Sistema de Gestão de Qualidade
SIADAP:	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SIAPE:	Sistema de Informação de Administração do Pessoal do Exército
SIG:	Sistema Integrado de Gestão
SIPPO:	Sistema de Informação de Planeamento, Programação e Orçamento
SIT:	Situação Actual
SPSS:	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TIA: Trabalho de Investigação Aplicada

U/E/O: Unidade, Estabelecimento ou Órgão

UFCD: Unidade de Formação de Curta Duração

VCEME: Vice-Chefe de Estado-Maior do Exército

LISTA DE SÍMBOLOS

N: Amostra

S: Desvio Padrão

M: Máximo

X_m: Média

m: Mínimo

%: Percentagem

RESUMO

Na vida de qualquer organização é necessário tomar uma série de decisões e realizar consequentes acções que têm como propósito o cumprimento dos objectivos que a organização se propôs a atingir. Como a organização tem que gerir recursos e sendo estes cada vez mais escassos, surge nas organizações a necessidade de realizar um Controlo da Gestão. É crucial que as organizações evoluam e adoptem mecanismos que lhes permitam facilitar processos e gerir os recursos de forma económica e com o máximo de eficácia e eficiência. Assim, o presente trabalho encontra-se subordinado ao tema: “O Controlo de Gestão no Exército: Contributos para a Implementação do *Balanced Scorecard*”.

A realização deste trabalho tem em vista a apresentação de um estudo sobre o Controlo de Gestão existente no Exército, bem como uma possível implementação do *Balanced Scorecard*.

Tendo em vista a recolha de dados, na vertente revisão da literatura, foi desenvolvida uma extensa análise documental. No respeitante à parte prática, foram aplicados inquéritos e efectuadas entrevistas. Além dos referidos métodos utilizados na parte prática, utilizou-se também o método de análise estatística de dados na concepção da metodologia *Balanced Scorecard*, na unidade piloto – Companhia de Reabastecimento e Serviços.

Os resultados evidenciaram que o Controlo de Gestão existente no Exército apresentava algumas carências e que, actualmente, o Exército não possui um sistema de Controlo de Gestão coerente que lhe permita saber o grau de concretização dos objectivos e actividades previstos no Plano de Actividades. O *Balanced Scorecard* pode ser a resposta a estes problemas, pois, como verificado, este modelo permite medir o desempenho organizacional e a execução da estratégia, através da sua monitorização constante.

Palavras-chave: CONTROLO DE GESTÃO, *BALANCED SCORECARD*, EXÉRCITO.

ABSTRACT

In any organization life, it is necessary to take decisions and realize the consequent actions that have as purpose the accomplishment of the objectives that the organization proposed itself to achieve. Every organization has to manage their resources and because they are getting scarcer, appears, in organizations, the necessity to control the way it is managed. It is crucial that organizations evolve and adopt mechanisms that allow themselves to facilitate processes and manage the resources with the maximum efficiency and effectiveness.

The present Applied Research Work is subordinated to the theme: "The Management Control in the Army: Contributions to the Implementation of the Balanced Scorecard."

The realization of this Applied Research Work has as objective the presentation of a study about Management Control that exists in our Army as well as a possible implementation of the Balanced Scorecard.

Having in view the collection of knowledge for the prosecution of the objectives in the strand literature revision was developed a wide documental analysis. Concerning the practical part, were applied surveys and interviews were made. Besides the referred methods used in the practical part, it was also used a method of statistic analysis of data in the conception of the methodology Balanced Scorecard, in the pilot unit – Company of Refueling and Services.

The results showed that the Management Control that exists in our Army have some needs and that, actually, the Army doesn't possess a system of coherent management control that allows it to know the degree of accomplishment of the objectives and activities to the Business Plan. The Balanced Scorecard can be the answer to all this problems, because, it is proven this model allows me measuring the organizational performance and the strategy execution, through the constant monitoring.

Key words: MANAGEMENT CONTROL, BALANCED SCORECARD, ARMY.

***“You can’t manage
what you don’t measure”***

Peter Drucker

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Desde sempre que as organizações procuram definir a forma como vão actuar, de modo a atingir o sucesso e os fins que ambicionaram ou visionaram.

A vida das organizações depende de um conjunto de decisões que tomam e consequentes acções que efectuam. Estas acções são o resultado dos fins que a organização se propôs a fazer, de forma a garantir a sua continuidade e desenvolvimento.

Segundo Santos (2006, p.11) “o principal factor de sucesso está não apenas na forma adequada de se definir a estratégia, mas principalmente na forma como esta está a ser executada através da organização em todas as suas dimensões e estrutura”.

No intuito de dar resposta a este desafio, as organizações têm de se munir de sistemas e processos capazes, que possibilitem um melhor Controlo de Gestão.

A Administração Pública encontra-se também perante novos desafios estratégicos, originados por diversas razões: o quadro político-institucional, o impacto da globalização, os elevados padrões de exigência das sociedades, a natureza das tensões sociais, as alterações climáticas, o redesenho das centralidades da economia e a nova ordem dos sistemas financeiros (Caldeira, 2009, p.11).

Os factores apresentados justificam a necessidade de implementação de novos sistemas de Controlo de Gestão. Na Administração Pública, considerando os novos desafios a que está sujeita, bem como a dificuldade que existe no Controlo de Gestão e na sua avaliação do desempenho, essa necessidade é ainda mais significativa.

Neste contexto surge o *Balanced Scorecard*, que começou a ser utilizado como um sistema de Controlo de Gestão e actualmente é considerado um sistema de topo no que concerne à Gestão das organizações.

O *Balanced Scorecard* é então fundamental, pois permite traduzir a estratégia e alinhar a acção dos funcionários, de modo a dominar o processo de criação de valor dos seus activos

intelectuais. Possibilita também que a organização defina o caminho que pretende seguir, bem como assegurar que não se desvia dele (Santos, 2006, p.12).

Esta ferramenta aplicada aos organismos públicos, no caso específico ao Exército, propiciará a tradução da visão e da estratégia, num conjunto de medidas de desempenho que ajudarão ao seu funcionamento.

1.1 ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

O presente Trabalho de Investigação Aplicada surge no âmbito do mestrado em ciências militares com especialidade Administração Militar. Este trabalho constitui um marco importante na avaliação do aluno da Academia Militar, não só pelo carácter avaliativo, mas também por ser um corolário do curso prestes a terminar.

O tema proposto para este trabalho é: “*O Controlo de Gestão no Exército: Contributos para a Implementação do Balanced Scorecard*”. Este tema aborda duas áreas bastante importantes, o Controlo de Gestão e o *Balanced Scorecard*.

O Exército é uma organização que tem de gerir os recursos de uma económica e com o máximo eficiência¹ e eficácia². Devido aos actuais constrangimentos de recursos, é cada vez mais necessário efectuar um Controlo de Gestão, ou seja, medir e quantificar se a Gestão que está a ser efectuada corresponde às necessidades da organização.

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de Controlo de Gestão que ajuda a organização a suprir essas necessidades. É bastante importante em qualquer organização pois, além de assumir um papel de Controlo de Gestão, revelou-se como um instrumento de gestão estratégica das organizações.

1.2 QUESTÃO FUNDAMENTAL, OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Face ao exposto, considera-se importante desenvolver este trabalho de investigação sobre Controlo de Gestão e *Balanced Scorecard*, cuja questão de partida é:

De acordo com o Controlo de Gestão existente no Exército, em que medida é possível a implementação do *Balanced Scorecard*?

¹ Ver Glossário, p.49.

² Ver Glossário, p.49.

Associado à questão de partida e no intuito de lhe dar resposta, surgem as seguintes questões de investigação:

1. Como é efectuado o Controlo de Gestão pelo Exército?
2. No Exército são definidas métricas que quantificam e qualificam o que foi planeado?
3. O controlo orçamental efectuado pelo Exército é adequado?
4. Será possível conceber o *Balanced Scorecard* como sendo o instrumento e a metodologia de Controlo de Gestão adoptada pelo Exército?

Para além da questão de partida e das questões de investigação que se pretende responder, surgem objectivos de investigação que se ambicionam alcançar ao longo deste trabalho:

1. Definição e fundamentos do Controlo de Gestão;
2. Definir e compreender os instrumentos utilizados no Controlo de Gestão;
3. Definição e enquadramento do *Balanced Scorecard*;
4. Compreender a metodologia do *Balanced Scorecard*;
5. Conhecer as diferenças que resultam da adaptação do *Balanced Scorecard* nos organismos da Administração Pública.

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

- H1 – O Controlo de Gestão que é realizado pelo Exército é efectuado através de um sistema coerente.
- H2 – Na elaboração do Plano de Actividades são definidos indicadores que quantificam e qualificam os objectivos e as actividades planeadas, sendo essenciais para realizar um Controlo de Gestão.
- H3 – O controlo orçamental que é efectuado pelo Exército possibilita a detecção atempada dos desvios, permitindo a determinação das devidas causas e possibilitando assim efectuar eventuais correcções.
- H4 – A utilização de um instrumento de Controlo de Gestão que utiliza a metodologia *Balanced Scorecard* será uma mais-valia para o Exército e é possível a sua adaptação.

1.3 METODOLOGIA

A metodologia que se utilizou na elaboração do presente trabalho consistiu, na vertente revisão da literatura, a análise documental de publicações e artigos de opinião de autores que abordam a temática Controlo de Gestão e *Balanced Scorecard*, bem como de legislação quer para as entidades públicas, quer específica para o Exército.

Para a realização da segunda parte deste trabalho, a parte prática, recorreu-se a inquéritos, entrevistas e observação directa. No entanto, as conversas informais assumiram também um papel importante na investigação, uma vez que possibilitaram a aquisição de conhecimento. Além dos referidos métodos utilizados na parte prática, utilizou-se ainda o método de análise estatística de dados na concepção da metodologia *Balanced Scorecard* na unidade piloto: Companhia de Reabastecimento e Serviços.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO E SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

Este trabalho de investigação aplicado está estruturado em duas partes. Na primeira parte apresenta-se o referencial teórico, que sustenta a segunda parte do trabalho, que é a parte prática. A primeira parte é composta por dois capítulos, sendo que a segunda parte é composta por três capítulos.

No segundo capítulo, elabora-se uma abordagem teórica ao Controlo de Gestão, diferenciando a Gestão do Controlo, bem como os fundamentos do Controlo de Gestão e os instrumentos utilizados para Controlo de Gestão.

No terceiro capítulo, apresenta-se o modelo do *Balanced Scorecard*, apresentando os principais objectivos e a metodologia que utiliza, a forma como pode funcionar como uma ferramenta de clarificação, comunicação e gestão estratégica, os pilares em que assenta, o modelo aplicado aos organismos da Administração Pública e a ligação a outros modelos que se encontram actualmente em voga, SIADAP, CAF e ISO 9001.

No quarto capítulo, estabelece-se a metodologia a adoptar para a execução da parte prática deste trabalho, ou seja, como se vai recolher os dados, o porquê desse tipo de recolha e como se vai efectuar o tratamento dos dados. Além disso vão ser apresentados e analisados os resultados.

No quinto capítulo, aplica-se o *Balanced Scorecard* à Companhia de Reabastecimento e Serviços da Escola Prática dos Serviços. Faz-se o enquadramento da companhia, os pressupostos utilizados para a concepção do modelo e a concepção do modelo para a companhia.

No sexto capítulo, apresentam-se as conclusões obtidas com a realização deste trabalho, as recomendações que se acham convenientes, bem como as limitações que houveram durante a concepção deste trabalho e as propostas para investigações futuras.

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 2 CONTROLO DE GESTÃO

No presente capítulo irá ser feita uma abordagem ao conceito de Gestão e a sua interligação com o Controlo de Gestão. Será ainda mencionado a definição e fundamentos do Controlo de Gestão, bem como os instrumentos responsáveis pelo respectivo Controlo de Gestão.

2.1 A GESTÃO E O CONTROLO DE GESTÃO

Peter Drucker, considerado por muitos autores como o grande pioneiro da teoria e prática da Gestão, refere que “a gestão trata de seres humanos. A tarefa é tornar as pessoas capazes de uma performance conjunta, para tornar as suas forças efectivas e as suas fraquezas irrelevantes. É acerca disto que trata a organização e é a razão pela qual a gestão é o factor determinante”. Peter Drucker considera as pessoas como o elemento chave na Gestão de uma organização (Heller, 2000, p.18).

O conceito de Gestão é então entendido como o processo de conseguir resultados através das pessoas. “Para além da orientação e coordenação das pessoas, a gestão implica também a afectação e controlo de recursos financeiros e materiais, ao dispor da organização. Para realçar os seus objectivos com maior eficiência e economia de acção” (Chiavenato, 2004, p.7).

Teixeira (2005, p.7) define a Gestão como “o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros”, ou seja a Gestão é entendida como um conjunto de actividades que são efectuadas pelas pessoas de uma organização no intuito de atingirem os objectivos gerais da organização. Gerir, implica decidir, ou seja, decidir que objectivos seguir e hierarquizá-los, quais os caminhos a seguir para os alcançar, como organizar os recursos, como dirigir os subordinados e, por fim, analisar em que medida as realizações correspondem ou não ao planeamento efectuado.

A Gestão define e interpreta os objectivos da organização e transforma-os em acções que se pretende atingir. Isto através de planeamento, organização, direcção e controlo que formam o processo administrativo da Gestão³. Este processo tem como fim alcançar os objectivos da organização (Chiavenato, 2004, p.225).

De acordo com Teixeira (2005, p.4), a Gestão compreende quatro funções: planeamento, organização, direcção e controlo que se relacionam e permitem que a organização atinja os seus objectivos.

Donnelly *et al.* (2000, p.7) também define que, numa abordagem clássica, a Gestão tem as responsabilidades de planeamento, organização, liderança e controlo do trabalho.

Embora o processo da Gestão seja uma sequência de fases, elas relacionam e interagem entre si. Esta relação entre as fases torna o processo num sistema dinâmico e em contínua adaptação à envolvente externa e à situação interna da organização. No sentido de haver esta adaptação contínua, é necessário conhecer os vários níveis de gestão de uma organização.

Classicamente, distinguem-se nas organizações três níveis de gestão: institucional, intermédio e operacional⁴ (Teixeira, 2005, p.6).

Donnelly *et al.* (2000, p.45) reitera que uma organização compreende três níveis de gestão: gestão de topo (nível estratégico), gestão intermédia (nível técnico) e gestão de primeiro nível (nível operacional). No fundo, ambos os autores referem que numa organização é necessário existir três níveis de gestão.

O nível institucional é 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.

No nível intermédio, predomina uma componente táctica caracterizada pelo emprego de recursos no curto prazo e pela elaboração de planos e programas específicos relacionados com a área ou função do respectivo gestor.

No nível operacional, predomina a componente técnica, traduzindo-se a actividade desses gestores, essencialmente, na execução de rotinas e procedimentos (Teixeira, 2005, p.6).

Na Gestão e Controlo de Gestão, é essencial definir-se os vários níveis de gestão, no intuito de delinear as responsabilidades de cada escalão ou nível de autoridade, no que respeita à execução das várias actividades, à coordenação dessas actividades e ao controlo efectuado a essas actividades, nos vários níveis de uma organização.

³ Ver Anexo G – Processo administrativo de Gestão, p.111.

⁴ Ver Anexo H – Níveis de Gestão, p.112.

2.2 DEFINIÇÃO E FUNDAMENTOS DO CONTROLO DE GESTÃO

O Controlo de Gestão “é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingir os objectivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisões em tempo útil e que favorecem a delegação de autoridade e responsabilidade” (Jordan *et al*, 2008, p.21). Esta definição enquadra o aspecto motivacional dos gestores com a possível instrumentação a ser usada.

Teixeira (2005, p.7) refere que o Controlo de Gestão “é o processo de comparação entre o desempenho actual e os standards (ou padrões) previamente definidos com vista à execução das medidas correctivas eventualmente necessárias”. O autor sublinha que o mais importante do Controlo de Gestão é evitar que as coisas corram mal, e não corrigi-las *a posteriori*.

O Controlo de Gestão “compreende todas as actividades que o gestor desenvolve para tentar assegurar que os resultados obtidos se adequem aos resultados previstos”. O Controlo de Gestão é eficaz quando se podem estabelecer padrões para as variáveis a controlar, quando há informação disponível para medir os padrões estabelecidos e quando os gestores podem empreender acções correctivas sempre que a variável se desvia do seu estado desejado, ou padrão (Donnelly *et al*, 2000, p.241).

O controlo e o planeamento são duas funções que se encontram muito próximas, pois para se conseguir melhorar no planeamento é necessário efectuar um melhor controlo. O controlo serve para melhorar o desempenho organizacional (Donnelly *et al*, 2000, p.256).

Para Teixeira (2005, p. 211) o controlo e o planeamento⁵ “são duas funções de tal modo relacionadas que pode dizer-se que estão um para o outro como duas faces da mesma moeda”, ou seja, os planos que resultam do planeamento, podem ser muito bem elaborados, mas se não existir controlo na execução, as organizações não poderão saber se o que planearam foi o correcto, nem poderão efectuar possíveis correcções. O autor considera que a “inter-relação planeamento/controlo é um dos aspectos mais importantes do processo de controlo”. O processo de controlo consta fundamentalmente de três fases: definição de standards (ou padrões), avaliação do desempenho e acções correctivas.

O Planeamento pode ser definido como o “processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito (os objectivos a atingir) e como fazê-lo”. Os planos, que são o fruto do planeamento, estabelece o futuro da organização, ou seja, estabelece as actividades que a organização vai desenvolver e a forma como as vai desenvolver no sentido de atingir os objectivos da organização (Teixeira, 2005, p.4).

⁵ Ver Anexo I – Relações entre o Planeamento e Controlo, p.113.

O Controlo de Gestão é o processo de comparação do actual desempenho da organização, com padrões previamente estabelecidos, apontando as eventuais acções correctivas necessárias. A acção correctiva é essencial para poder por em prática a função controlo. A essência do controlo reside na determinação de a actividade controlada alcançar ou não os resultados desejados. Estes resultados desejados são os previstos na fase do planeamento (Teixeira, 2005, p.7,211).

A diferença essencial entre o planeamento estratégico e o Controlo de Gestão é que o primeiro é um processo não sistemático, pois a necessidade de uma decisão estratégica pode surgir a qualquer momento e o Controlo de Gestão é sistemático, com fases que se repetem em cadeias periódicas: programação, orçamentação, execução e controlo (Jordan *et al*, 2008, p.60)

O planeamento estratégico é um ponto de partida para o processo de Controlo de Gestão. O Controlo de Gestão deve ser encarado como um meio de assegurar a interligação e a coerência entre os objectivos e os planos de curto e de longo prazo. Procura também que os mesmos sejam aplicados com eficiência e economia.

Para que o Controlo de Gestão seja aplicado é preciso conhecer antecipadamente como vão ser medidos os objectivos e conseqüentemente as actividades, dispor atempadamente das informações sobre esses objectivos e actividades de modo a poder antecipar as decisões e o impacto dessas decisões. No sentido de responder a estas premissas, desenvolveram-se os instrumentos de gestão, que estabelecem o sistema de Controlo de Gestão.

2.3 INSTRUMENTOS DE CONTROLO DE GESTÃO

Como descrito anteriormente, os gestores são segmentados em três categorias⁶, tendo em atenção o nível organizacional que ocupam. Os instrumentos utilizados no Controlo de Gestão procuram satisfazer as necessidades de cada nível organizacional⁷.

Os instrumentos de Controlo de Gestão “dividem-se em instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação do comportamento e instrumentos de diálogo”. Apesar de estarem classificados desta forma, estes instrumentos devem funcionar de uma forma interligada, de modo a que o Controlo de Gestão seja mais favorável à organização. Isto não implica que os instrumentos sejam aplicados na sua totalidade e em simultâneo. Cada organização utiliza-os mediante a sua estrutura e características próprias. (Jordan *et al*, 2008, p.31)

⁶ Ver Anexo H – Níveis de Gestão, p.112.

⁷ Ver Anexo J – Matriz Nível de Gestão/Instrumento de Controlo de Gestão, p.114.

Os instrumentos de orientação do comportamento permitem garantir o alinhamento da Gestão, ou seja, delimitar o caminho a seguir pelos gestores, de modo a que os objectivos globais da organização sejam cumpridos em detrimento dos objectivos parciais de cada gestor. Esta necessidade é colmatada através de centros de responsabilidade, avaliação do desempenho e implementação de preços de transferência interna (Jordan *et al*, 2008, p.38).

Os instrumentos de diálogo visam a que os três níveis de uma organização se relacionem, de modo a que o projecto seja difundido e o feedback da execução seja dado, ou seja, o diálogo é importante no processo de negociação dos objectivos, na negociação dos meios a prever e na avaliação e acções correctivas que possam surgir dessa avaliação. (Jordan *et al*, 2008, p.40).

Os instrumentos de pilotagem são necessários para que os gestores possam fixar objectivos, planear e acompanhar resultados. São constituídos pelo plano operacional, pelo orçamento, controlo orçamental e pelos quadros de comando (“*Balanced Scorecard*” e “*Tableaux de Bord*”). O plano operacional e o orçamento são instrumentos previsionais de resultados e o controlo orçamental e os quadros de comando são instrumentos de acompanhamento dos resultados.

A análise estratégica é o ponto de partida do processo de Controlo de Gestão⁸ e compreende os factores-chave de sucesso da organização, das forças e fraquezas da empresa⁹, permitindo à organização escolher os objectivos e estratégias que serão formalizados num plano estratégico.

Jordan *et al*. (2008, p.34) refere que “o plano operacional é a definição operacional da estratégia” escolhida, onde são fixadas as acções a implementar para atingir os objectivos estratégicos¹⁰. Enquanto o plano operacional visa o médio ou curto prazo, o plano estratégico visa o longo prazo.

Ao traduzir em acções detalhadas as orientações estratégicas, o plano operacional realiza a ligação entre o planeamento estratégico e o orçamento, devendo este estar articulado com o plano operacional, iniciando pela fixação de objectivos. A quantificação em termos financeiros dos planos de acção conduz ao orçamento de cada área de responsabilidade da organização. (Jordan *et al*, 2008, p.34).

Para Jordan *et al*. (2008, p.35) o controlo orçamental é a medida dos desvios face às previsões orçamentais, pois permite comparar as realizações com o previsto. O controlo é responsável por evidenciar e analisar os desvios, no sentido de permitir a introdução de acções correctivas. O controlo orçamental é responsável por avaliar apenas a dimensão

⁸ Ver Anexo K – Ferramentas de Controlo de Gestão, p.115.

⁹ Ver Anexo L – Análise SWOT, p.116.

¹⁰ Ver Anexo M – Caracterização dos Objectivos, p.117.

financeira dos resultados, sendo um instrumento incapaz de medir a qualidade dos serviços e o impacto das realizações. Assim os desvios zero na gestão orçamental não são sinónimo de boa Gestão, significando apenas que se gastou ou recebeu o previsto, o que representa uma limitação deste instrumento.

Face às limitações do controlo orçamental, com o objectivo de acompanhar os resultados com eficiência e eficácia, foi desenvolvido outro instrumento de pilotagem: *Tableaux de Bord*¹¹ e *Balanced Scorecard*. Estes dois instrumentos são caracterizados como rápidos, com uma diversidade de indicadores, concentrados no essencial (síntese) e adaptam-se ao utilizador. “A diversidade de indicadores é indispensável para medir tanto os resultados financeiros como os resultados comerciais”. Dadas as características, os *Tableaux de Bord* e o *Balanced Scorecard* assumem-se também como instrumentos de diálogo e de orientação (Jordan *et al*, 2008, p.37).

Os instrumentos de Controlo de Gestão apresentam um grau de simplicidade condicionado pelas exigências da acção e da tomada de decisão e a sua perspectiva deve ser, fundamentalmente, a quantificação dos resultados futuros (Jordan *et al*, 2008, p.25).

Todo este processo de Controlo de Gestão¹² tem a finalidade dar informações sustentáveis para que a organização possa avaliar o seu desempenho e efectue as acções correctivas nas áreas que necessitar.

2.4 CONCLUSÕES

A Gestão é um conjunto de processos que são efectuados pela organização, no intuito de atingirem os objectivos. Isto através do planeamento, organização, direcção e controlo que aparecem com as quatro funções da Gestão. O Controlo de Gestão surge como uma das funções da Gestão.

As organizações distinguem-se, classicamente, em três níveis de gestão: institucional, intermédio e operacional.

O Controlo de Gestão designa-se, então, como um conjunto de instrumentos que, apoiados nos objectivos estratégicos da organização, privilegiam as acções e a tomada de decisão em tempo útil, favorecendo a delegação de autoridade e responsabilidade.

Os instrumentos de Controlo de Gestão dividem-se em instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação do comportamento e instrumentos de diálogo e funcionam de forma integrada. Existem dois instrumentos de pilotagem, *Tableaux de Bord* e *Balanced Scorecard* que se caracterizam como rápidos e por uma grande capacidade de síntese.

¹¹ Ver Anexo N – *Tableaux de Bord*, p. 118.

¹² Ver Anexo O – Processo de Controlo de Gestão, p.119.

CAPÍTULO 3

BALANCED SCORECARD

No presente capítulo vai ser explanado o conceito de *Balanced Scorecard*, a sua origem, a sua filosofia, os pilares em que assenta e a metodologia para o seu planeamento. Além disso, vão ser referidas as diferenças que existem entre o sector privado e o sector público relativamente ao conceito *Balanced Scorecard* e a interligação com alguns modelos que se encontram em voga nos dias de hoje: SIADAP, CAF e ISO 9001:2000.

3.1 CONCEITO

O *Balanced Scorecard* (BSC) teve origem num estudo realizado durante o ano de 1990, o que tinha por base mostrar que a medição da actuação empresarial, assente na contabilidade financeira, era uma forma que estava bastante obsoleta. Era necessário integrar e balancear na medição da *performance* outro tipo de indicadores para além dos financeiros (Pinto, 2007, p.40).

Nesse estudo, que foi coordenado pelo então Director Geral da Nolan Norton, David Norton e onde Robert Kaplan participou como assessor académico, entrevistaram uma dezena de empresas¹³.

Em 1992 foi publicado, na *Harvard Business Review*, um artigo que continha conclusões do estudo, intitulado “*Balanced Scorecard, measures that Drive Performance*”. Este estudo reforçou a ideia de que os tradicionais indicadores financeiros na perspectiva do Controlo de Gestão, já não eram adequados no actual contexto empresarial. Era necessário balancear e integrar na medição da *performance* outros objectivos e indicadores financeiros (Kaplan & Norton, 1992, p.71-79).

O *Balanced Scorecard* “reflecte o balanço estabelecido entre os objectivos a curto prazo e a longo prazo, entre os indicadores financeiros e não financeiros, entre os lagging e os leading

¹³ Algumas empresas que participaram no estudo foram: *Apple Computer, DuPont, General Electric, Hewlett-Packard, etc.*

indicators e entre as perspectivas de desempenho interno e externo” (Kaplan e Norton, 1996, p. viii).

O termo “*Scorecard*” deriva de o acompanhamento da estratégia se realizar através de um “*report*” periódico, onde existe a definição de indicadores objectivos e modelos de avaliação (“*scoring*”) referentes a um determinado período de análise, consequentes dos objectivos estratégicos fixados. Este termo combinado com o termo “*Balanced*” dá origem, então, ao *Balanced Scorecard* que representa um conjunto de indicadores de curto e longo prazo, internos e externos, financeiros e não financeiros, que funcionam interligados entre si, com o objectivo de se reportar a performance da organização. (Caldeira, 2009, p.35).

O *Balanced Scorecard* surge precisamente desta necessidade de quantificar os activos intangíveis das organizações do sector privado, emergindo como uma ferramenta que proporciona alinhar a estratégia de uma organização. Ou seja, o modelo BSC surgiu para dar resposta a um conjunto de problemas comuns às organizações, sendo um dos quais a Gestão exclusivamente assente em indicadores financeiros.

3.2 FILOSOFIA DO BALANCED SCORECARD

O BSC permite a análise da actividade empresarial tendo por base quatro perspectivas¹⁴: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 2006, p.68; Caldeira, 2009, p. 35; Pinto, 2007, p.40; Santos, 2006, p.35; Bencaleiro, 2007, p.24).

“A filosofia do *Balanced Scorecard* assenta na visão global da estratégia das organizações, apoiada em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento”. Estas perspectivas assentam em objectivos e indicadores que têm de funcionar de forma integrada (balanceada), estabelecendo relações de causa entre todas as perspectivas. O BSC exige que a organização se visualize mediante estes quatro ângulos ou dimensões (Pinto, 2007, p.40).

PERSPECTIVA FINANCEIRA

O objectivo vital das empresas, a longo prazo, é conseguir excelentes retornos dos capitais investidos, ou seja, os indicadores financeiros são uma componente importante no BSC, especialmente no que se refere à identificação do lucro ou da produção (Santos, 2006, p.38).

¹⁴ Ver Anexo P – Desenho Conceptual do *Balanced Scorecard*, p.120.

No Sector privado o sucesso da organização depende dos objectivos de lucro, produtividade e rentabilidade, razão pela qual esta perspectiva é colocada no topo do BSC, traduzindo os resultados do comportamento e da performance integrada nas outras perspectivas, ou seja, a perspectiva financeira é o alvo final dos objectivos e indicadores das outras perspectivas do BSC. Esta articulação entre objectivos e indicadores das várias perspectivas realiza-se através de relações causa-efeito (Pinto, 2007, p.41).

PERSPECTIVA CLIENTES

Segundo Kaplan e Norton (1996, p.63) “se as unidades de negócio pretendem alcançar o desempenho financeiro superior a longo prazo, devem criar e colocar à disposição dos clientes produtos e serviços que eles valorizam”, ou seja, a organização deve concentrar os seus esforços essencialmente para o ambiente exterior (clientes), de modo a corresponder à satisfação das suas necessidades.

A organização tem que “identificar objectivos e metas que respondam à pergunta: como devemos ser vistos pelos nossos clientes”, ou seja, a organização tem que tomar a iniciativa e trabalhar de modo a que os gestores compreendam as exigências primordiais dos clientes e definam os objectivos e metas tendo em conta pressupostos acerca dos clientes, como os seus hábitos, segmentos de mercado, valor percebido e relacionamento com a organização (Pinto, 2007, p.41,43; Santos, 2006, p.42)

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

A perspectiva processo internos procura analisar e identificar os processos produtivos da organização que efectivamente são os grandes responsáveis pela criação de valor, bem como identificar e medir a prestação dos recursos disponíveis e das capacidades que contribuem para elevar o nível de qualidade do produto ou serviço final. Este facto permite que os processos sejam direccionados para os accionistas (perspectiva financeira) e para os clientes (Santos, 2006, p.45).

As medidas baseadas nos clientes devem ser traduzidas em medidas relativas a processos internos. O desempenho da empresa perante os clientes é determinado pelos processos, decisões e acções desenvolvidas no seu interior. Para satisfazer os clientes poderá ser necessário criar processos internos completamente novos, ou seja, as organizações podem ter de criar novos procedimentos para satisfazerem os clientes. (Pinto, 2007, p.44; Santos, 2006, p.45)

PERSPECTIVA APRENDIZAGEM/CRESCIMENTO

Esta perspectiva deve relacionar as infra-estruturas tecnológicas, de capital e humana, de modo a que a empresa possa crescer e desenvolver-se a médio e longo prazo. Encontra-se situada na base do BSC e estabelece relações de causa-efeito com as restantes perspectivas, influenciando o sucesso final obtido na perspectiva de topo, perspectiva financeira, no caso do sector privado e na perspectiva clientes/missão, no caso do sector público (Pinto, 2007, p.44; Caldeira, 2009, p.58).

Algumas organizações, em momentos de crise, gerindo os orçamentos limitados, não investem nos recursos humanos, formação, desenvolvimento, investigação e outros intangíveis. É uma visão do curto prazo que prejudica o desenvolvimento e a viabilidade no longo prazo. (Pinto, 2007, p.45)

RELAÇÕES DE CAUSA-EFEITO

A diferença em relação a outros sistemas de medição de indicadores de gestão e o BSC é a identificação que faz das relações causa-efeito entre os objectivos estratégicos. Este princípio crucial da filosofia BSC funciona de modo a que a estratégia da organização reflecta a situação actual desta (Pinto, 2007, p.47; Caldeira, 2009, p.60; Santos, 2006, p.48).

Cada indicador seleccionado, em cada uma das perspectivas, tem de constituir um elo da cadeia de relações de causa-efeito que culmina na melhoria do desempenho.

Uma das formas de garantir um bom mapa estratégico passa pela definição e disciplina das relações causa-efeito. Deve evitar-se excesso de relações causa-efeito, pois muitas destas relações tornam o mapa estratégico muito confuso e conseqüentemente pouco comunicativo (Caldeira, 2009, p.60).

3.3 PILARES DO BALANCED SCORECARD

O ponto de partida para a implantação do *Balanced Scorecard* em qualquer tipo de organização deve ser uma declaração clara da missão, dos valores, da visão e da estratégia (Santos, 2006, p.30; Pinho, 2007, p.56).

A missão nos dias de hoje existe em qualquer organização e define o propósito central da organização. “É o elemento crucial para a activação e execução da estratégia”, ou seja, a missão define o que a organização tem de efectuar e a estratégia na forma de a organização actuar (Pinho, 2007, p.56).

Para Pinho (2007, p.58) “Os valores são princípios intemporais que guiam uma organização. Representam crenças profundamente enraizadas nos comportamentos diários de todos os empregados e constituem uma proclamação pública acerca do que a organização espera dos seus colaboradores.”

O BSC representa a melhor solução para difundir os valores, revê-los no tempo e criar alinhamento desde o topo até à base da organização. Os valores são o conceito-chave para que os funcionários constatem a importância das suas acções (Santos, 2006, p.32).

A visão é a declaração que define para onde é que a organização quer ir no futuro, ou seja é a forma como a organização se vê a si própria no futuro. Deve conter a imagem que a organização acredita poder representar no seu futuro em termos de recursos, produtos e serviços. Embora a visão estabeleça os princípios orientadores na qual a organização se mantém alinhada, é importante não a confundir com a missão. A visão tem metas concretas e mensuráveis, cuja concretização irá ser verificada num futuro próximo (Santos, 2006, p.32; Pinho, 2007, p.60).

“O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta estratégica.” A estratégia aparece no centro do BSC e as quatro perspectivas funcionam à sua volta. A estratégia é representada pelo planeamento dos mecanismos de gestão e pelas acções que é necessário levar a cabo para chegar ao desejado futuro que conduzirão ao futuro (Pinho, 2007, p.62; Santos, 2006, p.34).

Segundo Silva e Jordão (2000, p.25) “elaborar a estratégia da empresa é escolher os domínios de actividade em que a empresa entende estar presente e empregar recursos de modo que se sustente e desenvolva com eles”.

Segundo Pinho (2007, p.63) os pilares para o desenvolvimento e execução de uma estratégia são: olhar para fora das organizações para identificar oportunidades e ameaças, olhar para dentro de uma organização para identificar recursos, competências e práticas, analisar estratégias alternativas, dirigidas para as ameaças e oportunidades, construir a ligação entre as actividades que suportam a estratégia e criar alinhamento. É nesta fase da criação do alinhamento que se efectua a ligação entre as pessoas e as actividades com a estratégia.

Para Kaplan e Norton (2000) *in* Pinho (2007, p.66) a “estratégia é um conjunto de hipóteses¹⁵”. A estratégia é a forma como a organização passa da situação actual para o futuro desejável expresso pela visão. Depois de definida a estratégia, a organização tem que efectuar o planeamento para que a ferramenta BSC seja implementada.

¹⁵ Segundo Pinho (2007, p.66) estas hipóteses representam o nível da incerteza, tanto a nível externo (sociedade, mercado, clientes e competitividade), como a nível interno (recursos, competências, motivação).

3.4 PLANEAMENTO DO *BALANCED SCORECARD*

O Planeamento é o que se efectua antes de agir, ou seja é o processo de se decidir o que fazer e como fazer antes da acção propriamente dita.

Segundo Kaplan e Norton (1997) *in* Santos (2006, p.60) o processo de planeamento de um BSC realiza-se em quatro etapas: arquitectura do programa de medição; definição de objectivos estratégicos, escolha e elaboração de indicadores, elaboração do plano de implementação.

3.4.1 ARQUITECTURA DO PROGRAMA DE MEDIÇÃO

Nesta etapa, o objectivo é promover a compreensão e análise crítica das direcções executivas da organização para as necessidades críticas da execução da estratégia no intuito de se atingir a visão de futuro, bem como garantir o apoio executivo, “sponsorização”, ao projecto de implementação. De modo a que se efectue esta implementação, deve-se escolher uma unidade piloto que se identifique bem com as características da organização (Santos, 2006, p.60).

3.4.2 DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

Segundo Pinho (2007, p.66) um objectivo pode ser definido como “a descrição concisa sobre o que a organização tem que fazer bem tendo em vista executar a estratégia”. Na filosofia BSC a definição de objectivos estratégicos implica a definição pelas quatro dimensões, relacionando-se entre si através das relações causa-efeito. É importante que esses objectivos sejam adequados à realidade e definidos a curto prazo, pois em algumas experiências verificou-se que alguns objectivos definidos a três ou mais anos não eram transportados para objectivos anuais e assim seria mais fácil de os associar ao orçamento anual.

3.4.3 ESCOLHA DE INDICADORES E DA EQUIPA

“Um indicador (ou métrica) é um standard utilizado para medir e comunicar a performance, tendo como referência metas fixadas” (Pinho, 2007, p.66).

A escolha e selecção de indicadores específicos para o BSC é a necessidade de quantificar e medir os processos que contribuem para o cumprimento dos objectivos definidos, devendo por isso, comunicar o significado da estratégia. É a partir dos indicadores e de metas fixadas

para esses indicadores que se conseguem tirar as relações adequadas, de modo a que se possam concretizar as iniciativas. Estas iniciativas são acções que têm de desenvolver-se para se atingirem as metas da performance (Pinho, 2007, p.66).

De acordo com Pinho (2007, p.67) o conceito “indicadores” é dos aspectos mais críticos do *Balanced Scorecard* pois é através destes que a organização pode medir a sua performance. Existem vários tipos e classificações dos indicadores: indicadores de *inputs*, indicadores de processos (actividade), indicadores de *outputs*, indicadores de resultados (outcomes, indicadores “lag”) e indicadores indutores (indicadores “lead”)

Segundo Kaplan e Norton (1996) in Santos (2006, p.37) existem indicadores “lagging” e indicadores “leading”. Os indicadores “lagging” ou indicadores de resultados, que se caracterizam por medirem apenas acções passadas, ou seja, eventos já sucedidos. O outro tipo de indicadores, os indicadores “leading” ou indicadores indutores, medem actividades que conduzem, direccionam ou induzem a resultados futuros.

Estes indicadores consideram-se fulcrais em termos de metodologia *Balanced Scorecard* e têm de ser combinados ambos (indicadores “lag” e “lead”), pois estes indicadores complementam-se. Nas várias perspectivas do BSC deve existir uma combinação destes indicadores, pois estes são interdependentes (Santos, 2006 p.106; Pinho, 2007, p.68)

A implementação de um BSC é algo que deve ser feito em equipa. Devem ser criadas equipas constituídas por três a trinta pessoas. A selecção dessas pessoas deve ser de acordo com as áreas que a organização espera usar no seu BSC (Santos, 2006, p.62).

3.4.4 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO E PLANO DE COMUNICAÇÃO

Uma vez definidos os indicadores associados aos diferentes objectivos estratégicos, define-se um plano de implementação, ou seja, definem-se metas e os planos de acção a fim de direccionar a implementação da estratégia. A nova equipa BSC vai desenvolver o plano de implementação que incluirá a maneira como vão ser carregados os dados para fornecer informação para os indicadores e todo o processo, desde as reuniões com a administração até ao trabalho de campo junto do nível mais baixo da organização (Santos, 2006. p.63).

Para Santos (2006, p.64) a construção de um plano de comunicação considera-se que é um grande aliado no alinhamento e apoio de todos os intervenientes durante o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. A organização deve comunicar e explicar os conceitos da ferramenta a todos os funcionários de maneira a que toda a organização trabalhe em sintonia. Os objectivos de um plano de comunicação são a divulgação dos atributos do projecto BSC e a sua aceitação como elementos da cultura organizacional (2006, p.90).

3.5 BALANCED SCORECARD NO ESTADO

O BSC foi criado com o objectivo de melhorar os sistemas de medição da performance no sector privado, como já foi referido anteriormente.

Kaplan e Norton (2001) *in* Pinho (2007, p.152) referem que “em 1996, a migração do *Balanced Scorecard* para os sectores governamentais e sem fins lucrativos estava numa situação embrionária. Nos quatro anos seguintes, o conceito foi amplamente aceite e adoptado por este tipo de organizações em todo mundo. Com base no estudo efectuado sobre os diversos *scorecards* desenvolvidos por estas organizações, adquire-se uma visão adicional. Sobre o uso efectivo do modelo em organismos públicos e sem fins lucrativos”. Como se pode verificar na afirmação, em 2001 quando Kaplan e Norton publicaram o seu livro, o conceito de *Balanced Scorecard* já estava implementado em alguns organismos públicos.

Existem várias concepções para a configuração do *Balanced Scorecard* nos Serviços Públicos¹⁶ que evidenciam algumas alterações relativamente ao modelo original. Segundo Pinho (2007, p. 153) existem três grandes alterações: missão, perspectiva clientes e *stakeholders* e perspectiva finanças e orçamento.

A missão surge no topo do BSC e funciona como a quinta perspectiva na qual terão de convergir os objectivos, metas e iniciativas fixadas nas outras perspectivas.

Outra diferença é na perspectiva clientes e *stakeholders* que surge logo depois da missão. Surge o conceito de “*stakeholder*” associado aos clientes, que representa um universo de entidades, que não tendo influência directa no consumo dos bens e serviços, influenciam indirectamente as decisões nos serviços públicos.

A terceira e última diferença considerada por Pinho (2007, p.153) é na perspectiva finanças e orçamento. Esta perspectiva constituía a perspectiva de topo no sector privado, agora aparece depois da perspectiva dos clientes/*stakeholders*. No sector público funciona como um recurso e, simultaneamente, como um constrangimento associado aos limites e regras orçamentais.

Segundo Pinho (2007, p.157) a concepção do BSC utilizada na maioria dos serviços públicos (cerca de dois terços) prefere utilizar apenas as quatro perspectivas tradicionais, alterando apenas a designação de cada perspectiva, adaptando-se à realidade de cada serviço.

¹⁶ Ver Anexo Q – Desenho Conceptual do *Balanced Scorecard* Adaptado aos Serviços Públicos, p.121-122.

3.6 INTEGRAÇÃO DE OUTROS MODELOS

O *Balanced Scorecard* é um instrumento que apresenta complementaridade com outros modelos de avaliação de desempenho e acompanhamento estratégico da organização. Esta integração pode tornar-se útil para as organizações porque podem colmatar algumas lacunas. Os modelos que irão ser desenvolvidos e que podem ser complementados com o BSC são: SIADAP, CAF e ISO 9001:2000.

3.6.1 SIADAP – SISTEMA INTEGRADO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nos termos do Projecto-Lei n.º 307/2007, de 23 de Abril e Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) “assenta numa concepção de gestão dos serviços públicos centrada em objectivos. (...) O sistema de avaliação dos serviços públicos que agora se pretende introduzir constitui um padrão mínimo, visando reforçar no Estado uma cultura de avaliação e responsabilização, vincada pela publicação dos objectivos dos serviços e dos resultados obtidos, em estreita articulação com o ciclo de gestão e assente num instrumento fundamental: os indicadores de desempenho.”

O SIADAP integra três subsistemas: SIADAP 1 (performance dos serviços), SIADAP 2 (desempenho dos dirigentes) e SIADAP 3 (desempenho dos trabalhadores). O SIADAP 1 é o subsistema dedicado à gestão da performance dos Serviços e, como tal, é aquele que pode suportar e integrar metodologias como o *Balanced Scorecard*. Aliás, a Lei faz uma referência específica a essa possibilidade: “Os serviços devem recorrer a metodologias e instrumentos de avaliação já consagrados, no plano nacional ou internacional, que permitam operacionalizar o disposto no presente título” (art.º 10º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro).

A avaliação do desempenho de cada serviço assenta num Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), onde se evidenciam a missão, os objectivos, os indicadores de desempenho e a avaliação final do desempenho do serviço. (art.º 10º da Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro)

O BSC é uma metodologia que integra muitas das especificações acima referidas. A cultura da avaliação e responsabilização, a publicitação dos objectivos e resultados, os indicadores de desempenho, a articulação do ciclo de gestão, são boas práticas já identificadas no desenvolvimento e implementação do BSC (Caldeira, 2009, p.108).

3.6.2 CAF – ESTRUTURA COMUM DE AVALIAÇÃO

A CAF (do inglês, *Common Assessment Framework*), Estrutura Comum de Avaliação, é um modelo de auto-avaliação, criado com base nos critérios do Modelo de excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management*), para os organismos públicos conhecerem o seu desempenho organizacional. É uma ferramenta de gestão especificamente construída para suportar a introdução da qualidade nas organizações públicas, através da qual um grupo de pessoas de um serviço procede a uma avaliação crítica ao seu organismo.

Segundo Caldeira (2009, p.109) a CAF tem como objectivos conhecer os pontos fortes e críticos de uma organização, conhecer o nível de satisfação dos diferentes públicos que se relacionam com as organizações públicas (cidadãos, parceiros, fornecedores, sociedade)

A metodologia BSC pode ser aplicada em simultâneo com a metodologia CAF. Como ferramenta de topo em termos estratégicos e como instrumento de avaliação da estratégia organizacional o BSC assume um papel principal mostrando, como já referido anteriormente, se a estratégia está a ser bem executada através de objectivos e indicadores. A metodologia CAF poderá alimentar objectivos e indicadores do mapa estratégico do BSC.

O BSC é cada vez mais utilizado no sector público da Europa e na Administração Pública Portuguesa, sendo essencial salientar que pode ser utilizado no contexto da avaliação do desempenho organizacional com o modelo CAF.

A aplicação da CAF numa organização pode evidenciar a necessidade da utilização do BSC, designadamente se a organização pretender investir ao nível do planeamento estratégico e monitorização dos resultados.

3.6.3 ISO 9001:2000

Uma organização pode implementar um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) para melhoria interna. No entanto quem implementa este sistema está interessado na certificação. A certificação do SGQ de uma empresa é o reconhecimento, por uma entidade externa e independente, de que a empresa satisfaz o cliente e as exigências legais e regulamentares de uma forma eficaz.

A norma NP EN ISO 9001:2000 especifica requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade numa organização. A organização necessita demonstrar a sua aptidão para, de forma consistente, proporcionar produtos e/ou serviços que vão ao encontro dos requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis. O SGQ visa aumentar a satisfação do cliente através

da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e para garantir a conformidade com os requisitos do cliente e regulamentares aplicáveis.

A metodologia BSC é considerada compatível com metodologia ISO 9001 pois esta tem um papel mais operacional enquanto o BSC é uma ferramenta de topo. “Existirão sempre sinergias na aplicação das duas metodologias, nomeadamente ao nível dos indicadores” (Caldeira, 2009, p.110).

3.7 CONCLUSÕES

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de Controlo de Gestão que permite à organização medir os objectivos estratégicos e as actividades que estão a ser desenvolvidas.

A metodologia do BSC concorda na visão global da estratégia das organizações apoiada em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento. Estas perspectivas acordam de uma forma integrada objectivos e indicadores através de relações causa-efeito entre eles.

A filosofia BSC assenta em quatro pilares fundamentais: Missão, Valores, Visão e Estratégia. Estes pilares têm que funcionar de uma forma integrada de modo a que a organização e o BSC se adaptem mutuamente e não entrem em divergências.

Quando se efectua o planeamento do BSC numa organização é necessário ter em atenção certos aspectos para que a acção resultante do planeamento seja concretizada com o maior sucesso. Deste modo, segundo Kaplan e Norton (1997), o processo de planeamento de um BSC realiza-se em quatro etapas: arquitectura do programa de medição, definição de objectivos estratégicos, escolha e elaboração de indicadores, elaboração do plano de implementação.

O *Balanced Scorecard* foi criado com o objectivo de melhorar os sistemas de medição de performance no sector privado. No entanto, actualmente está a ser utilizado no sector público. A concepção do BSC nos Serviços Públicos evidencia três alterações relativamente ao modelo original: na missão, na perspectiva clientes e *stakeholders* e na perspectiva finanças e orçamento.

Actualmente existem alguns modelos de avaliação de desempenho e acompanhamento estratégico da organização que apresentam complementaridade com a metodologia BSC. Esses modelos, como é o caso do SIADAP, CAF e ISO 9001:2000, podem ser integrados no BSC e assim constituir um ponto decisivo para o sucesso de uma organização.

PARTE II – TRABALHO DE CAMPO

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA E ANÁLISE DE RESULTADOS

Na primeira parte deste trabalho foi elaborada a revisão da literatura que serve de base para a segunda parte que é o trabalho de campo.

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada assim como a justificação da sua pertinência neste trabalho e efectua-se a apresentação dos resultados provenientes da recolha de dados realizada.

Os instrumentos de recolha de dados utilizados foram a entrevista directiva e o inquérito.

4.1 MÉTODOS E TÉCNICAS

Para a realização da presente investigação procedeu-se à recolha de dados através de dois instrumentos distintos: Entrevista directiva ou estandardizada e Inquérito.

Esta escolha consagra-se pelo facto de os dois instrumentos possibilitarem uma abordagem diferente ao tema, sendo que as entrevistas possibilitam uma resposta aberta, dando possibilidade ao entrevistado de responder de uma maneira livre, tendo a opção de ser reorientado pelo entrevistador. Os inquéritos são de resposta fechada e possibilitam a que todos os inquiridos utilizem a mesma nomenclatura (Barañano, 2008, p. 93-98).

Foram realizadas entrevistas¹⁷ ao Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército, ao Chefe da Repartição de Gestão de Orçamental da Direcção de Finanças do Exército, ao Chefe da Secção de Planeamento da Repartição de Gestão Orçamental da Direcção de Finanças do Exército, ao Comandante do Comando de Instrução e Doutrina, ao Comandante do Comando do Pessoal e ao Comandante do Comando da Logística.

A escolha das entrevistas deve-se ao facto destas pessoas serem as responsáveis pela gestão da organização, quer ao nível institucional, quer ao nível intermédio. No caso da gestão ao nível institucional, o Estado-Maior em termos do planeamento e a Direcção de Finanças, em termos da orçamentação e gestão orçamental do Exército. Em relação à

¹⁷ Ver Apêndice C – Guião das Entrevistas, p.70-74.

gestão do Exército ao nível intermédio, os Comandantes dos Órgãos Centrais de Administração e Direcção (OCAD's) porque são eles os responsáveis pela gestão a esse nível.

Para além das referidas entrevistas, foram realizados Inquéritos¹⁸ aos Comandantes, Directores e Chefes das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (U/E/O's) do Exército, pois são estes os responsáveis pela gestão da instituição ao nível operacional.

O inquérito realizado é constituído por dois grupos de questões: questões de caracterização do inquirido e questões relativas ao tema do trabalho. Neste segundo grupo utilizou-se para resposta às questões efectuadas a “Escala de Likert” onde os inquiridos expressam o seu nível de concordância relativamente à questão, ou seja, os inquiridos responderam segundo os critérios seguintes: Discordo MUITÍSSIMO ou Totalmente (1); Discordo Muito (2); Nem Concordo, Nem Discordo (3); Concordo Muito (4); Concordo MUITÍSSIMO ou Totalmente (5). A amostra definida corresponde à população, correspondendo à totalidade dos Comandantes, Directores e Chefes das U/E/O do Exército, no entanto dos 72 inquéritos lançados apenas foram respondidos 30 inquéritos.

4.2 TRATAMENTO DE DADOS

O tratamento de dados realizado assentou em duas vertentes diferentes, resultantes dos instrumentos utilizados para a recolha dos dados.

Para a análise das entrevistas utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Segundo Beselson *in* Ghiglione e Matalon (1993, p. 197), esta é uma “técnica de investigação para a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. “Esta análise identifica, nas respostas a cada uma das perguntas, partes semelhantes e aquelas que os entrevistados dão mais valor” (Sarmiento, 2008, p.19).

Para a realização desta técnica, no presente trabalho optou-se por seguir a metodologia proposta por Sampieri *et al.* (2006). Para isso procedeu-se primeiro à sua transcrição¹⁹ e codificação (construção de uma matriz de codificação global²⁰) e no final à realização dos respectivos quadros de análise.

No caso dos inquéritos, para efectuar a análise²¹ dos recebidos recorreu-se às aplicações informáticas *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 13.0 e *Microsoft Excel* versão 2003.

¹⁸ Ver Apêndice A – Inquérito, p.51-54.

¹⁹ Ver Apêndice D – Transcrição das Entrevistas, p.75-104.

²⁰ Ver Apêndice E – Matriz de Codificação das Entrevistas, p.105.

²¹ Ver Apêndice B – Análise Estatística dos Inquérito, p.55-69.

4.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.3.1 INQUÉRITOS

A população que respondeu ao inquérito caracteriza-se por ser na sua totalidade do género masculino, 30 pessoas inquiridas e todas do género masculino (100%). Relativamente ao nível etário, 16 dos inquiridos (53%) situa-se entre os 41 e 50 anos e 14 dos inquiridos (47%) possuem mais de 50 anos como se pode verificar no gráfico 4.1. No gráfico 4.2 pode-se verificar que do conjunto dos 30 inquiridos, 4 correspondem ao posto de Major-General (13%), 22 ao posto de Coronel (74%) e 4 ao posto de Tenente-Coronel (13%).

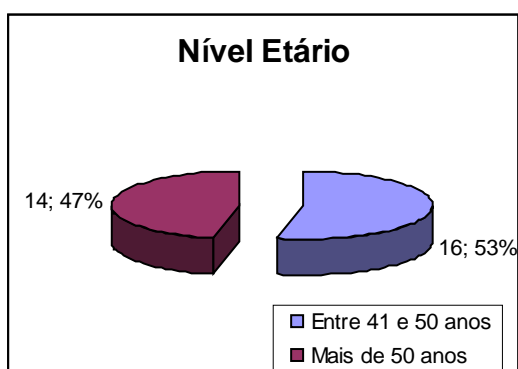


Gráfico 4.1: Nível Etário dos Inquiridos

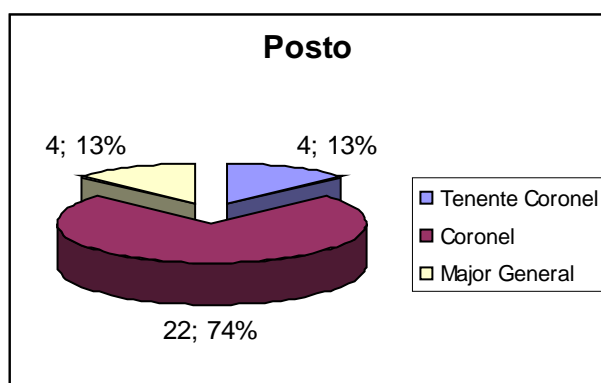


Gráfico 4.2: Posto dos Inquiridos

Relativamente à arma e serviço dos inquiridos, pode-se verificar no gráfico 4.3 que 9 dos inquiridos são do Serviço de Administração Militar (30%), 9 de Infantaria (30%), 4 de Artilharia (13%), 2 de Cavalaria (7%), 2 de Engenharia Militar (7%), 2 do Serviço de Saúde (7%), 1 do Serviço de Material (3%) e 1 de Farmácia (1%). Quanto ao nível de habilitação, a esmagadora maioria possui a licenciatura, ou seja 24 dos inquiridos são licenciados (80%), havendo apenas 4 inquiridos mestrados (13%) e 2 inquiridos com o doutoramento (7%), como se pode verificar no gráfico 4.4.

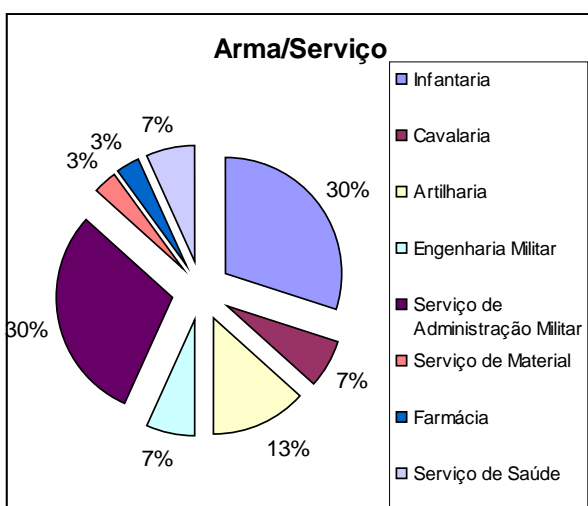


Gráfico 4.3: Arma ou Serviço dos Inquiridos

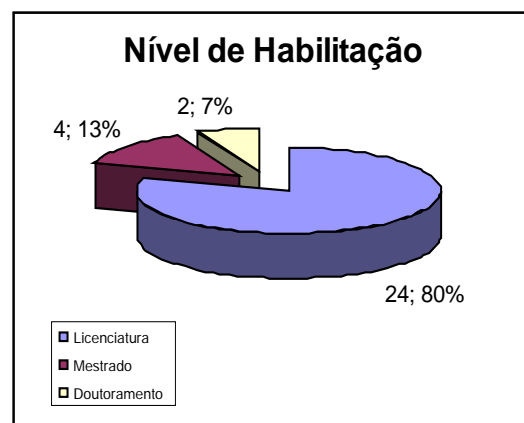


Gráfico 4.4: Nível de Habilitação dos Inquiridos

Para finalizar esta caracterização dos inquiridos, é de referir que 8 dos inquiridos (27%) se encontram na actual função há menos de 1 ano, 11 dos inquiridos (36%) entre 1 ano e 2 anos, 8 dos inquiridos (27%) entre 2 e 3 anos e 4 dos inquiridos (10%) há mais de 3 anos como se pode verificar no gráfico 4.5.

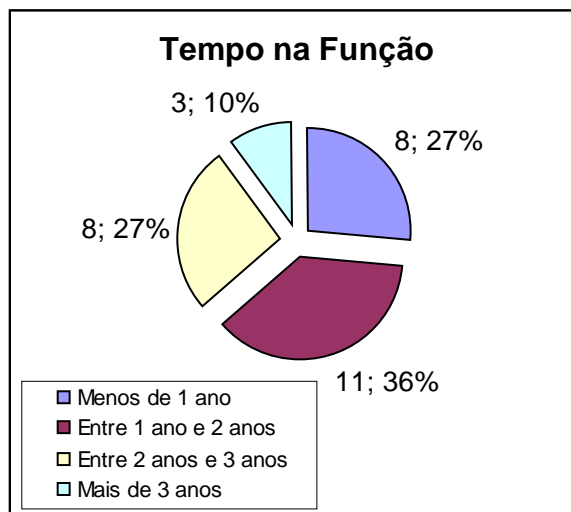


Gráfico 4.5: Tempo na Função dos Inquiridos

No que toca à questão 7 (Q7), "**O seu Estado-Maior é envolvido no planeamento.**", 22 dos inquiridos (73,3%) responderam que concordam muitíssimo ou totalmente e 6 dos inquiridos (20%) que concordam muito, sendo que apenas 2 inquiridos não responderam segundo estes critérios, ou seja 1 (3,3%) respondeu que nem concorda, nem discorda e outro (3,3%) que discorda muito. Nesta questão apenas os níveis 4 e 5 foram respondidos com grande incidência, o que perfaz um total de 93,3% de afirmações positivas à questão. Na sua generalidade os inquiridos concordaram muitíssimo ou totalmente (moda situou-se no nível 5), ainda assim 6 inquiridos manifestaram-se a favor (concordo muito) e 2 inquiridos tiveram respostas não concordantes com os restantes, daí a média ser de 4,63 e o desvio padrão de 0,72.

Na questão 8 (Q8), "**A sua unidade efectua controlo orçamental.**", 18 dos inquiridos (60%) responderam que concordaram muito e 12 inquiridos concordaram muitíssimo ou totalmente (40%). Assim sendo, o valor da moda foi 4 (nível mais respondido) e o desvio-padrão situou-se na ordem dos 0,5 (pouca dispersão dos dados). Nesta questão apenas os níveis 4 e 5 foram respondidos, o que em termos práticos significa que ninguém se manifestou contra, ou seja, todas as unidades inquiridas efectuem controlo orçamental.

Na questão 9 (Q9), "**Sinto a necessidade de efectuar esse controlo orçamental.**", 16 dos inquiridos (53,3%) responderam que concordam muitíssimo ou totalmente e 14 (46,7%) que concordam muito. Nesta questão apenas os níveis 4 e 5 foram respondidos, o que em termos práticos significa que ninguém se manifestou contra. Na sua generalidade os

inquiridos concordaram muitíssimo ou totalmente (moda situou-se no nível 5) e o desvio padrão situou-se na ordem dos 0,51.

Na resposta à questão 10 (Q10), “**Considero esse controlo orçamental muito bom.**”, a maioria dos inquiridos respondeu que concorda muito (24 inquiridos; 80%), 4 inquiridos (13,3%) responderam que concordam muitíssimo ou totalmente e apenas 2 inquiridos não responderam segundo estes critérios, ou seja 1 (3,3%) respondeu que nem concorda, nem discorda e outro (3,3%) que discorda muito. A resposta mais utilizada foi o concordo muito, logo a moda situou-se no nível 4 e a média situou-se na ordem dos 4,03. O desvio padrão situou-se na ordem dos 0,56.

Relativamente à questão 11 (Q11), “**São identificados desvios entre o planeado/orçamentado e o executado.**”, a grande maioria respondeu que concorda muito (23 inquiridos; 76,7%), 6 (20%) concordam muitíssimo ou totalmente e apenas 1 (3,3) nem concorda, nem discorda. A maioria dos inquiridos (96,7%) concorda com a questão (moda situou-se no nível 4 e a média 4,17) e o desvio padrão situou-se na ordem dos 0,46.

Na questão 12 (Q12), “**São efectuadas análises a esses desvios.**”, a maioria dos inquiridos respondeu que concorda muito (23 inquiridos; 76,7%), 6 inquiridos (20%) responderam que concordam muitíssimo ou totalmente e apenas 1 (3,3%) discorda muito. Na generalidade os inquiridos concordam com a questão (96,7%), situando-se a moda no nível 4 e a média em 4,13. Pode-se verificar que a maioria concorda com a questão (96,7%), ou seja, são efectuadas análises aos desvios. O desvio padrão na ordem dos 0,57.

Na questão 13 (Q13), “**São efectuadas correcções baseados nos desvios.**”, a maioria dos inquiridos (26 inquiridos; 86,7%) respondeu que concorda muito, 3 (10%) que concordam muitíssimo ou totalmente (10%) e apenas 1 inquirido (3,3%) discorda muito. Pode-se verificar que a maioria dos inquiridos concorda com a questão (96,7%), situando-se a moda no nível 4, a média em 4,03 e o desvio padrão na ordem dos 0,59.

Face à questão 14 (Q14), “**São efectuados relatórios de situação.**”, 13 inquiridos (43,3%) responderam que concordam muito, 5 inquiridos (16,7%) que concordam muitíssimo ou totalmente, 11 (36,7%) nem concordam nem discordam e 1 inquirido (3,3%) discorda muito. A maioria dos inquiridos concordam com a questão (60%), embora se verifique uma grande diversidade de respostas, daí a média ser 3,73 e o desvio padrão 0,78.

Na questão 15 (Q15), “**Esses relatórios espelham a situação actual da unidade.**”, a grande maioria dos inquiridos (22 inquiridos; 73,3%) respondeu que concorda muitíssimo ou totalmente, 5 dos inquiridos (16,7%) concordam muitíssimo ou totalmente, 2 (6,7%) nem concordam nem discordam e apenas 1 inquirido (3,3%) discorda muito. Na generalidade os inquiridos concordam com a questão (90%), situando-se a moda no nível 4 e a média em 4,03. O desvio padrão situou-se na ordem dos 0,61.

Na questão 16 (Q16), **“Gostaria de ter relatórios direccionados para as várias áreas-chave (Pessoal, Operações, Logística, Finanças, etc.)”**, a maioria dos inquiridos concorda com a questão (90%), tendo que 15 inquiridos (50%) respondeu que concorda muitíssimo ou totalmente e 12 inquiridos (40%) responderam que concordam muito. No entanto, 3 inquiridos responderam que nem concordam, nem discordam com a questão. Pode-se verificar que na generalidade os inquiridos concordam com a questão (moda situou-se no nível 5 e a $X_m=4,4$). O desvio-padrão situou-se na ordem dos 0,67.

Na questão 17 (Q17), **“Existe Controlo de Gestão nos custos (Ex: Sei quanto custou o exercício N, quanto custou a formação de uma praça, quanto custou a actividade X).”**, pode-se verificar que existe uma grande divergência nos resultados. Verifica-se que 12 inquiridos (40%) nem concordam, nem discordam, 10 inquiridos (33,3%) discordam muito, 4 (13,3%) concordam muito, 3 (10%) concordam muitíssimo ou totalmente e apenas 1 discorda muitíssimo ou totalmente. O nível mínimo foi 1 e o nível máximo foi 5, verificando-se que o nível mais respondido foi o nível 3 (a moda foi 3), a média situou-se nos 2,93. Devido à grande disparidade de resultados o desvio padrão situou-se na ordem dos 1,01.

Na questão 18 (Q18), **“Está a ser utilizado o módulo Controlling (CO) no Sistema Integrado de Gestão (SIG) para fazer o Controlo de Gestão dos custos (Ex: Quanto custou o Exercício N? Quanto custou a formação de uma praça? Quanto custou a actividade X).”**, verifica-se alguma divergência nos resultados, ou seja, 14 dos inquiridos (46,7%) responderam que discordam muito, 12 (40%) que discordavam muitíssimo ou totalmente, 2 (6,7%) que concordavam muito e 2 (6,7%) que concordavam muitíssimo ou totalmente. Nesta questão foram respondidos aos níveis 1,2,4 e 5, embora se verifique maior incidência no nível 1 e 2. A resposta mais utilizada é o discordo muito (moda situou-se no nível 2) e a média é 1,93. O desvio padrão situou-se no 1,14.

Relativamente à questão 19, **“Sinto a necessidade de integrar no SIG os Blocos relativos à Logística, Recursos Humanos e Indicadores de Gestão.”**, 15 inquiridos (50%) responderam que concordam muitíssimo ou totalmente, 14 inquiridos (46,7%) que concordam muito e apenas 1 inquirido (3,3%) que nem concorda, nem discorda. Nesta questão os níveis 4 e 5 foram os mais respondidos (96,7%), excepto uma resposta, o que em termos práticos significa que ninguém se manifestou contra. Na sua generalidade os inquiridos concordaram muitíssimo ou totalmente (moda situou-se no nível 5) e a média situou-se na ordem dos 4,47. Pode-se concluir que os inquiridos sentem que os blocos referidos serão cruciais na gestão da sua unidade. O desvio padrão na ordem dos 0,51.

Na resposta à questão 20 (Q20), **“A unidade de que faz parte dispõe de um sistema de Controlo de Gestão.”**, verifica-se que a maioria dos inquiridos respondeu que discorda muitíssimo ou totalmente com a questão (26 inquiridos, 86,7%), 4 (13,3%) discordam muito e apenas 1 inquirido (3,3%) respondeu que nem concorda, nem discorda. Na generalidade

os inquiridos discordam com a questão (96,7%), situando-se a moda no nível 1, a média em 1,2, o que significa que os inquiridos admitem que na sua Unidade não têm um sistema de Controlo de Gestão. O desvio padrão na ordem dos 0,46.

Relativamente à questão 21 (Q21), “**Existem indicadores que permitem acompanhar o funcionamento da U/E/O que pertence.**”, a maioria dos inquiridos respondeu que discorda muitíssimo ou totalmente com a questão (26 inquiridos, 86,7%), 4 (13,3%) discordam muito e apenas 1 inquirido (3,3%) respondeu que nem concorda, nem discorda. Na generalidade os inquiridos discordam com a questão (96,7%), situando-se a moda no nível 1, a média em 1,2. O desvio padrão na ordem dos 0,46.

Na questão 22 (Q22), “**Existe Controlo de Gestão no Exército.**”, verifica-se também alguma divergência nas respostas, ou seja, 21 dos inquiridos (70%) responderam que nem concordam nem, discordam, 5 inquiridos (16,7%) responderam que concordam muito, 2 (6,7%) responderam que concordam muitíssimo ou totalmente, 1 (3,3%) respondeu que discorda muito e outro inquirido (3,3%) respondeu que discorda muitíssimo ou totalmente. A maioria dos inquiridos respondeu no nível 3 (moda situou-se no nível 3). O desvio padrão situou-se na ordem dos 0,76.

Relativamente à questão 23 (Q23), “**Seria benéfico para o Exército adoptar um instrumento de Controlo de Gestão.**”, a maioria dos inquiridos respondeu que concorda muitíssimo ou totalmente com a questão (26 inquiridos, 86,7%), 4 (13,3%) concordam muito e apenas 1 inquirido (3,3%) respondeu que nem concorda, nem discorda. Na generalidade os inquiridos concordam com a questão (96,7%), situando-se a moda no nível 5, a média em 4,83, o que significa que os inquiridos acreditam que um instrumento de Controlo de Gestão seria benéfico para o Exército. O desvio padrão na ordem dos 0,46.

Face à questão 24 (Q24), “**Um instrumento de Controlo de Gestão ajudaria na tomada de decisão.**”, a maioria dos inquiridos respondeu que concorda muitíssimo ou totalmente (25 inquiridos; 83,3%). Nesta questão apenas os níveis 4 e 5 foram respondidos, o que em termos práticos significa que ninguém se manifestou contra, ou seja, todos os inquiridos concordam que um instrumento de Controlo de Gestão seria importante na tomada de decisão. Na sua generalidade os inquiridos concordaram muitíssimo ou totalmente (a moda situou-se no nível 5 e a média no 4,83) e o desvio padrão situou-se na ordem dos 0,38.

Relativamente à questão 25 (Q25), “**Conheço a metodologia do modelo *Balanced Scorecard*.**”, verifica-se que o desvio padrão é o que apresenta um valor mais elevado em relação às restantes questões ($S=1,31$), 12 inquiridos (40%) responderam nem concordo, nem discordo, 10 inquiridos (33,3%) responderam que concordam muitíssimo ou totalmente, 3 inquiridos (10%) que concordam muito, 3 (10%) que discordam muitíssimo ou totalmente e 2 (6,7%) inquiridos que discordam muito. O nível mínimo foi 1 e o nível máximo foi 5,

verificando-se que o nível mais respondido foi o nível 3 (a moda foi 3), a média situou-se nos 3,5. Pode-se verificar pelos resultados que existe uma grande parte dos inquiridos que não conhece a metodologia, mas cerca de 43,3% conhece o *Balanced Scorecard*.

Na questão 26 (Q26), “**A adopção do *Balanced Scorecard* pelo Exército seria uma mais-valia.**”, 14 dos inquiridos (46,7%) responderam que nem concordam, nem discordam, 12 inquiridos (40%) que concordam muitíssimo ou totalmente e 4 inquiridos (13,3%) que concordam muito. Pode-se verificar que dos inquiridos que conhecem a metodologia, todos consideram que o *Balanced Scorecard* é uma mais-valia para o Exército, situando-se o desvio padrão na ordem dos 0,94 e média em 3,93.

Relativamente à questão 27 (Q27), “**O *Balanced Scorecard* ajudaria na tomada de decisão.**”, verifica-se os mesmos resultados da questão anterior, ou seja, 14 dos inquiridos (46,7%) respondeu que nem concordam, nem discordam, 12 inquiridos (40%) que concordam muitíssimo ou totalmente e 4 inquiridos (13,3%) que concordam muito. Pode-se concluir que quem conhece a metodologia afirma que a adopção do *Balanced Scorecard* seria uma mais-valia para o Exército e ajudaria na tomada de decisão.

4.3.2 ENTREVISTAS

De seguida apresenta-se a análise conclusiva das seis entrevistas que foram realizadas. Estas foram realizadas ao Chefe da Repartição de Gestão de Orçamental da Direcção de Finanças do Exército, o Ex.mo Tenente-Coronel Rui Manuel Albuquerque Salvado (Entrevistado 1), ao Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército, o Ex.mo Coronel Tirocinado José Esperança da Silva (Entrevistado 2), ao Comandante do Comando de Instrução e Doutrina, o Ex.mo Tenente-General João Nuno Jorge Vaz Antunes (Entrevistado 3), ao Chefe da Secção de Planeamento da Repartição de Gestão Orçamental da Direcção de Finanças do Exército, o Ex.mo Major Paulo Sérgio Pereira Ribeiro (Entrevistado 4) e ao Comandante do Comando do Pessoal, o Ex.mo Tenente-General Eduardo Manuel de Lima Pinto (Entrevistado 5) e ao Comandante da Logística, o Ex.mo Tenente-General Joaquim Formeiro Monteiro (Entrevistado 6).

Na questão 5 da entrevista (primeira questão de análise de conteúdo), “**Como é que está a ser feito o planeamento e as coordenações do planeamento com o Estado-Maior do Exército, Órgãos Centrais de Administração e Direcção e Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército?**”, todos os entrevistados referiram que o planeamento é efectuado por toda a estrutura organizativa do Exército aos vários níveis de gestão. Ao nível institucional pelo EME, ao nível intermédio pelos OCAD's e ao nível operacional pelas U/E/O do Exército. Também foi referido que o planeamento efectuado anualmente é materializado pelo Plano de Actividades do Exército. O EME estabelece os objectivos que pretende que o

Exército atinja no ano seguinte e define os tectos orçamentais²² que permitem orientar os OCAD's no seu planeamento. Por sua vez, estes definem as actividades que pretendem para cada Unidade, Estabelecimento ou Órgão (U/E/O) que estão na sua dependência. Posteriormente cada U/E/O estabelece as actividades, sob a forma de acções e elementos de acção, que pretende efectuar no ano seguinte. Segundo o Major Pereira Ribeiro, “a plataforma SIG tem um bloco designado Strategic Enterprise Management / Business Information Warehouse (SEM/BW) que nos permite fazer o lançamento de todo o Plano de Actividades, começando pelos objectivos ao nível do Estado-Maior, as actividades ao nível dos OCAD's e as acções e elementos de acção ao nível das U/E/O do Exército”. Foi referido por alguns dos entrevistados que todo o planeamento tem como base o Plano de Médio e Longo Prazo definido para o Exército e a Directiva 90/CEME/07, no entanto são efectuadas directivas anuais para o Exército que regulam todo o planeamento que é efectuado nesse ano.

Quando confrontados com a questão 6, “**Quais as dificuldades que surgem normalmente?**”, a maioria dos entrevistados identificou, como sendo a principal dificuldade, a capacidade de visualização das actividades que têm que ser realizadas no futuro. Segundo o Coronel Tirocinado Esperança da Silva “A principal dificuldade surge do facto de cada um dos intervenientes ter que ter a visão para conseguir projectar no tempo, a uma determinada distância, as actividades que tem que realizar”. Outra dificuldade que surgiu em alguns dos entrevistados foi o facto dos recursos, que estão à sua disposição, serem escassos. O Tenente-General Vaz Antunes refere que “a maior dificuldade é que a nossa vontade é ter um determinado índice de formação mas só temos disponível um determinado plafond”. Vários dos entrevistados referiram que o planeamento era muito rígido e segundo o Tenente-General Lima Pinto “Uma das dificuldades decorre do planeamento que é caracterizado por ser rígido. (...) o planeamento que se efectuou no ano transacto tem de ser readaptado quando se inicia o novo ano.”, e por isso como o Major Pereira Ribeiro refere “denoto que o planeamento tem vindo a efectuar-se de uma forma menos correcta, aliás logo em Janeiro aparecem alterações orçamentais”. Outra dificuldade elencada pelos oficiais que se encontram na Direcção de Finanças, o Tenente-Coronel Albuquerque Salvado e o Major Pereira Ribeiro, é o facto de no Exército haver muita rotatividade de funções. Outra dificuldade elencada foi o facto de a Direcção estar na dependência do Comando da Logística e os plafonds no planeamento orçamental são definidos pelo Comando da Logística. “Esses plafonds deveriam ser definidos pelo Estado-Maior do Exército” como refere o Tenente-Coronel Albuquerque Salvado. A “falta de formação” e os procedimentos relativamente ao Plano de Actividades “serem relativamente recentes”,

²² “Os tectos são definidos pelo Estado-Maior em estreita colaboração com a Direcção de Finanças e o Comando da Logística.” (Coronel Tirocinado Esperança da Silva)

referida por alguns dos entrevistados, também é uma dificuldade que foi referenciada por alguns dos entrevistados.

Relativamente à questão 7, **“Como é efectuada a integração do planeamento no orçamento?”**, foi efectuada só ao Tenente-Coronel Albuquerque Salvado e ao Major Pereira Ribeiro, pois são estes os responsáveis por este procedimento ao nível do Exército e ambos responderam de uma forma unânime. As U/E/O do Exército vão quantificar as suas actividades e alocar plafonds às acções e elementos de acção definidos. Estas vão criar as versões descentralizadas, definidas por despacho do Ministro de Defesa Nacional. Os Centros de Finanças são as entidades, ao nível da gestão intermédia, responsáveis por consolidar as versões descentralizadas e criar as versões centralizadas. Posteriormente a Direcção de Finanças é responsável por consolidar essas versões centralizadas. Após essa consolidação, o Ministério da Defesa Nacional leva a proposta de orçamento à Assembleia da República para ser aprovada.

Na questão 8, **“São definidos indicadores e métricas que quantificam e qualificam o que foi planeado/orçamentado?”**, as respostas não foram tão consensuais devido às entrevistas serem feitas quer ao nível de gestão institucional, quer ao nível de gestão intermédia. No entanto, as respostas são esclarecedoras relativamente aos indicadores existentes aos vários níveis de gestão. No que diz respeito à gestão institucional os entrevistados concordam que são definidos alguns indicadores que quantificam e qualificam o que foi planeado, no entanto estes indicadores não estão a ser utilizados (Coronel Tirocinado Esperança da Silva, Tenente-Coronel Albuquerque Salvado e Major Pereira Ribeiro). Segundo o Major Pereira Ribeiro “Temos que avançar com as tais métricas para medirmos se o que está a ser feito contribui para o desenvolvimento do nosso Exército.”. Ao nível da gestão intermédia, de acordo com o Tenente-General Vaz Antunes, o Tenente-General Formeiro Monteiro e o Tenente-General Lima Pinto, não são definidos indicadores para medir o que foi planeado, no entanto todos referem que têm outros instrumentos que lhes permitem saber sempre a situação actual das várias unidades que estão na sua dependência. O Tenente-General Lima Pinto faz um alerta sobre o aparecimento destes indicadores e refere que “os números quando mal analisados podem originar uma má gestão e ao mesmo tempo pode dar interpretações subjectivas” e ainda salienta que “é difícil ter indicadores que nos permite analisar se há uma boa ou má gestão”.

Na questão 9, **“Existe controlo orçamental na realização dos objectivos e actividades?”**, todos os entrevistados referiram que existe controlo orçamental no Exército e que o Sistema Integrado de Gestão é uma excelente ferramenta de controlo orçamental. Segundo o Tenente-General Vaz Antunes “Para além do controlo que cada unidade faz” os OCAD’s servem-se do “Centro de Finanças para efectuar um controlo orçamental diário”. No entanto alguns entrevistados referem que esse controlo não está ser efectuada da maneira

mais correcta, pois, segundo o Major Pereira Ribeiro deveria ser efectuado um acerto do Plano de Actividades e Plano Orçamental de 4 em 4 meses e isso não está ser feito. Ainda refere que “se tivéssemos esse acerto sempre actualizado o Relatório de Actividades seria muito mais fácil de executar”.

Relativamente à questão 10, “**Sabe concretamente qual é a situação actual do Exército nas várias áreas-chave (Pessoal, Operações, Logística, Finanças, etc.)?**”, todos os entrevistados referiram que o Relatório de Actividades é um documento que é efectuado e que espelha bem a situação do Exército nessas áreas, no entanto é só referente ao ano transacto. Vários entrevistados referem que o Relatório de Actividades ainda é efectuado com o sentido de obrigatoriedade e não com a percepção de que este documento é uma importante ferramenta para verificar o que se passou e ainda mais importante como ferramenta que ajuda os planeamentos futuros. Vários entrevistados referiram que o SIG permite verificar toda a actividade do Exército ao nível da execução orçamental. Nesta questão ambos os Comandantes dos OCAD's referiram que, na sua página da intranet, a informação relativamente ao seu comando funcional estava actual e a qualquer momento poderia ser consultada.

À semelhança do que aconteceu nos inquéritos, a resposta à questão 11, “**Em que medida considera que seria benéfico a integração dos blocos do SIG relativos à Logística, Recursos Humanos e Indicadores de Gestão?**”, foi unânime. Todos os entrevistados consideraram que a integração destes blocos seria imperioso que acontecesse. No entanto, o Tenente-General Lima Pinto referiu que o acesso a demasiada informação por vezes pode dificultar a situação e salientou que espera “que essa integração não dificulte a decisão”.

Na questão 12, “**Como é que está a ser efectuado o Controlo de Gestão no Exército?**”, surgiram diferentes opiniões sobre esta temática. O Tenente-General Lima Pinto referiu que existem mecanismos para se efectuar o Controlo de Gestão e que sempre que se quer saber o que se passa numa determinada situação efectua-se uma reunião com os subordinados e responsáveis por essa situação e assim existe o controlo daquilo que é efectuado. Como já foi referido no comentário à questão 10, os comandantes dos OCAD's têm na sua intranet toda a informação actualizada de que necessitam saber e para qualquer informação extra convocar-se-á uma reunião. Como já referido anteriormente, todos os entrevistados concordam que em termos financeiros o Controlo de Gestão é rigoroso embora concordam que a integração dos blocos no SIG referentes à Logística, Recursos Humanos e Indicadores de Gestão ajudaria a efectuar esse Controlo de Gestão. Alguns referiram que a falta de contabilidade analítica no Exército dificulta e muito este Controlo de Gestão que é efectuado pelos comandantes.

Quando confrontados com a questão 13, “**Seria benéfico para o Exército adoptar um Instrumento de Controlo de Gestão?**”, todos os entrevistados concordam que seria

fundamental que isso acontecesse. Segundo o Coronel Tirocinado Esperança da Silva é essencial ter um instrumento e Controlo de Gestão para saber no momento exacto o que se tem que fazer e em que direcção é necessário desenvolver esforços.

Na questão 14, “**A adopção do *Balanced Scorecard* seria uma mais-valia para o Exército?**”, a resposta também foi unânime. Todos os entrevistados referiram que a metodologia *Balanced Scorecard* é interessante e que seria uma mais-valia a sua adopção pelo Exército. O Coronel tirocinado Esperança da Silva refere que o BSC mais cedo ou mais tarde vai aparecer na vida das organizações. Refere que é um mecanismo que permite de uma forma simples visualizar uma determinada situação ou actividade e que “Esses mecanismos são importantes já que permitem à organização mostrar a cada momento em que situação se encontra, permitindo influenciar as decisões e reorientar os recursos disponíveis”. O Tenente-General Lima Pinto referiu que esta ou outra metodologia vai aparecer na vida das organizações e o Exército não é excepção.

A última questão foi de certa forma subjectiva, mas foi importante para adquirir conhecimentos na temática da tomada de decisão e ajudar na elaboração do modelo adoptado na Companhia de Reabastecimento e Serviços. Sendo assim as respostas a esta questão, “**Quais são as informações que considera necessitar para poder decidir?**”, foram da mesma forma subjectiva, mas a maioria dos entrevistados identificou que não existem informações importantes. As informações são importantes dependendo de cada situação. Vários entrevistados referiram que para se decidir primeiro é necessário saber qual é o objectivo que se pretende alcançar, depois quais são os recursos que se têm para o poder alcançar e no final avaliar a situação em que se está inserido.

4.4 CONCLUSÕES DOS INQUÉRITOS E ENTREVISTAS

As principais conclusões da investigação encontram-se aqui expostas com alguns comentários acerca dos aspectos mais relevantes. Não se faz a separação dos dois métodos utilizados uma vez que ambos se relacionam e complementam mutuamente.

Deste modo, relativamente ao **planeamento**, pode-se concluir que o Exército efectua o planeamento aos vários níveis na sua organização. A nível institucional através do EME, ao nível intermédio através dos OCAD's e ao nível operacional através das U/E/O do Exército. Para isso elabora o **Plano de Actividades** onde integra os objectivos definidos pelo EME, as actividades determinados pelos OCAD's e as acções e os elementos de acção definidos pelas U/E/O do Exército. A plataforma SIG possui um Bloco designado por SEM/BW que é responsável por integrar todo o Plano de Actividades desenrolado pelo Exército.

Também se verifica que existem algumas dificuldades inerentes ao processo de planeamento. Os entrevistados consideraram que a capacidade de visualização das actividades que têm de ser realizadas no futuro constitui a principal dificuldade. Outras dificuldades elencadas pelos entrevistados recaem no facto dos recursos serem escassos, de existir muita rotatividade de funções nos responsáveis pelo planeamento, falta de formação nos responsáveis e também os procedimentos serem relativamente recentes.

O Plano de Actividades é efectuado de acordo com as regras estabelecidas na legislação. Pode-se concluir que a **definição de objectivos e actividades** é efectuado da maneira correcta, no entanto ainda se regista algumas limitações no que concerne à sua quantificação. Deve-se ter noção de que algumas áreas chave são dificilmente quantificáveis, fruto das características e actividades do Exército, como por exemplo, o treino operacional. No entanto, no Plano de Actividades já se encontram alguns **indicadores de desempenho** nos objectivos determinados pelo Estado-Maior para o Exército (nível de gestão institucional), mas verifica-se que não estão a ser utilizados. Quer ao nível dos OCAD's (nível intermédio), quer ao nível das U/E/O (nível operacional) não são definidos indicadores que quantifiquem e qualifiquem aquilo que foi planeado.

O **controlo orçamental** que é a medida dos desvios face às previsões orçamentais, deveria possibilitar a detecção atempada dos desvios, a determinação das causas e eventuais correcções, existe no Exército e é bastante rigoroso.

Actualmente o Exército, como mecanismos de controlo, efectua **reuniões** entre os vários níveis de gestão, no intuito de se fazer o ponto de situação e para tomar decisões. Além disso, efectua anualmente o **Relatório de Actividades** que tem por objectivo relatar o percurso efectuado pela organização, através do grau de concretização dos objectivos e iniciativas previstas no Plano de Actividades. Este documento deveria ajudar a efectuar o novo planeamento e a elaborar o Plano de Actividades, o que no Exército não se verifica.

Concluiu-se ainda, com base nos inquéritos e entrevistas, que quase a totalidade dos inquiridos e entrevistados sentem necessidade de que os blocos relativos à Logística, Recursos Humanos e Indicadores de Gestão entrem em produtivo. A integração no **SIG** destes será uma mais-valia para o Exército. Irá permitir recolher e tratar informação, com vista a possibilitar a obtenção de alguns indicadores de gestão que possibilitem uma adequada e oportuna tomada de decisão.

Subjacente à ideia da integração dos blocos, a adopção de um **instrumento de Controlo de Gestão** pelo Exército seria uma mais-valia. O **Balanced Scorecard** é um instrumento de Controlo de Gestão e ao mesmo tempo de gestão estratégica que pode ajudar o Exército na gestão dos seus recursos e ao mesmo tempo na tomada de decisão dos seus comandantes.

CAPÍTULO 5

CONCEPÇÃO DO BALANCED SCORECARD NA COMPANHIA DE REABASTECIMENTO E SERVIÇOS

O presente capítulo tem como intuito efectuar a aplicação do *Balanced Scorecard* numa unidade piloto. A unidade piloto escolhida foi a Companhia de Reabastecimento e Serviços, sediada na Escola Prática dos Serviços.

Assim sendo, neste capítulo efectua-se um enquadramento da unidade em estudo, seguidamente apresenta-se a estrutura e pressupostos do modelo aplicado e no final apresenta-se os resultados conseguidos.

5.1 ENQUADRAMENTO

A Companhia de Reabastecimento e Serviços (CRS) pertence à Força de Apoio Geral (FAG) da Força Operacional Permanente do Exército (FOPE), conforme estabelecido pelo Sistema de Forças Nacional – Componente Operacional (SFN-COP), definido em Conselho Superior de Defesa Nacional em Outubro de 2004 e está sediada na Escola Prática dos Serviços (EPS) na Póvoa do Varzim.

A Escola Prática dos Serviços entrou em funcionamento em 01 de Julho de 2006, conforme despacho n.º 131/CEME/2006 de 21 de Junho e uma das suas missões é garantir o aprontamento da CRS da FAG pertencente à FOPE.

Em termos administrativos, a CRS depende do Batalhão de Serviços e Apoio à Formação (BSAF) e este por sua vez está na dependência directa do Ex.mo Comandante da Escola Prática dos Serviços²³.

²³ Ver Anexo R – Organização da Escola Prática dos Serviços, p.123.

5.2 ESTRUTURA E PRESSUPOSTOS DO MODELO

Como já referido anteriormente a metodologia *Balanced Scorecard* colmata as deficiências dos sistemas de medição tradicionais, que se baseiam apenas na medição dos activos tangíveis, permitindo a medição da *performance* dos activos intangíveis da organização.

Ao nível do Exército identifica-se vários constrangimentos em termos de produção dos indicadores de gestão, necessários para medir a *performance* da organização, adequados e convenientes ao apoio na tomada de decisão.

Dada a diversidade das actividades do Exército, a construção do BSC a nível organizacional seria uma tarefa bastante complexa e sem valor acrescentado para o objectivo desta investigação. Deste modo, decidiu-se desenhar um modelo para uma unidade piloto que será a Companhia de Reabastecimento e Serviços, sediada na EPS, pois entendeu-se que é representativa e sendo o “*core business*” do Exército o produto operacional, esta seria uma boa escolha. Desta forma, este modelo poderá ser extrapolado para a organização Exército.

Este modelo é construído no contexto académico, mas baseado em dados reais, embora haja alguns que derivem apenas do nosso conhecimento.

Como referido na revisão da literatura deste trabalho, para se agir é necessário decidir sobre o modelo, ou seja, é necessário planear a implementação do *Balanced Scorecard*.

Relativamente ao planeamento, primeiro é essencial criar “*sponsorização*” ao projecto de implementação, ou seja, é necessário que a direcção se identifique com o projecto e faça o apoio executivo adequado para que a implementação seja um sucesso.

São criadas equipas de trabalho que têm como principal função liderar a execução do projecto, criar o mapa estratégico, desenvolver o plano de implementação e fazer recomendações para a direcção, no sentido de se tomar decisões. Neste caso da investigação a equipa de trabalho será constituída por apenas um elemento, que é o autor da investigação.

Na filosofia BSC a segunda fase do planeamento corresponde à definição dos objectivos estratégicos. É necessário definir os objectivos estratégicos pelas quatro dimensões, relacionando-se entre si através das relações causa-efeito.

Para se efectuar uma sistematização dos objectivos estratégicos é necessário ter acesso ao suporte da organização e que se constituem como os pilares do *Balanced Scorecard* que são a missão, os valores, a visão e a estratégia. Neste processo é essencial o envolvimento da direcção.

No planeamento existe a definição dos indicadores que pode ser considerada uma das tarefas principais do planeamento, pois dirige a atenção para aquilo que é essencial na execução da estratégia da organização.

5.3 CONCEPÇÃO DO MODELO

Na concepção do modelo começou-se por fazer um enquadramento da missão e visão do Exército, no intuito de enquadrar e identificar os objectivos estratégicos para a unidade piloto utilizada, que é a Companhia de Reabastecimento e Serviços.

De acordo com a missão e visão²⁴ para o Exército, pode-se retirar as Linhas Estratégicas que devem constituir-se como impulsos, os quais a organização necessita de alcançar. As linhas estratégicas definidas são: Prontidão (possuir os meios adequados, prontos a operar), Eficiência (atingir o sucesso com os recursos disponíveis e com um custo adequado) e no topo, englobando as anteriores, apresenta-se a Excelência (atingir a excelência nos padrões definidos pela Prontidão e pela Eficiência).

Como o Exército se enquadra numa entidade estatal, definiu-se as quatro perspectivas denominadas por “Recursos”, “Processos Internos”, “Clientes/Stakeholders” e “Excelência/Valor”.

Os objectivos estratégicos do modelo foram estabelecidos em concordância com os que derivam da missão atribuída para o Exército, para a CRS e no alinhamento com os objectivos estratégicos previstos para a componente operacional e fixa do Exército no Plano de Actividades para 2009.

Deste modo, na nossa perspectiva, os Objectivos Estratégicos considerados para a Companhia de Reabastecimento e Serviços são:

- (1) Responder com prontidão às solicitações;
- (2) Contribuir para a Eficiência da FOPE;
- (3) Melhorar a eficiência e eficácia das operações;
- (4) Apoiar com eficiência e eficácia estruturas civis;
- (5) Assegurar o treino e a actividade operacional;
- (6) Formar e qualificar os recursos humanos;
- (7) Optimizar os custos;
- (8) Maximizar a eficiência dos meios administrativos e de suporte;
- (9) Obter e manter os recursos humanos;
- (10) Obter e manter os recursos materiais;
- (11) Dispor de instrumentos e modelos de gestão para gerar eficiência.

²⁴ Ver Anexo S – Missão e Visão do Exército, p.124.

Estes objectivos foram divididos pelas quatro perspectivas e foram criadas as relações causa-efeito entre os objectivos, atribuindo a cada objectivo as percentagens de ponderação que têm na consecução do objectivo seguinte, como se pode verificar no Apêndice F.

Os indicadores e as metas que foram definidos para cada objectivo surgiram da nossa perspectiva, apoiados em alguns indicadores existente no Plano de Actividades para 2009 e no Sistema de Informação de Planeamento, Programação e Orçamento (SIPPO) ²⁵.

Para se conseguir analisar os resultados construiu-se um *template* do *Balanced Scorecard* no *Microsoft Excel* versão 2003, onde consta um mapa estratégico e o mapa dos indicadores. Nesse *template* inseriu-se os dados recolhidos através da observação directa e através de dados fornecidos pelo comandante da CRS.

5.4 CONCLUSÕES

Através da análise do *Balanced Scorecard* e do mapa estratégico²⁶ é possível observar os aspectos críticos, da Companhia de Reabastecimento e Serviços, para o cumprimento dos objectivos estratégicos definidos, permitindo monitorizar, não só o desempenho corrente, mas também recolher informação sobre como melhorar processos e como motivar pessoas.

Pode-se verificar que existe falta de pessoal na sua globalidade, tanto ao nível de Oficiais, como de Sargentos e Praças, efectuando a comparação com o Quadro Orgânico de Pessoal. Ao nível de Material isso também se verifica, tendo a agravante de algum do material que existe estar danificado, diminuindo assim a considerada Taxa de Prontidão de Material e Equipamento. Verifica-se também que os apoios e os exercícios efectuados têm se desenrolado com sucesso.

Pode-se concluir que o *Balanced Scorecard* é uma excelente metodologia de apoio à gestão, essencialmente nas vertentes da medição do desempenho organizacional e da execução da estratégia permitindo obter excelentes resultados.

²⁵ Ver Anexo T – SIPPO, p.126 e Anexo O – Indicadores de gestão propostos pelo SIPPO, p.127-129.

²⁶ Ver Apêndice F – *Template Balanced Scorecard*, p.106-109.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Na actual conjuntura económica caracterizada pela exiguidade dos recursos e a sua aplicação económica, eficiente e eficaz, é essencial que qualquer organização de excelência, como é o caso do Exército, disponha de informação que permita avaliar os vários objectivos definidos aos vários níveis de gestão para que a tomada de decisão seja oportuna e adequada.

Tendo em consideração os resultados encontrados nos dois capítulos precedentes, neste capítulo vão ser verificadas as hipóteses enunciadas, apresentadas as conclusões a que se chegou com a realização do presente trabalho de investigação, bem como as recomendações achadas convenientes e as limitações sentidas ao longo da realização da mesma. Por último apresenta-se, em jeito de desafio, propostas para investigações futuras.

6.1 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Hipótese 1: O Controlo de Gestão que é realizado pelo Exército é efectuado através de um sistema coerente.

Da análise dos vários aspectos relativos ao Controlo de Gestão pode-se concluir que no Exército não existe um sistema coerente de Controlo de Gestão. Através dos inquéritos pode-se verificar que as respostas são bastante divergentes e que não existe consenso entre os inquiridos em relação à existência de Controlo de Gestão no Exército, verificando-se que 70% dos inquiridos não têm opinião formada, apenas 23,4% concorda na existência e 6,7% discorda. Quando questionado se a sua unidade possui um sistema de Controlo de Gestão, 96,7% dos inquiridos discordou (Q_{20} , $X_m=1,2$), o que se pode concluir que ao nível da gestão operacional do Exército não existe nenhum sistema de Controlo de Gestão e que os inquiridos não têm opinião formada sobre a existência do Controlo de Gestão no Exército. Segundo os 6 entrevistados (100%), o controlo que é efectuado pelo Exército, materializa-se no Relatório de Actividades que é o documento efectuado no final do ano e que espelha a

situação do Exército nesse ano, mostrando os objectivos e actividades que foram concretizadas, bem como o seu grau de concretização. Além disso durante o ano são efectuadas reuniões no sentido de manter constantemente informado o Comando Superior do Exército das realizações ao nível dos OCAD's e cada um efectua o mesmo com as unidades que estão na sua dependência.

Segundo o Tenente-General Formeiro Monteiro “o Plano de Actividades, o Relatório de Actividades e a avaliação dos serviços e dos dirigentes ao nível do SIADAP já são instrumentos de Controlo de Gestão que são impostos a todo o sector público administrativo e o Exército já está a utiliza-los”. E, deste modo, o Exército já utiliza instrumentos que lhe permitem realizar um Controlo de Gestão, no entanto, não estão a ser devidamente utilizados. Segundo o Coronel Tirocinado Esperança da Silva refere que “o Relatório de Actividades, pelo seu volume de dados não é olhado da forma mais correcta” e segundo o Tenente-Coronel Albuquerque Salvado o Sistema Integrado de Gestão “não está a utilizar a suas capacidades”, como instrumento de Controlo de Gestão.

Neste seguimento pode-se afirmar que o Exército tem ao seu dispor vários instrumentos que ajudam o Exército a efectuar um Controlo de Gestão. No entanto pode-se concluir que a sua correcta aplicação e desenvolvimento, como é o caso do Sistema Integrado de Gestão, do Plano de Actividades e do Relatório de Actividades, permitiria que o Exército alcançasse rapidamente um patamar superior no âmbito do Controlo de Gestão.

No nosso entender, a não existência de um sistema coerente de Controlo de Gestão deve-se ao facto de o planeamento ser pouco detalhado, não permitindo, à partida, identificar os pontos de controlo durante a execução. Além disso, não existe contabilidade analítica adoptada por todo o Exército que possibilitaria fazer a imputação correcta dos custos relativos a cada actividade., como podemos verificar na questão 17 e 18 do inquérito. Quando inquiridos se efectuam controlo dos custos, dos que têm opinião formada (60%), a maioria (36,7%) discorda. Quando questionado se actualmente estão a utilizar o módulo *Controlling* do SIG, a maioria (86,7%) discorda, verificando-se que a média situa-se na ordem dos 1,93.

Portanto esta hipótese não se verifica.

Hipótese 2: Na elaboração do Plano de Actividades são definidos indicadores que quantificam e qualificam os objectivos e as actividades planeadas, sendo essenciais para realizar um Controlo de Gestão.

Actualmente no Exército é efectuado o Plano de Actividades, um documento com um horizonte temporal de um ano, que define os objectivos a atingir e a estratégia a seguir,

hierarquizando iniciativas, programando acções e mobilizando recursos. Este documento é efectuado por toda a organização aos vários níveis de gestão, ou seja, as U/E/O do Exército definem as suas actividades na forma de acções e elementos de acção (nível operacional), os OCAD's definem as actividades (nível intermédio) e o EME define os objectivos a atingir (nível institucional).

Segundo os inquiridos, ao nível operacional não existem métricas que quantificam e qualificam e qualificam os objectivos e actividades. Quando inquiridos, se existem indicadores na sua Unidade que lhes permitem acompanhar o seu funcionamento, a maioria (96,7%) respondeu que discorda (Q21, $X_m=1,2$), logo pode-se concluir que ao nível operacional não são definidos indicadores.

Verifica-se que ao nível institucional são definidos alguns indicadores de gestão que quantificam e qualificam os objectivos mas que não estão a ser utilizados, como refere o Coronel Tirocinado Esperança da Silva, o Tenente-Coronel Albuquerque Salvado e o Major Pereira Ribeiro (50% dos entrevistados).

Ao nível dos OCAD's e das U/E/O não são definidas nenhuma métricas como dizem os 3 Comandantes dos OCAD's entrevistados. Segundo o Tenente-General Formeiro Monteiro “até à data nenhuma U/E/O do Exército tem utilizado esta ferramenta”.

Deve-se ter noção que muitas áreas onde recaem os objectivos são difíceis de quantificar, fruto das características da instituição, como por exemplo, o treino operacional. No entanto, é necessário fazer um esforço para dotar esses objectivos de atributos que os qualifiquem, porque associada aos objectivos, deverá estar subjacente uma forma de os controlar. Se não existir este controlo torna-se difícil determinar os desvios, proceder a algumas correcções e avaliar em que medida foram alcançados.

Portanto, esta hipótese não se verifica.

Hipótese 3: O controlo orçamental que é efectuado pelo Exército possibilita a detecção atempada dos desvios, permitindo a determinação das devidas causas e possibilitando assim efectuar eventuais correcções.

O controlo orçamental, sendo a medida dos desvios face às previsões orçamentais, que deveria permitir a detecção atempada dos desvios, a determinação das suas causas e a introdução de eventuais medidas correctivas, está a ser efectuado pelo Exército.

Através dos inquéritos pode-se verificar que as U/E/O do Exército efectuem controlo orçamental e 93,3% concordam que o controlo orçamental efectuado é muito bom (Q10, $X_m=4,03$). Além disso 96,7% afirma que são efectuados desvios (Q13, $X_m=4,17$), são

analisados esses desvios (Q14, $X_m=4,13$) e são efectuadas correcções baseados nesses desvios (Q15, $X_m=4,03$). É de salientar que a totalidade dos inquiridos respondeu que sente a necessidade de efectuar o controlo orçamental.

Segundo os 6 entrevistados, o controlo orçamental existe e é muito rigoroso. Segundo o Tenente-General Vaz Antunes “Para além do controlo que cada unidade faz” os OCAD’s servem-se do “Centro de Finanças para efectuar um controlo orçamental diário”.

Portanto, esta hipótese verifica-se.

Hipótese 4: A utilização de um instrumento de Controlo de Gestão que utiliza a metodologia *Balanced Scorecard* será uma mais-valia para o Exército e é possível a sua adaptação.

O *Balanced Scorecard*, sendo um instrumento de Controlo de Gestão que permite à organização medir os objectivos estratégicos e as actividades que estão a ser desenvolvidas, permitirá sem dúvida a transparência no que diz respeito às actividades efectuadas pelo Exército e poderá dar uma visão sobre a situação real do Exército nas várias áreas-chave.

Segundo os inquiridos que conhecem a metodologia, cerca de 43,3%, todos afirmam que a adopção do *Balanced Scorecard* seria uma mais valia para o Exército (Q26, $X_m=3,93$). Todos entrevistados são da mesma opinião (100%) e segundo o Tenente-General Formeiro Monteiro “O *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão muito divulgado actualmente nas empresas que praticam estilos de gestão modernos e orientados à estratégia”. Vários dos entrevistados, como o Coronel tirocinado Esperança da Silva e o Tenente-General Formeiro Monteiro, referem que o *Balanced Scorecard* mais cedo ou mais tarde vai aparecer na vida das organizações e o Exército não é excepção.

Através da análise do *Balanced Scorecard* aplicado na Companhia de Reabastecimento e Serviços, pode-se concluir que o *Balanced Scorecard* mostra o cumprimento dos objectivos definidos tornando-se assim numa excelente metodologia de apoio à gestão, nas vertentes da medição do desempenho organizacional e da execução da estratégia. Conclui-se assim que o *Balanced Scorecard* poderá ser adaptado ao Exército com as devidas alterações à metodologia inicial.

Portanto, esta hipótese verifica-se.

6.2 CONCLUSÕES FINAIS

Através da verificação das hipóteses que foram formuladas inicialmente, foi possível adquirir informação importante no sentido de responder à questão central desta investigação: **“De acordo com o Controlo de Gestão existente no Exército em que medida é possível a implementação do *Balanced Scorecard*?”**.

O Controlo de Gestão, sendo um conjunto de instrumentos que, apoiados nos objectivos estratégicos da organização, privilegiam as acções e a tomada de decisão em tempo útil, favorecendo a delegação de autoridade e responsabilidade, pode-se concluir que o Exército não possui um sistema de Controlo de Gestão coerente. Isto deve-se, no nosso entender, a várias razões. O facto do planeamento ser pouco detalhado, não permite, à partida, identificar os pontos de controlo durante a execução. Além disso esse planeamento, materializado nos objectivos e actividades definidas no Plano de Actividades aos vários níveis de gestão, não possuem métricas que os permitam quantificar e qualificar, tornando assim difícil o seu controlo. De facto, associada aos objectivos, deverá estar subjacente uma forma de controlar os processos para atingir o objectivo, sem que se torne difícil determinar os desvios, proceder a correcções e avaliar em que medida foram alcançados.

Relacionado a este Controlo de Gestão está o controlo orçamental e a contabilidade analítica. O controlo orçamental existe no Exército e é efectuado pelos vários níveis da Organização de uma forma rigorosa. Relativamente à contabilidade analítica conclui-se que não existe no Exército, no entanto, seria importante, no sentido de fornecer dados reais sobre os custos das actividades, importantes na fase de orçamentação.

O controlo que é efectuado pelo Exército materializa-se no Relatório de Actividades que é o documento efectuado no final do ano e que espelha a situação do Exército nesse ano, mostrando os objectivos e actividades que foram concretizadas, bem como o seu grau de concretização. Além disso, durante o ano são efectuadas reuniões no sentido de manter constantemente informado o Comando Superior do Exército das realizações ao nível dos OCAD's e cada um efectua o mesmo com as unidades que estão na sua dependência.

Deste cenário sobre Controlo de Gestão no Exército surge a necessidade de adoptar um instrumento de Controlo de Gestão, que no nosso entender poderia ser o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de Controlo de Gestão que permite à organização medir os objectivos estratégicos e as actividades que estão a ser desenvolvidas. É um instrumento de gestão moderno orientado para a estratégia e o Exército deverá ponderar a sua utilização.

Analisou-se o *Balanced Scorecard* e verificou-se que este modelo surge como uma abordagem que suporta a implementação da estratégia e a monitorização da sua execução, perspectivando-a numa relação de causa e efeito entre os objectivos e os resultados em função das metas estabelecidas, através da medição de desempenhos, segundo as quatro perspectivas da organização: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Optou-se por escolher a Companhia de Reabastecimento e Serviços, como modelo ou unidade piloto deste modelo académico, devido ao “*core business*” do Exército ser o produto operacional.

Deste modo, concluiu-se que o *Balanced Scorecard* é uma excelente metodologia de apoio à gestão, essencialmente nas vertentes da medição do desempenho organizacional e da execução da estratégia permitindo a sua monitorização. Não só é possível tirar conclusões sobre a performance da organização, mas também recolher informação sobre como melhorar processos e como motivar pessoas.

Sendo assim, o *Balanced Scorecard* permitirá ao Exército melhorar a sua gestão na globalidade, no sentido de tornar a tomada de decisão mais adequada e oportuna. O *Balanced Scorecard* é uma opção válida para o Exército e é possível a sua implementação.

6.3 RECOMENDAÇÕES

Tendo em conta o exposto ao longo do trabalho e como complemento às conclusões tiradas do estudo será adequado apontar como recomendações complementares as seguintes:

- No âmbito do Sistema Integrado de Gestão, desenvolvimento e implementação dos Blocos de Logística, Recursos Humanos e Indicadores de Gestão;
- A adopção da contabilidade analítica pelo Exército, sendo criado um modelo e critérios que sejam adoptados por toda a instituição;
- A operacionalização do módulo *Controlling* por todas as unidades do Exército seria uma mais-valia, conforme verificado em anteriores investigações;
- No Plano de Actividades, aos vários níveis da organização, começar a criar indicadores e métricas que quantifiquem e qualifiquem os objectivos e actividades;
- Repensar a Estrutura Financeira do Exército, no sentido de colocar a Direcção de Finanças na Estrutura de Comando do Exército;
- Equacionar a implementação do *Balanced Scorecard* como instrumento complementar de apoio à decisão.

6.4 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Na realização deste trabalho de investigação foram encontradas algumas limitações que dificultaram a feitura do mesmo.

É de salientar que a baliza temporal e o limite de páginas consideram-se insuficientes para a realização de um trabalho desta natureza.

A diversidade de unidades existentes e o facto de se querer entrevistar e estudar situações em unidades situadas em diferentes pontos do país tornou-se numa dificuldade, no entanto este aspecto transformou-se numa motivação acrescida na execução do presente trabalho.

6.5 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Com a consciência plena das limitações, tem-se a perfeita noção que o tema a que se subordina o trabalho não se esgotou na elaboração do mesmo. Deste modo, propõe-se a implementação do *Balanced Scorecard* numa Unidade do Exército.

Como se verificou, actualmente não existe contabilidade analítica na instituição, o que não permite recolher dados para a informação de gestão e realizar um Controlo de Gestão. Nesse sentido propõe-se que se estude a aplicação da contabilidade analítica no Exército

Sugere-se também o estudo sobre um sistema de custeio que permita validar o planeamento e que defina as prioridades das actividades como pode ser o caso do sistema de custeio ABC (*Activity Based Costing*).

BIBLIOGRAFIA

LIVROS

- Anthony, Robert (1988). *The Management Control Function*. HBS, Boston.
- Barañano, A. Maria (2008). *Métodos e técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Bengaleiro, José (2007). *Scorecard de Capital Humano, Como medir o activo mais importante da sua empresa*. Editor RH, Lisboa.
- Caiado, António. Pinto, Ana (2003). *Manual do Plano Oficial de Contabilidade Pública*. Áreas Editora, Lisboa.
- Caldeira, Jorge (2009). *Balanced Scorecard no Estado, Gerir a Performance Estratégica para a Criação de Valor Público*. Almedina, Coimbra.
- Chiavenato, Idalberto (2004). *Introdução à teoria geral da Administração*. Editora Campos, Rio de Janeiro.
- Estado-Maior-General das Forças Armadas (1988), *Manual do Sistema de Informação de Planeamento, Programação e Orçamento*. Lisboa.
- Ghiglione, R. & Matalon, B. (1993). *O Inquérito – Teoria e Prática*. Celta Editora, Oeiras.
- Gouveia, Luís & Ranito, João (2004). *Sistemas de informação de apoio à gestão*. Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.
- Heller, Robert (2000). *“Peter Drucker, o grande pioneiro da teoria e prática de gestão”*. Civilização, Porto.
- Jordan, Hugues. Neves, João C. Rodrigues, José A. *O Controlo de Gestão. Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora, Lisboa.
- Lochard, Jean (2003). *Os Rácios Essenciais, Como os utilizar, interpretar e comentar*. Bertrand Editora, Lisboa.

- Pinho, Francisco (2007). *Balanced Scorecard, Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Edições Sílabo, Lisboa.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva, Lisboa.
- Silva, J. Freitas. Jordão, Jorge. *Strategor, Estratégia, estrutura, decisão, identidade – Política Global da Empresa*. Publicações Dom Quixote, Porto.
- Sampieri, R., Collado, C. H. & Lúcio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. McGraw-Hill, São Paulo.
- Santos, Rui Almeida (2006). *Balanced Scorecard em Portugal, Visão, Estratégia e Entusiasmo*. Gestãoplus Edições, Cascais.
- Sarmiento, Manuela (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Universidade Lusíada Editora, Lisboa.
- Sousa, Maria & Rodrigues, Lúcia (2002). *O Balanced Scorecard, um instrumento de gestão para o século XXI*. Editora Rei dos Livros, Porto.
- Teixeira, Sebastião (2005). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill, Madrid.
- Walsh, Ciaran (2004). *Rácios Fundamentais da Gestão, Como analisar, comparar e controlar os números que determinam o valor da empresa*. Edições Dom Quixote, Lisboa.

TESES E DISSERTAÇÕES

- Hilário, F. M. de Sampaio (2008). *O Sistema de Informação do Ministério da Defesa Nacional. Sua relevância na Administração da Força Aérea*, Trabalho de Investigação Individual do CPOG, Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.
- Lameiras, Albino Marques (2003). *A Informação de Gestão para o Comando, Conceitos base e um Modelo Possível*, Trabalho de Investigação Individual do CPOS, Instituto de Altos Estudos Militares, Lisboa.
- Serafino, F. C. Campos (2008). *O Produto Operacional das Forças do Exército: Evolução, Objectivos e Mecanismos para a Quantificação e Avaliação dos níveis de Eficácia*, Trabalho de Investigação Individual do CPOG, Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.

REVISTAS E ARTIGOS

Kaplan, Robert S. & Norton David P. (1992). *The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, Volume 70, nº1.

Kaplan, Robert S. & Norton David P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, volume 74, nº1.

Santos, Manuel (2005). O SIG como instrumento de mudança – Impacto na organização, Revista de Administração Militar, nº10.

LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de Julho – Novo Regime da Administração Financeira do Estado.

Decreto-Lei nº232/97, de 3 de Setembro – Plano Oficial de Contabilidade Pública.

Lei n.º8/90, de 20 de Fevereiro – Bases da Contabilidade Pública.

Lei n.º6/91, de 20 de Fevereiro – Enquadramento do Orçamento do Estado.

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública.

Projecto-Lei n.º 307/2007, de 23 de Abril – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública.

GLOSSÁRIO

Activos Intangíveis – Activos que não têm carácter físico. Valores como a informação, o conhecimento e os meios tecnológicos emergiram com a sociedade de informação, sendo responsáveis por grande parte da criação de valor nas organizações (Santos, 2006, p.199).

Eficácia – É a medida em que os *outputs* produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos propostos, isto é, quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia (Teixeira, 2005, p.8).

Eficiência – É a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de *inputs* e a qualidade e a quantidade de *outputs* produzidos. Assim, quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o grau de eficiência (Teixeira, 2005, p.8).

Medição de Performance (*performance measurement*) – Pode ser entendido como gestão de *performance* (*performance management*) e consiste nos processos para gerir a execução da estratégia de uma organização (Pinho, 2007, p.28).

APÊNDICES

APÊNDICE A

INQUÉRITO



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

INQUÉRITO

AUTOR: Aspirante ADMIL Horácio José Portela Ferreira

ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmiento Coelho

CO-ORIENTADOR: Major ADMIL Albino Marques Lameiras

LISBOA, MARÇO DE 2009

INTRODUÇÃO

Este inquérito é anónimo e será utilizado para fins estatísticos no âmbito do Trabalho de Investigação Aplicada do Aspirante de Administração Militar Horácio José Portela Ferreira, subordinado ao tema “*O Controlo de Gestão: Contributos para a Implementação do Balanced Scorecard*”.

É um inquérito dirigido aos Ex.mos Comandantes, Directores e Chefes das U/E/O do Exército porque são eles os responsáveis pela gestão do Exército ao nível operacional.

Todos os dados recolhidos são estritamente confidenciais, e destinam-se somente para a realização deste estudo.

Obrigado pela vossa colaboração.

INSTRUÇÕES

Para responder ao inquérito, deverá assinalar com uma cruz (X) a resposta com que mais se identifica. Agradece-se que responda a todas as questões colocadas. Depois de preenchido, o inquérito deve ser reenviado para o e-mail abaixo indicado.

Terminologia adoptada no inquérito:

- 1 - Discordo MUITÍSSIMO ou Totalmente;
- 2 - Discordo Muito;
- 3 - Nem Concordo, Nem Discordo;
- 4 - Concordo Muito;
- 5 - Concordo MUITÍSSIMO ou Totalmente.

Caso tenha alguma dúvida ou necessite de esclarecimentos, é favor contactar:

Aspirante de Administração Militar Horácio José Portela Ferreira

Direcção de Finanças

Rua Rodrigo da Fonseca, 180

1099-033 LISBOA

Telf. Mil: 414512 Telm: 967344664

E-mail: horacioferreira1@gmail.com

CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

1. Qual o seu género?

- Masculino
 Feminino

2. Qual a sua nível etário?

- Menos de 30 ano
 Entre 30 e 40 anos
 Entre 41 e 50 anos
 Mais de 50 anos

3. Qual o seu posto? _____

4. Qual a sua Arma/Serviço? _____

5. Qual é o seu nível de habilitação?

- Ensino secundário
 Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

6. Há quanto tempo desempenha a actual função?

- Menos de 1 ano
 Entre 1 ano e 2 anos
 Entre 2 anos e 3 anos
 Mais de 3 anos

CARACTERIZAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO

	1	2	3	4	5
7. O seu Estado-Maior é envolvido no planeamento.					
8. A sua unidade efectua controlo orçamental.					
9. Sinto a necessidade de efectuar esse controlo orçamental.					
10. Considero esse controlo orçamental muito bom.					
11. São identificados desvios entre o planeado/orçamentado e o executado.					
12. São efectuadas análises a esses desvios.					
13. São efectuadas correcções baseados nos desvios.					
14. São efectuados relatórios de situação.					
15. Esses relatórios espelham a situação actual da unidade.					
16. Gostaria de ter relatórios direccionados para as várias áreas-chave (Pessoal, Operações, Logística, Finanças, etc.).					
17. Existe Controlo de Gestão nos custos (Sei quanto custou o exercício N, quanto custou a formação de uma praça, quanto custou a actividade X).					
18. Está a ser utilizado o módulo <i>Controlling</i> (CO) no Sistema Integrado de Gestão (SIG) para fazer o Controlo de Gestão dos custos (Ex: Quanto custou o Exercício N? Quanto custou a formação de uma praça? Quanto custou a actividade X).					
19. Sinto a necessidade de integrar no SIG os Blocos relativos à Logística, Recursos Humanos e Indicadores de Gestão.					
20. A unidade de que faz parte dispõe de um sistema de Controlo de Gestão.					
21. Existem indicadores que permitem acompanhar o funcionamento da U/E/O que pertence.					
22. Existe Controlo de Gestão no Exército.					
23. Seria benéfico para o Exército adoptar um instrumento de Controlo de Gestão.					
24. Um instrumento de Controlo de Gestão ajudaria na tomada de decisão.					
25. Conheço a metodologia do modelo <i>Balanced Scorecard</i> .					
26. A adopção do <i>Balanced Scorecard</i> pelo Exército seria uma mais-valia.					
27. O <i>Balanced Scorecard</i> ajudaria na tomada de decisão.					

APÊNDICE B

ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS INQUÉRITOS

Questão 1: Qual é o seu Género?

Q1	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Masculino	30	100,0	100,0

Tabela B.1: Resposta à Questão 1 do Inquérito

Questão 2: Qual o seu nível etário?

Q2	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Entre 41 e 50 anos	16	53,3	53,3
Mais de 50 anos	14	46,7	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.2: Resposta à Questão 2 do Inquérito

Questão 3: Qual o seu posto?

Q3	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Tenente-Coronel	4	13,3	13,3
Coronel	22	73,3	86,7
Major-General	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.3: Resposta à Questão 3 do Inquérito

Questão 4: Qual a sua Arma/Serviço?

Q4	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Infantaria	9	30,0	30,0
Cavalaria	2	6,7	36,7
Artilharia	4	13,3	50,0
Engenharia Militar	2	6,7	56,7
Serviço de Administração Militar	9	30,0	86,7
Serviço de Material	1	3,3	90,0
Farmácia	1	3,3	93,3
Serviço de Saúde	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.4: Resposta à Questão 4 do Inquérito

Questão 5: Qual o seu nível de habilitação?

Q5	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Licenciatura	24	80,0	80,0
Mestrado	4	13,3	93,3
Doutoramento	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.5: Resposta à Questão 5 do Inquérito

Questão 6: Há quanto tempo desempenha a actual função?

Q6	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Menos de 1 ano	8	26,7	26,7
Entre 1 ano e 2 anos	11	36,7	63,3
Entre 2 anos e 3 anos	8	26,7	90,0
Mais de 3 anos	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.6: Resposta à Questão 6 do Inquérito

Questão 7: O seu Estado-Maior é envolvido no planeamento.

Q7	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Discordo Muito	1	3,3	3,3
Nem concordo, Nem Discordo	1	3,3	6,7
Concordo Muito	6	20,0	26,7
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	22	73,3	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.7: Resposta à Questão 7 do Inquérito

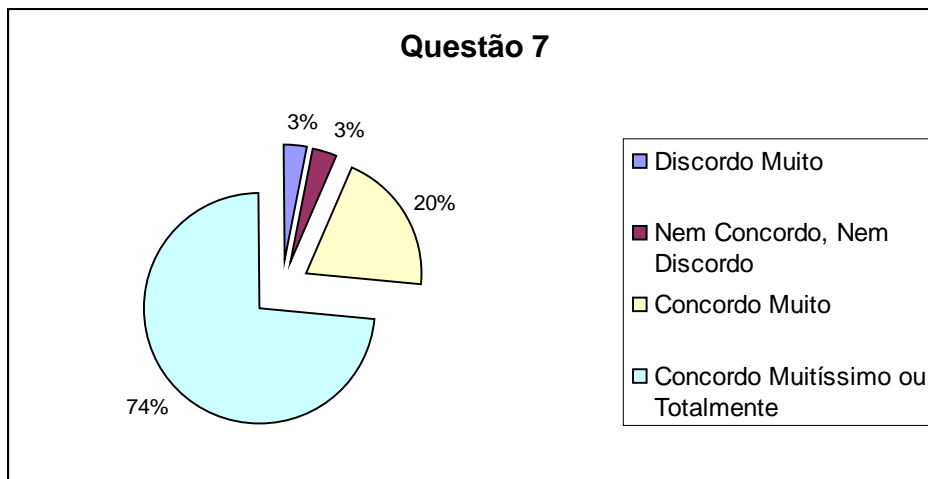


Gráfico B.1: Análise Gráfica à Questão 7 do Inquérito

Questão 8: A sua unidade efectua controlo orçamental.

Q8	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Concordo Muito	18	60,0	60,0
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	12	40,0	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.8: Resposta à Questão 8 do Inquérito

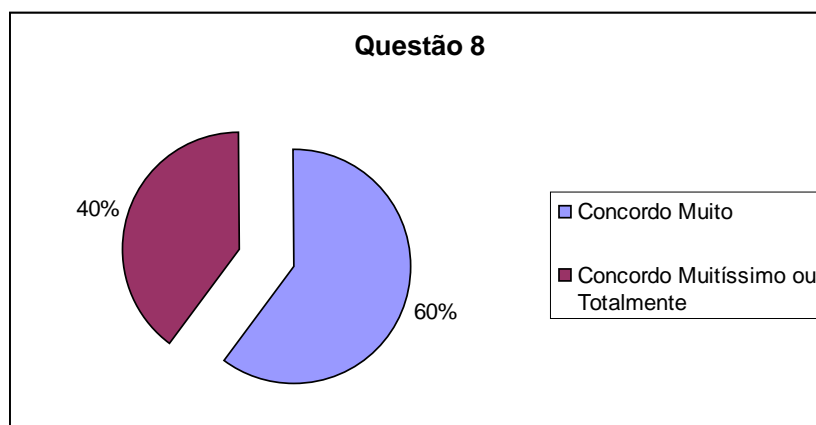


Gráfico B.2: Análise Gráfica à Questão 8 do Inquérito

Questão 9: Sinto a necessidade de efectuar esse controlo orçamental.

Q9	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Concordo Muito	14	46,7	46,7
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	16	53,3	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.9: Resposta à Questão 9 do Inquérito

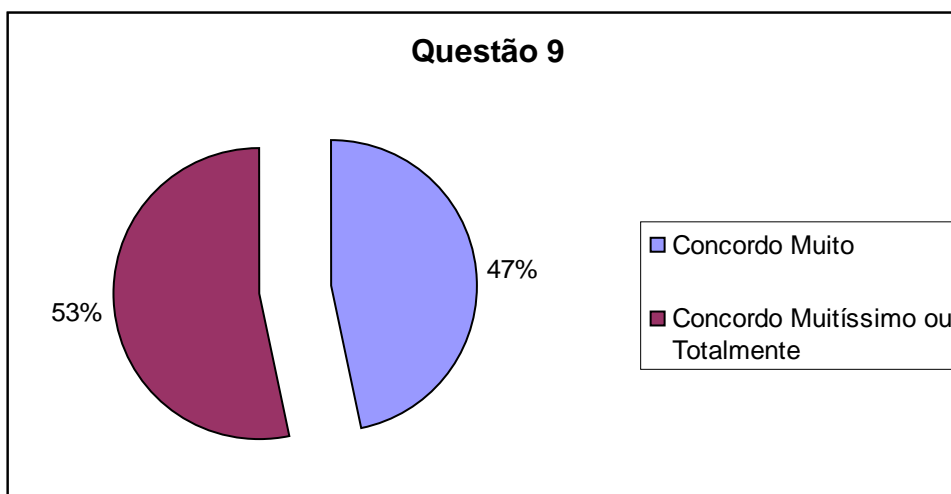


Gráfico B.3: Análise Gráfica à Questão 9 do Inquérito

Questão 10: Considero esse controlo orçamental muito bom.

Q10	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Discordo Muito	1	3,3	3,3
Nem concordo, Nem Discordo	1	3,3	6,7
Concordo Muito	24	80,0	86,7
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	4	13,3	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.10: Resposta à Questão 10 do Inquérito

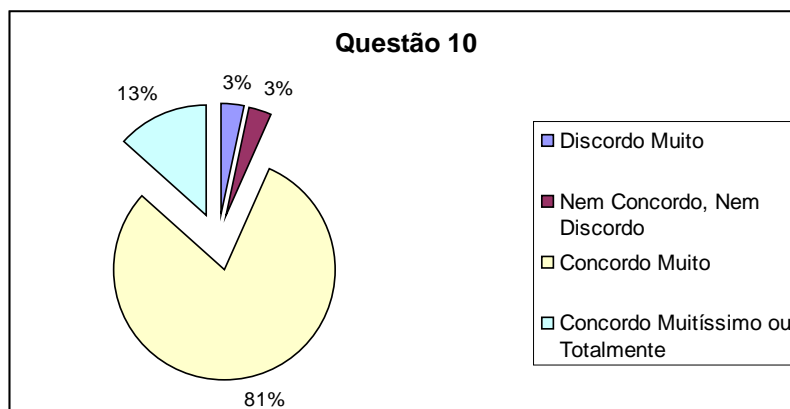


Gráfico B.4: Análise Gráfica à Questão 10 do Inquérito

Questão 11: São identificados desvios entre o planeado/orçamentado e o executado.

Q11	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Nem concordo, Nem Discordo	1	3,3	3,3
Concordo Muito	23	76,7	80,0
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.11: Resposta à Questão 11 do Inquérito

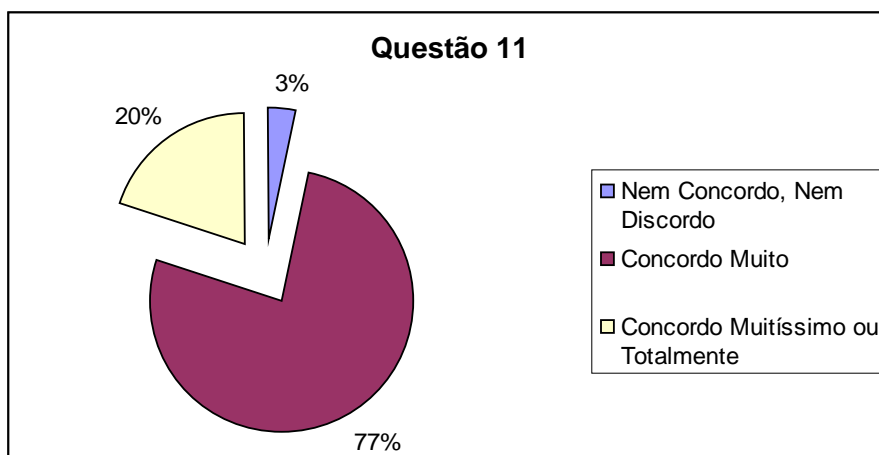


Gráfico B.5: Análise Gráfica à Questão 11 do Inquérito

Questão 12: São efectuadas análises a esses desvios.

Q12	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Discordo Muito	1	3,3	3,3
Concordo Muito	23	76,7	80,0
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	6	20,0	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.12: Resposta à Questão 12 do Inquérito

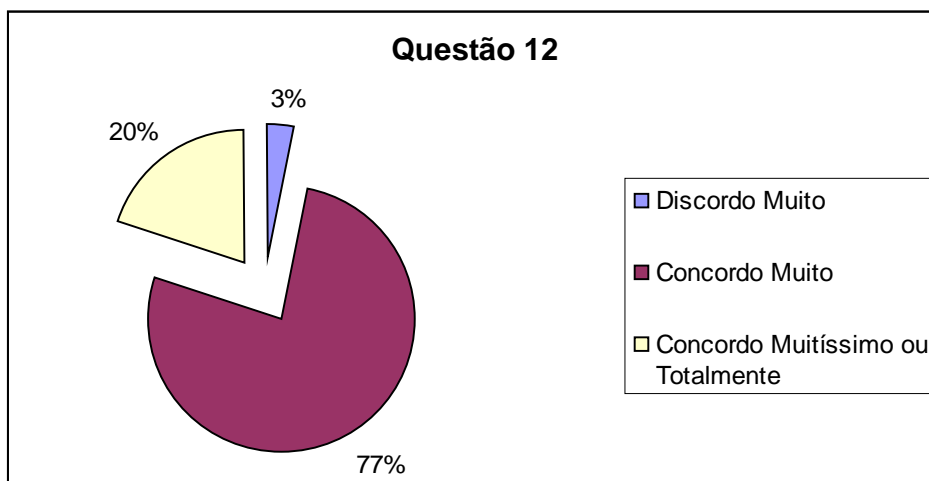


Gráfico B.6: Análise Gráfica à Questão 12 do Inquérito

Questão 13: São efectuadas correcções baseados nos desvios.

Q13	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Discordo Muito	1	3,3	3,3
Concordo Muito	26	86,7	90,0
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.13: Resposta à Questão 13 do Inquérito

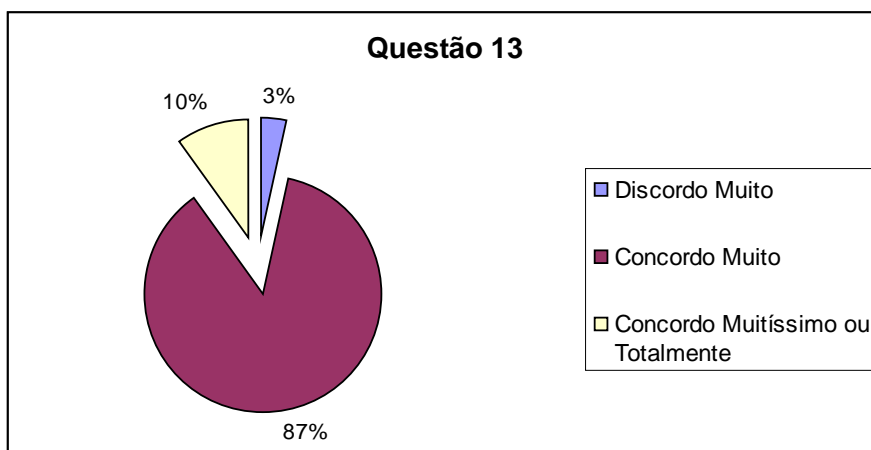


Gráfico B.7: Análise Gráfica à Questão 13 do Inquérito

Questão 14: São efectuados relatórios de situação.

Q14	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Discordo Muito	1	3,3	3,3
Nem concordo, Nem Discordo	11	36,7	40,0
Concordo Muito	13	43,3	83,3
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.14: Resposta à Questão 14 do Inquérito

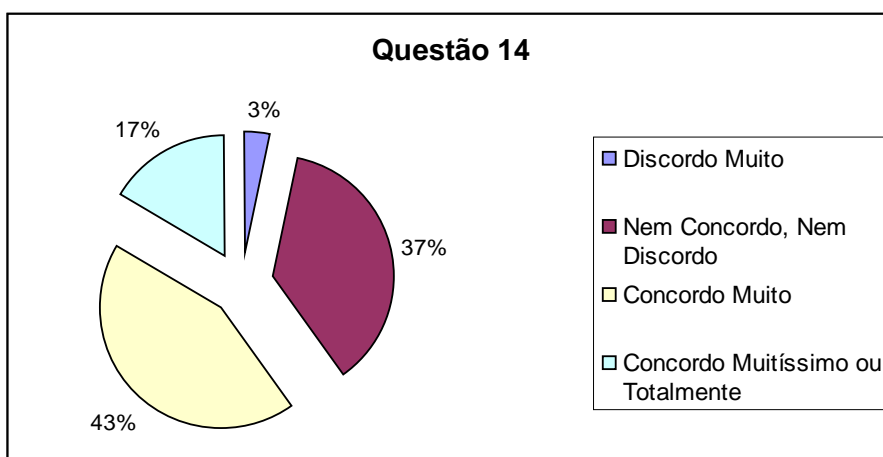


Gráfico B.8: Análise Gráfica à Questão 14 do Inquérito

Questão 15: Esses relatórios espelham a situação actual da unidade.

Q15	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Discordo Muito	1	3,3	3,3
Nem concordo, Nem Discordo	2	6,7	10,0
Concordo Muito	22	73,3	83,3
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	5	16,7	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.15: Resposta à Questão 15 do Inquérito

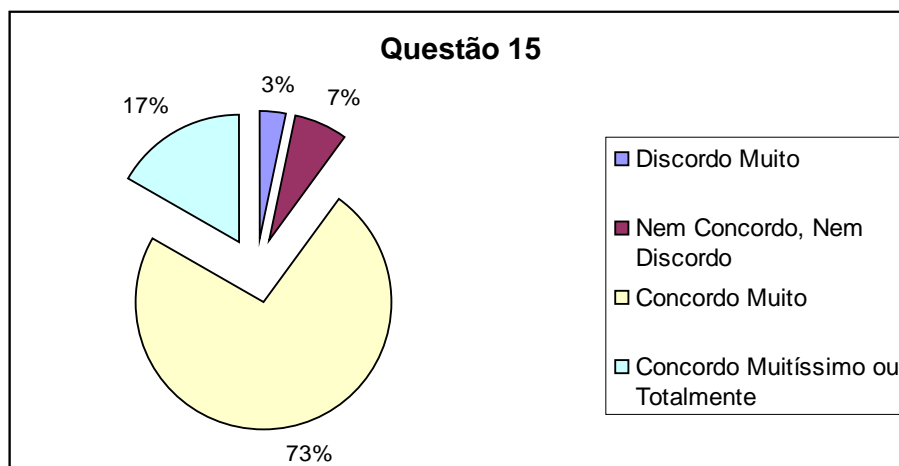


Gráfico B.9: Análise Gráfica à Questão 15 do Inquérito

Questão 16: Gostaria de ter relatórios direccionados para as várias áreas-chave (Pessoal, Operações, Logística, Finanças, etc.).

Q16	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Nem concordo, Nem Discordo	3	10,0	10,0
Concordo Muito	12	40,0	50,0
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	15	50,0	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.16: Resposta à Questão 16 do Inquérito

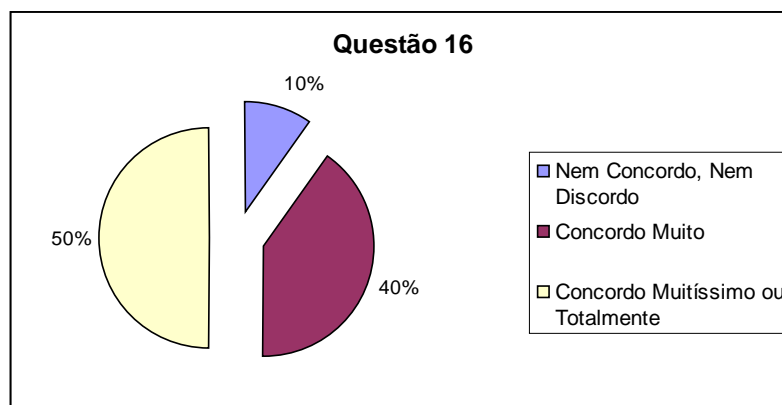


Gráfico B.10: Análise Gráfica à Questão 16 do Inquérito

Questão 17: Existe Controlo de Gestão nos custos (Sei quanto custou o exercício N, quanto custou a formação de uma praça, quanto custou a actividade X).

Q17	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Discordo Muitíssimo ou Totalmente	1	3,3	3,3
Discordo Muito	10	33,3	36,7
Nem concordo, Nem Discordo	12	40,0	76,7
Concordo Muito	4	13,3	90,0
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	3	10,0	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.17: Resposta à Questão 17 do Inquérito

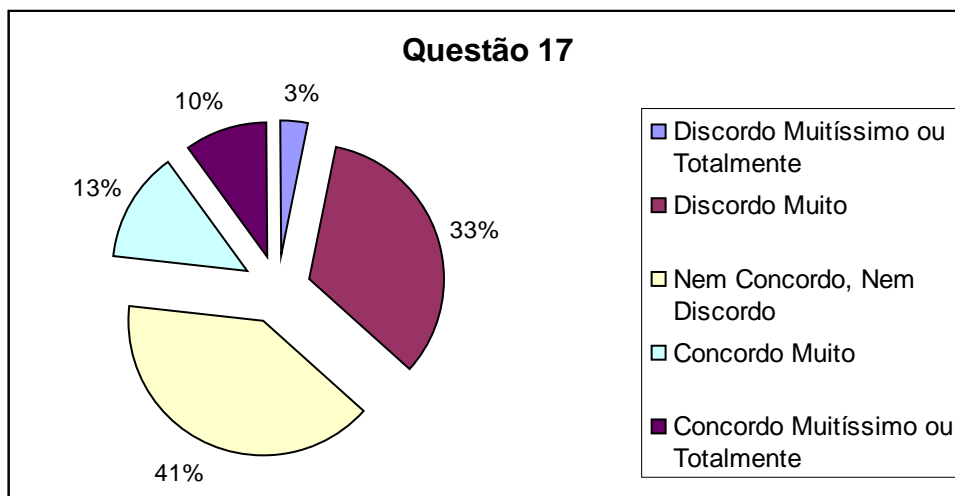


Gráfico B.11: Análise Gráfica da Questão 17 do Inquérito

Questão 18: Está a ser utilizado o módulo Controlling (CO) no Sistema Integrado de Gestão (SIG) para fazer o Controlo de Gestão dos custos (Ex: Quanto custou o Exercício N? Quanto custou a formação de uma praça? Quanto custou a actividade X).

Q18	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Discordo Muitíssimo ou Totalmente	12	40,0	40,0
Discordo Muito	14	46,7	86,7
Concordo Muito	2	6,7	93,3
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.18: Resposta à Questão 18 do Inquérito

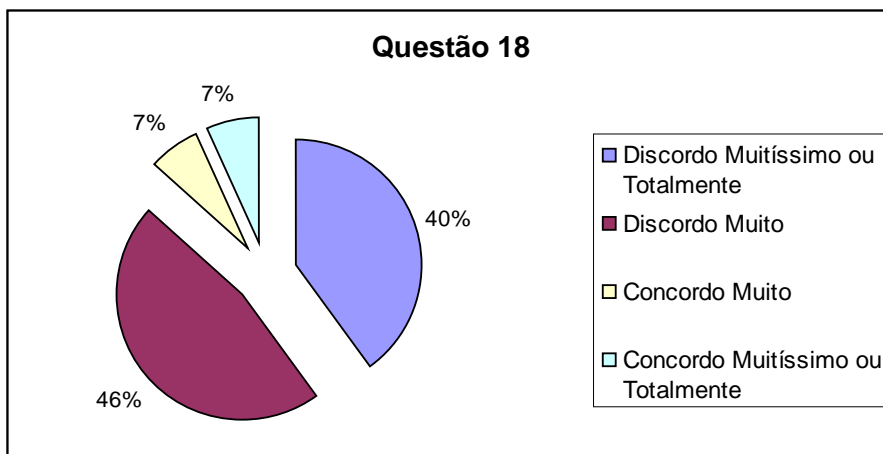


Gráfico B.12: Análise Gráfica à Questão 18 do Inquérito

Questão 19: Sinto a necessidade de integrar no SIG os blocos relativos à Logística, Recursos Humanos e Indicadores de Gestão.

Q19	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Nem concordo, Nem Discordo	1	3,3	3,3
Concordo Muito	14	46,7	50,0
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	15	50,0	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.19: Resposta à Questão 19 do Inquérito

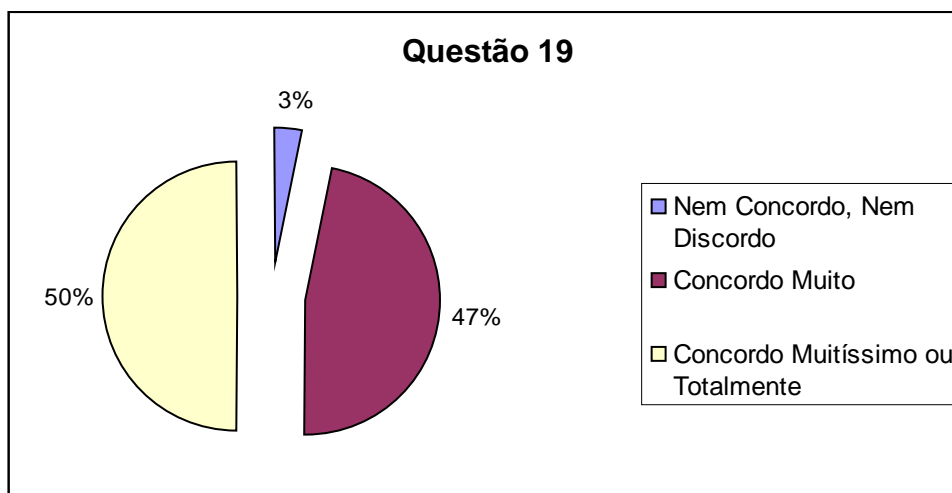


Gráfico B.13: Análise Gráfica à Questão 19 do Inquérito

Questão 20: A unidade de que faz parte dispõe de um sistema de Controlo de Gestão.

Q20	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Discordo MUITÍSSIMO ou Totalmente	26	86,7	86,7
Discordo Muito	3	10,0	96,7
Nem Concordo, Nem Discordo	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.20: Resposta à Questão 20 do Inquérito

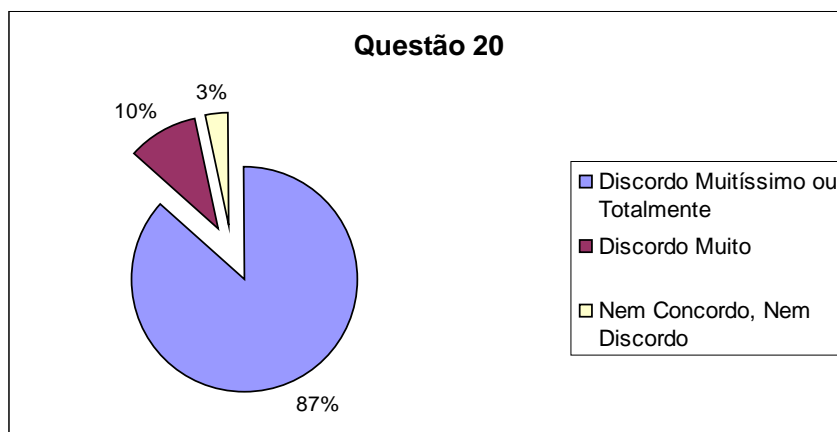


Gráfico B.14: Análise Gráfica à Questão 20 do Inquérito

Questão 21: Existem indicadores que permitem acompanhar o funcionamento da U/E/O que pertence.

Q21	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Discordo MUITÍSSIMO ou Totalmente	26	86,7	86,7
Discordo Muito	3	10,0	96,7
Nem Concordo, Nem Discordo	1	3,3	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.21: Resposta à Questão 21 do Inquérito

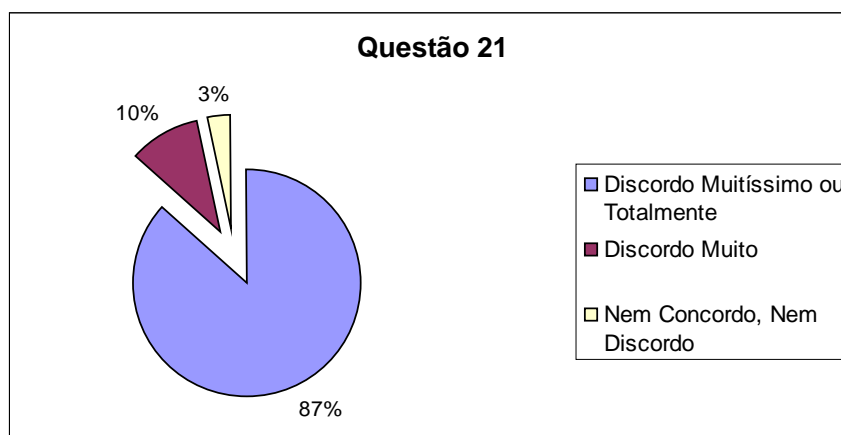


Gráfico B.15: Análise Gráfica à Questão 21 do Inquérito

Questão 22: Existe Controlo de Gestão no Exército.

Q22	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Discordo Muitíssimo ou Totalmente	1	3,3	3,3
Discordo Muito	1	3,3	6,7
Nem concordo, Nem Discordo	21	70,0	76,7
Concordo Muito	5	16,7	93,3
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	2	6,7	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.22: Resposta à Questão 22 do Inquérito

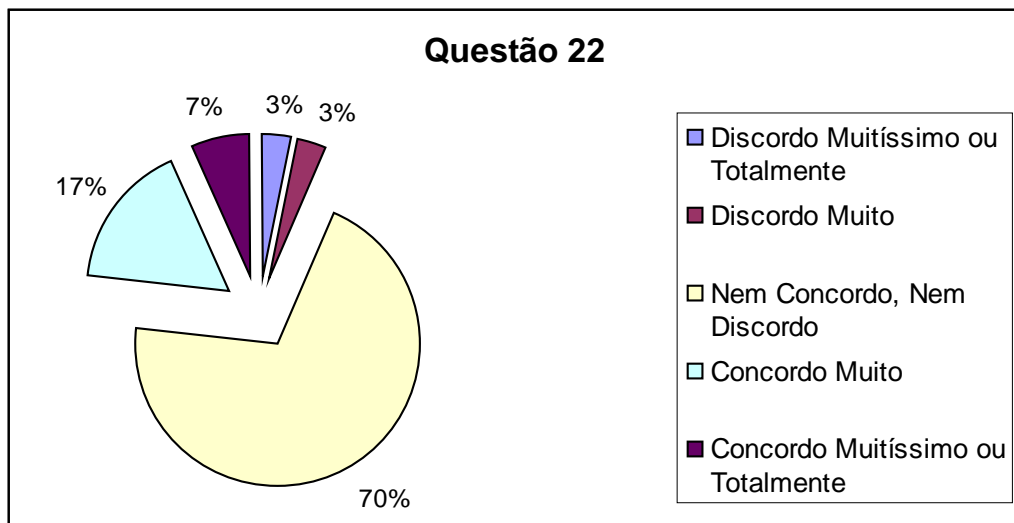


Gráfico B.16: Análise Gráfica à Questão 22 do Inquérito

Questão 23: Seria benéfico para o Exército adoptar um instrumento de Controlo de Gestão.

Q23	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Nem concordo, Nem Discordo	1	3,3	3,3
Concordo Muito	3	10,0	13,3
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	26	86,7	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.23: Resposta à Questão 23 do Inquérito

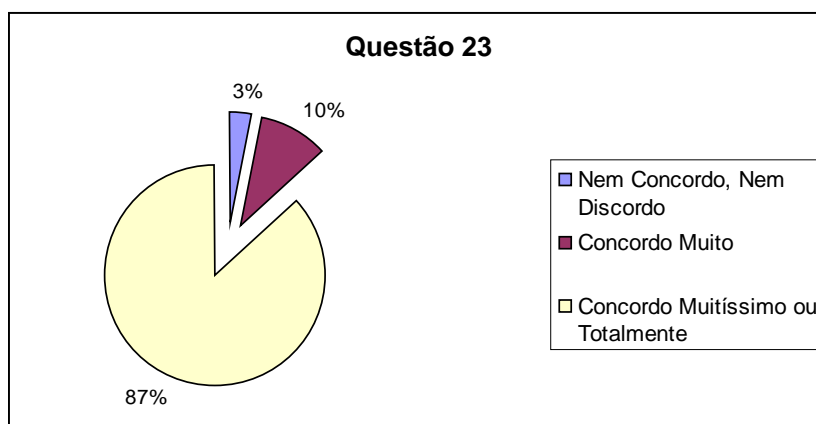


Gráfico B.17: Análise Gráfica à Questão 23 do Inquérito

Questão 24: Um instrumento de Controlo de Gestão ajudaria na tomada de decisão.

Q24	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Concordo Muito	5	16,7	16,7
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	25	83,3	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.24: Resposta à Questão 24 do Inquérito

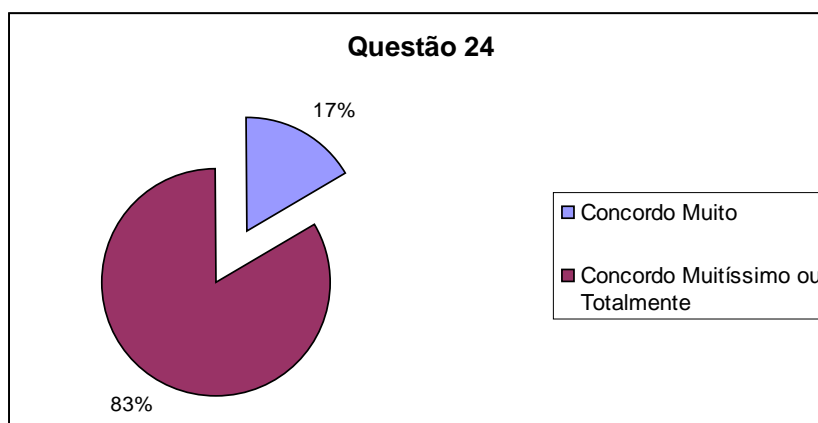


Gráfico B.18: Análise Gráfica à Questão 24 do Inquérito

Questão 25: Conheço a metodologia do modelo *Balanced Scorecard*.

Q25	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Discordo Muitíssimo ou Totalmente	3	10,0	10,0
Discordo Muito	2	6,7	16,7
Nem concordo, Nem Discordo	12	40,0	56,7
Concordo Muito	3	10,0	66,7
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	10	33,3	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.25: Resposta à Questão 25 do Inquérito

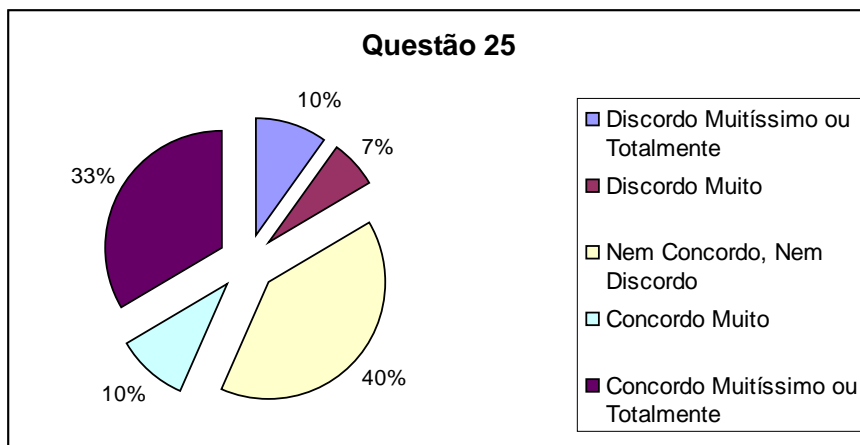


Gráfico B.19: Análise Gráfica à Questão 25 do Inquérito

Questão 26: A adoção do *Balanced Scorecard* pelo Exército seria uma mais valia.

Q26	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Nem concordo, Nem Discordo	14	46,7	46,7
Concordo Muito	4	13,3	60,0
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	12	40,0	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.26: Resposta à Questão 26 do Inquérito

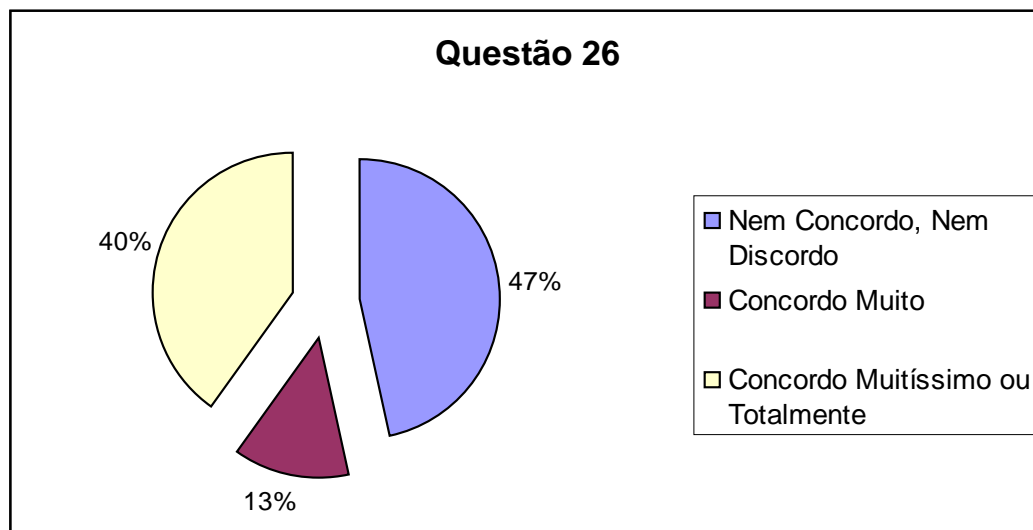


Gráfico B.20: Análise Gráfica à Questão 26 do Inquérito

Questão 27: O *Balanced Scorecard* ajudaria na tomada de decisão.

Q27	Frequência	Percentagem Relativa	Percentagem Acumulada
Nem concordo, Nem Discordo	14	46,7	46,7
Concordo Muito	4	13,3	60,0
Concordo Muitíssimo ou Totalmente	12	40,0	100,0
Total	30	100,0	

Tabela B.27: Resposta à Questão 27 do Inquérito

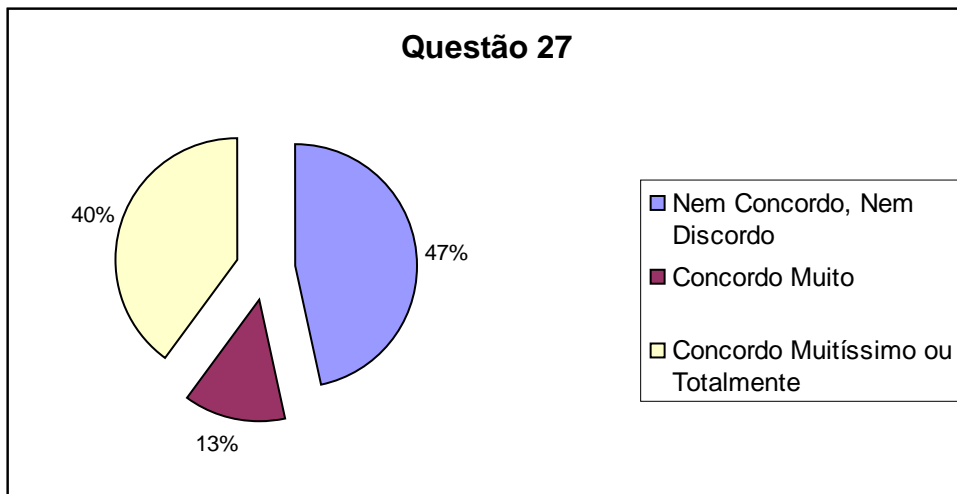


Gráfico B.21: Análise Gráfica à Questão 27 do Inquérito

Questões	N	Moda	Valor Médio (X _m)	Desvio Padrão (s)	Mín. (m)	Max. (M)
Q7 – O seu Estado-Maior é envolvido no planeamento.	30	5	4,63	0,72	2	5
Q8 – A sua unidade efectua controlo orçamental.	30	4	4,40	0,50	4	5
Q9 – Sinto a necessidade de efectuar esse controlo orçamental.	30	5	4,53	0,51	4	5
Q10 – Considero esse controlo orçamental muito bom.	30	4	4,03	0,56	2	5
Q11 – São identificados desvios entre o planeado/orçamentado e o executado.	30	4	4,17	0,46	3	5
Q12 – São efectuadas análises a esses desvios.	30	4	4,13	0,57	2	5
Q13 – São efectuadas correcções baseados nos desvios.	30	4	4,03	0,49	2	5
Q14 – São efectuados relatórios de situação.	30	4	3,73	0,78	2	5
Q15 – Esses relatórios espelham a situação actual da unidade.	30	4	4,03	0,61	2	5
Q16 – Gostaria de ter relatórios direccionados para as várias áreas-chave (Pessoal, Operações, Logística, Finanças, etc.).	30	5	4,40	0,67	3	5
Q17 – Existe Controlo de Gestão nos custos (Sei quanto custou o exercício N, quanto custou a formação de uma praça, quanto custou a actividade X).	30	3	2,93	1,01	1	5
Q18 – Está a ser utilizado o módulo Controlling (CO) no Sistema Integrado de Gestão (SIG) para fazer o controlo de gestão dos custos (Ex: Quanto custou o Exercício N? Quanto custou a formação de uma praça? Quanto custou a actividade X).	30	2	1,93	1,14	1	5
Q19 – Sinto a necessidade de integrar no SIG os blocos relativos à Logística, Recursos Humanos e Indicadores de Gestão.	30	5	4,47	0,57	3	5
Q20 – A unidade de que faz parte dispõe de um sistema de Controlo de Gestão.	30	1	1,2	0,46	1	3
Q21 – Existem indicadores que permitem acompanhar o funcionamento da U/E/O que pertence.	30	1	1,2	0,46	1	3
Q22 – Existe Controlo de Gestão no Exército.	30	3	3,20	0,76	1	5
Q23 – Seria benéfico para o Exército adoptar um instrumento de Controlo de Gestão.	30	5	4,83	0,46	3	5
Q24 – Um instrumento de controlo de gestão ajudaria na tomada de decisão.	30	5	4,83	0,38	4	5
Q25 – Conheço a metodologia do modelo <i>Balanced Scorecard</i> .	30	3	3,50	1,31	1	5
Q26 – A adopção do <i>Balanced Scorecard</i> pelo Exército seria uma mais valia.	30	3	3,93	0,94	3	5
Q27 – O <i>Balanced Scorecard</i> ajudaria na tomada de decisão.	30	3	3,93	0,94	3	5

Tabela B.28: Dados Estatísticos dos Inquéritos

APÊNDICE C

GUIÃO DAS ENTREVISTAS



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

ENTREVISTA

AUTOR: Aspirante ADMIL Horácio José Portela Ferreira

ORIENTADORA: Professora Doutora Maria Manuela M. S. Sarmento Coelho

CO-ORIENTADOR: Major ADMIL Albino Marques Lameiras

LISBOA, MARÇO DE 2009

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Esta entrevista insere-se no âmbito de um Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares, especialidade Administração Militar, subordinado ao tema “O Controlo de Gestão no Exército: Contributos para a Implementação do *Balanced Scorecard*”.

O objectivo da entrevista é recolher dados relativos ao planeamento, orçamentação, execução e Controlo de Gestão que estão a ser efectuados pelo Exército e receber informações sobre a possibilidade da implementação do *Balanced Scorecard*”.

Para operacionalizar o trabalho pretende-se realizar entrevistas às entidades que estão directamente ligadas ao planeamento, execução e Controlo de Gestão no Exército. Deste modo, é fundamental para a realização da parte prática do trabalho de investigação entrevistar V. Ex.^a.

Esta entrevista servirá como ponte entre a pesquisa teórica e todo o trabalho de campo que se pretende desenvolver, com o intuito de se dar resposta à pergunta de partida inicialmente formulada.

Desta forma solícito a V. Ex.^a que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objectivos desta investigação.

O meu muito obrigado pela sua colaboração,

Horácio José Portela Ferreira
ASP ADMIL

GUIÃO DA ENTREVISTA

Tema: “O Controlo de Gestão no Exército: Contributos para a Implementação do *Balanced Scorecard*”.

Entrevistador: Aspirante de Administração Militar Horácio José Portela Ferreira.

Entrevistados:

- **Entrevistado 1:** Chefe da Repartição de Gestão Orçamental (Direcção de Finanças)
- **Entrevistado 2:** Chefe da Divisão de Recursos (Estado-Maior do Exército)
- **Entrevistado 3:** Comandante do Comando de Instrução e Doutrina
- **Entrevistado 4:** Chefe da Secção de Planeamento da Repartição de Gestão Orçamental (Direcção de Finanças)
- **Entrevistado 5:** Comandante do Comando de Pessoal
- **Entrevistado 6:** Comandante do Comando da Logística

Objectivos Gerais:

- Conhecer como está a ser feito o planeamento, orçamentação e execução do Exército, bem como as dificuldades inerentes aos processos;
- Verificar qual o sistema de Controlo de Gestão do Exército;
- Verificar se o actual sistema de Controlo de Gestão corresponde às necessidades actuais do Exército;
- Recolher informações para uma possível implementação do *Balanced Scorecard* no Exército.

Nome Completo: _____

Cargo/Função: _____

Posto: _____

Arma/Serviço: _____

Data: _____

Hora de início: _____

Hora de Fim: _____

Unidade/Local: _____

Blocos Temáticos:

Bloco A: Apresentação da entrevista.

Bloco B: Planeamento, Orçamentação e Execução no Exército.

Bloco C: Controlo de Gestão no Exército.

Bloco D: Aplicação do *Balanced Scorecard*.

Perguntas por Blocos Temáticos:

Blocos	Objectivos específicos	Formulário de perguntas	Notas
Bloco A Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do entrevistador; - Explicar os objectivos gerais da entrevista; - Legitimar a entrevista; - Motivar o entrevistado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o seu nome completo? 2. Qual o seu posto? 3. Qual a sua arma ou serviço? 4. Qual a função que desempenha? 	<ul style="list-style-type: none"> -Referir ao entrevistado os objectivos do trabalho. -Perguntar se a entrevista pode ser gravada.
Bloco B Planeamento, Orçamentação e Execução no Exército	<ul style="list-style-type: none"> - Obter informações acerca do planeamento, orçamentação e execução que se está a fazer actualmente no Exército; - Conhecer as dificuldades que advêm dos processos de planeamento, orçamentação, execução e Controlo de Gestão; - Conhecer como está a ser feita a coordenação entre o planeamento e orçamentação. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Como é que está a ser feito o planeamento e as coordenações do planeamento com o EM/OCAD's/unidades? 6. Quais as dificuldades que surgem normalmente? 7. Como é efectuada a integração do planeamento no orçamento? 8. São definidos indicadores e métricas que quantificam e qualificam o que foi planeado/orçamentado? 	<ul style="list-style-type: none"> - OCAD's quando entrevistar o EME. - Unidades quando entrevistar os OCAD's.
Bloco C Controlo de Gestão no Exército	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer como está a ser efectuado o controlo orçamental; - Verificar se são efectuados relatórios de gestão e em que medida são estes úteis para o Exército; 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Existe controlo orçamental na realização dos objectivos e actividades? 10. Sabe concretamente qual é a situação actual do Exército nas várias áreas-chave (Pessoal, Operações, Logística, Finanças, etc.)? 	<ul style="list-style-type: none"> - Se são efectuados relatórios nas várias áreas, se esses relatórios espelham o grau de consecução dos objectivos e actividades.

	<p>- Saber a necessidade de integração de alguns blocos do SIG.</p> <p>- Compreender como é efectuado o Controlo de Gestão no Exército;</p>	<p>11. Em que medida considera que seria benéfico a integração dos blocos do SIG relativos à Logística, Recursos Humanos e Indicadores de Gestão?</p> <p>12. Como é que está a ser efectuado o Controlo de Gestão no Exército?</p>	
<p>Bloco D Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i></p>	<p>- Verificar a necessidade de implementação de um instrumento de Controlo de Gestão;</p> <p>- Perceber quais são as necessidades de informação dos comandantes para poderem decidir.</p>	<p>13. Seria benéfico para o Exército adoptar um instrumento de Controlo de Gestão?</p> <p>14. A adopção do <i>Balanced Scorecard</i> seria uma mais-valia para o Exército?</p> <p>15. Quais são as informações que considera necessitar para poder decidir?</p>	<p>- Agradecer no final o facto de ter facultado e dispendido tempo nesta entrevista.</p>

Quadro C.1: Perguntas por Blocos Temáticos

APÊNDICE D

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevista N.º 1

Entrevistado 1: Tenente-Coronel Albuquerque Salvado

Data: 3 de Abril de 2009

Hora de Início: 10:30

Hora de Fim: 10:50

Duração: 20 Minutos

Unidade/Local: Direcção de Finanças/Lisboa

Utilização de Gravador: SIM

Entrevistador – Qual o seu nome completo?

Entrevistado 1: Rui Manuel Albuquerque Salvado

Entrevistador – Qual o seu posto?

Entrevistado 1: Tenente-Coronel

Entrevistador – Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 1: Administração Militar

Entrevistador – Qual a função que desempenha?

Entrevistado 1: Chefe da Repartição de Gestão Orçamental da Direcção de Finanças do Exército.

Entrevistador – Como é que está a ser feito o planeamento e as coordenações do planeamento com os OCAD's/unidades?

Entrevistado 1: Desde já, devo dizer que o facto da Direcção de Finanças estar dentro de um Comando Funcional coloca o planeamento errado.

A repartição tem uma pessoa responsável pelo planeamento, que é o Major Ribeiro, que além das funções que desempenha na repartição, ainda ajuda o Estado-Maior a efectuar o planeamento para o Exército.

O planeamento do Exército, para ser bem feito, deveria ser efectuado única e exclusivamente pelo seu Estado-Maior (PC). A Direcção de Finanças não devia ter nada a ver com o planeamento de actividades, mas sim, e só, com o planeamento orçamental (DC). Nas unidades acontece a mesma situação, o planeamento de actividades é efectuado não só, mas também, pelos Chefes da Subsecção Financeira (DC).

O Estado-Maior de cada unidade devia definir as acções e elementos de acção para a unidade no próximo ano e o Chefe da Subsecção Financeira orçamentaria e definiria os plafonds para essas actividades definidas através das acções e elementos de acção (PC).

Posteriormente, seria efectuada uma reunião em que se estabeleceriam as prioridades. As actividades que não fossem orçamentadas seriam também planeadas e postas em actividade não financiada.

Entrevistador – Quais as dificuldades que surgem normalmente?

Entrevistado 1: Uma das dificuldades é a rotatividade de funções (DC) que existe actualmente. Essa rotatividade afecta o planeamento, pois quando as pessoas já estão a desempenhar as suas funções a 100%, são deslocadas para desempenhar outra função que vão ter de apreender.

Outra dificuldade resulta do facto da Direcção de Finanças estar na dependência do Comando da Logística e os plafonds no planeamento orçamental serem definidos pelo Comando da Logística. Esses plafonds deveriam ser definidos pelo Estado-Maior do Exército (DC).

Outra dificuldade é o facto de, nas reuniões, relativas ao planeamento de actividades, onde deveriam estar presentes os Ex.mos Cmdts das U/E/O do Exército, estarem presentes os Chefes da Subsecção Financeira (DC) o que está mal.

Outra questão que está inerente ao processo é o facto de as pessoas que estão responsáveis pelo Planeamento de Actividades e Planeamento Orçamental (PA/PO) não possuírem conhecimentos para os executar, ou seja, falta de formação (DC).

Entrevistador – Como é efectuada a integração do planeamento no orçamento?

Entrevistado 1: Depois de ser efectuado o planeamento de actividades decorre o planeamento orçamental onde se vão definir plafonds para alocar aos objectivos e actividades definidos (PC).

Entrevistador – São definidos indicadores e métricas que quantificam e qualificam o que foi planeado/orçamentado?

Entrevistado 1: São definidos indicadores para quantificar e qualificar o que foi planeado/orçamentado, mas estes (IND) não estão a ser utilizados. Sabemos que o SIG, num futuro próximo, poderá ser uma ferramenta importante para a utilização desses indicadores.

Entrevistador – Existe controlo orçamental na realização dos objectivos e actividades?

Entrevistado 1: Existe controlo orçamental (CTR).

No Relatório de Actividades é comparado o que foi planeado e o grau de realização das actividades. No entanto, esse relatório não tem consistência, porque o pensamento existente reside no facto de “ter de fazer” e não em “é importante fazer”.

A instituição ainda não pensa no Relatório de Actividades como uma ferramenta importante, que controla aquilo que foi planeado/executado e também como uma ajuda para planeamentos futuros. Continua a pensar-se nisso como uma situação obrigatória (CTR).

Relativamente aos desvios identificados no orçamento entre o planeado e o executado, estes não são analisados (CTR), o que é mau.

Entrevistador – Sabe concretamente qual é a situação actual do Exército nas várias áreas-chave (Pessoal, Operações, Logística, Finanças, etc.)?

Entrevistado 1: Como já referido na resposta anterior, o Relatório de Actividades mostra concretamente qual a situação nas várias áreas-chave, mas esse relatório podia ser uma coisa automática e continua a ser efectuado sem a devida consistência (SIT).

No caso específico da Direcção de Finanças, o Relatório de Actividades foi feito com pouca sistematização, foi um processo demorado e foi efectuado quase à maneira tradicional, na aplicação Word, juntando quadros e palavras associada aos quadros.

O SIG é uma ferramenta que pode, em muito, ajudar nesse aspecto, mas não se estão a utilizar as suas capacidades (SIT).

Entrevistador – Em que medida considera que seria benéfico a integração dos blocos do SIG relativos à Logística, Recursos Humanos e Indicadores de Gestão?

Entrevistado 1: Isso seria maravilhoso. São áreas que actualmente são consideradas críticas e se o SIG arrancasse com estes blocos facilitaria os procedimentos e ajudava a tomada de decisão (SIG).

Só para dar um exemplo, temos a base de dados do pessoal no Comando de Pessoal, a base de dados de vencimentos da Repartição de Abonos e temos a base de dados da Assistência na Doença aos Militares (ADM) na ADM, temos o SIG e nenhuma dessas estão juntas.

Na Força aérea isto já está tudo integrado, ou seja, quando se tem um filho vai-se à unidade e digitaliza-se uma única vez que se tem um filho. Aqui no Exército não temos que ir ao comando de pessoal e dizer que tivemos um filho, ir à Repartição de Abonos para receber o abono de família e à ADM para requisitar o Cartão da ADM.

Entrevistador – Como é que está a ser efectuado o Controlo de Gestão?

Entrevistado 1: O facto de haver muitas alterações orçamentais reflecte que o orçamento não foi muito bem concretizado (CRT). Temos uma rubrica, em que no mês anterior se tirou de lá dinheiro e no mês seguinte se voltou a pôr, quer dizer que se está a fazer uma má Gestão.

Entrevistador – Seria benéfico para o Exército adoptar um instrumento de Controlo de Gestão?

Entrevistado 1: Sem dúvida, à semelhança da integração dos blocos relativos à Logística, Recursos Humanos e Indicadores de Gestão (ICG).

Entrevistador – A adopção do *Balanced Scorecard* seria uma mais-valia para o Exército?

Entrevistado 1: Sem dúvida, e eu sei que, inicialmente, na concepção do SIG, foi previsto o módulo relativo aos Indicadores de Gestão que utilizava a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC).

Entrevistador – Quais são as informações que necessita para poder decidir?

Entrevistado 1: Todas as informações. Julgo que, cada vez mais, um Comandante deve ser avaliado pela sua Gestão. Se a alimentação de uma unidade custa X1 e em outra unidade custa X2 ou se um formação de um instruendo numa unidade custa Y1 e em outra unidade custa Y2 seria necessário saber o porquê dessa diferença de custos. Será importante avaliar os Comandantes pela sua Gestão.

Entrevista N.º 2

Entrevistado 2: Coronel Tirocinado José Esperança da Silva

Data: 6 de Abril de 2009

Hora de Início: 16:00

Hora de Fim: 17:00

Duração: 60 Minutos

Unidade/Local: Estado-Maior do Exército/Lisboa

Utilização de Gravador: SIM

Entrevistador – Qual o seu nome completo?

Entrevistado 2: José Manuel Piado Esperança da Silva

Entrevistador – Qual o seu posto?

Entrevistado 2: Coronel Tirocinado

Entrevistador – Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 2: Infantaria

Entrevistador – Qual a função que desempenha?

Entrevistado 2: Chefe da Divisão de Recursos do Estado-Maior do Exército.

Entrevistador – Como é que está a ser feito o planeamento e as coordenações do planeamento com os OCAD's/unidades?

Entrevistado 2: A Divisão de Recursos, neste momento, elabora unicamente o Plano de Actividades porque a parte orçamental é toda ela tratada pela Direcção de Finanças do Comando da Logística.

É a aplicação directa da legislação que está relacionada com esta área. São estabelecidos os objectivos e os tectos que possibilitam e orientam os OCAD's, para que possam fazer o seu próprio planeamento de actividades.

Após esta fase, a nível dos OCAD's, a Divisão de Recursos procede à integração global por forma a submeter o Plano de Actividades do Exército (PC) à aprovação de sua Ex.^a o General CEME.

Segue-se, posteriormente, a fase da componente da orçamentação. Neste trabalho, os tectos são definidos pelo Estado-Maior, em estreita colaboração com a Direcção de Finanças e Comando da Logística (PC) para que haja uma relação e consonância perfeita. Como elementos orientadores são tomados em consideração o Plano de Médio e Longo

Prazos para o Exército, a Directiva 90/CEME/07 e as Directivas Anuais para o Exército e para o Estado-Maior do Exército. Estas orientações superiores direccionam a fase de planeamento de actividades (PC), que cada vez mais se constitui de primordial importância para que se possam gerir, da melhor forma, os sempre escassos recursos disponíveis.

Entrevistador – Quais as dificuldades que surgem normalmente?

Entrevistado 2: O planeamento tem sido feito em estreita colaboração com os OCAD's.

A principal dificuldade surge do facto de cada um dos intervenientes ter que ter a visão para conseguir projectar no tempo, a uma determinada distância, as actividades que tem que realizar (DC).

O que se verifica, *à posteriori*, é que as actividades que estão planeadas, muitas vezes não são executadas (DC) e, em contrapartida, surgem outras actividades que têm de ser executadas por substituição. Há aqui um desfasamento entre o que foi planeado e o que é efectivamente realizado, por dificuldade das diversas entidades terem atingido o ritmo e a prática deste tipo de planeamento e metodologia.

Estes procedimentos são relativamente recentes (DC), e representam uma significativa diferença face ao nosso bem conhecido PPA/POP. Torna-se indispensável criar e explorar os mecanismos correctores ao longo do tempo e, através do sistema SIG, efectuar as necessárias pequenas correcções e alterações. Actividades novas têm sempre que aparecer, mas só poderão ser efectuadas por substituição de outras que, entretanto, sejam canceladas.

As dificuldades de coordenação encontradas não se relacionam propriamente com os recursos financeiros que estão disponíveis, mas sim com a capacidade de visualização das actividades que terão que ser realizadas no futuro (DC).

Há sempre actividades novas a aparecer. Ninguém poderia prever que, quando foi efectuado o Plano de Actividades para 2009, teríamos que modificar totalmente a contribuição do Exército para o esforço de paz no Afeganistão. É necessário criar flexibilidade suficiente para conseguirmos adaptar-nos às várias situações.

Entrevistador – São definidos indicadores e métricas que quantificam e qualificam o que foi planeado/orçamentado?

Entrevistado 2: A este nível não. Essas métricas poderão ser definidas ao nível do Comando da Logística e da Direcção de Finanças.

No entanto ao nível do Estado-Maior do Exército, que eu saiba, essas métricas não ocorrem. Mas era importante que aparecessem, podendo ser integrados através de uma ferramenta como o *Balanced Scorecard* ou outra que ajudaria, sem dúvida, quem tem de decidir (IND).

Entrevistador – Existe controlo orçamental na realização dos objectivos e actividades?

Entrevistado 2: O controlo orçamental é efectuado pelo Comando da Logística. A única ferramenta de controlo que temos é o que está na legislação, ou seja, o Relatório de Actividades (CRT).

Para que se possa tirar partido pleno desta ferramenta, torna-se necessário que esteja elaborada antes do lançamento dos procedimentos para o Plano de Actividades do ano seguinte.

Por vezes, verifica-se algum desfasamento no tempo que não permite introduzir as correcções resultantes da experiência entretanto colhida. O Relatório de Actividades, pelo seu volume de dados, não é “olhado” da forma mais correcta para que se possa avançar no planeamento do novo ano (CRT).

Entrevistador – Sabe concretamente qual é a situação actual do Exército nas várias áreas-chave (Pessoal, Operações, Logística, Finanças, etc.)?

Entrevistado 2: O Relatório de Actividades espelha a situação do Exército nessas áreas-chave. Tem a situação dos OCAD's e conseqüente dessas áreas-chave, mas repito, que não sei se está a ser utilizado, da melhor forma, por parte de todos os intervenientes (SIT). Este relatório, para além do efeito imediato, de ajudar no planeamento do próximo ano, é um documento que serve para o histórico e para alguém que se interesse e veja o que foi efectuado naquele determinado ano.

Entrevistador – Em que medida considera que seria benéfico a integração dos blocos do SIG relativos à Logística, Recursos Humanos e Indicadores de Gestão?

Entrevistado 2: Só vêm atrasados, são fundamentais (SIG).

Todos os outros mecanismos que nós tínhamos, começaram a sofrer, desde alguns tempos para cá, do “fantasma” do SIG, ou seja, não se melhora e não se investe porque vem aí o SIG.

Todos aqueles blocos que ainda não entraram são como “pão para a boca”. Eles têm que entrar rapidamente em funcionamento porque são essenciais para uma melhor Gestão (SIG).

Por exemplo, em termos de Recursos Humanos, existe uma base de dados que integra duas plataformas, o SIAPE e o RHW, mas que apresenta algumas lacunas. O ideal é que as U/E/O possam introduzir os dados do pessoal cabendo ao Comando de Pessoal a validação dos mesmos.

O módulo do SIG relativo aos Recursos Humanos deverá responder a essas dificuldades. É preciso investir e eu não sei até que ponto os nossos Planos de Actividades incorporam esses investimentos (SIG). Se olharmos para a repartição dos nossos recursos verificamos

que as despesas com pessoal representam 75% e as de funcionamento e manutenção 20% do total disponível. Só uma pequena parte é investimento. O Exército necessita de reduzir esses 75% para 50% para ter margem para investir.

Entrevistador – Seria benéfico para o Exército adoptar um instrumento de Controlo de Gestão?

Entrevistado 2: Na minha opinião é fundamental, é imperioso que se adopte um sistema de Controlo de Gestão (ICG). Se nós não o implementarmos corremos o risco de nos ser imposto. O poder político pode mesmo impor, aliás, o sistema SIG é isso mesmo. O SIG veio introduzir aquela transparência, a “*accountability*” que temos que ter, para que não haja dúvidas onde o dinheiro foi gasto, em que actividade e se essas actividades foram essenciais para o cumprimento da missão que nos foi cometida (ICG). Essa transparência tem que existir e, havendo um sistema de Controlo de Gestão adequado, tudo seria mais fácil.

Para quem tem que decidir seria ideal saber no momento exacto o que tem de fazer, se tem que desenvolver esforços numa determinada direcção. É essencial ter um instrumento de Controlo de Gestão (ICG).

Entrevistador – A adopção do *Balanced Scorecard* seria uma mais-valia para o Exército?

Entrevistado 2: Conheço a metodologia *Balanced Scorecard*. Essa ferramenta ou outra do mesmo género, a qualquer momento vai aparecer, e quem sabe, até poderá ser imposta. Esses mecanismos são importantes, já que permitem à organização mostrar a cada momento em que situação se encontra, permitindo influenciar as decisões e reorientar os recursos disponíveis, que são sempre escassos, quer se fale de recursos humanos, materiais ou os financeiros.

A metodologia *Balanced Scorecard* dá-nos essa visão simples das situações e das suas actividades. No entanto, na sua base, estão muitos processos que é preciso montar na organização o que não será uma tarefa fácil face à inevitável e necessária alteração de mentalidades (BSC).

Uma das alterações, eventualmente a considerar, seria o Exército alterar a estrutura financeira, ou seja, a Direcção de Finanças passar a depender directamente do Tenente-General VCEME ou mesmo General CEME, como acontece nos outros Ramos das Forças Armadas.

Entrevistador – Quais são as informações que necessita para poder decidir?

Entrevistado 2: Nós vivemos na idade e na era da informação, em que as informações disponíveis são muitas. As informações que necessitamos para poder decidir dependem de

cada situação. A decisão tem de ser tomada de acordo com as informações que se tem no momento, caso haja muitas ou poucas. Eu também só tenho as informações disponíveis se as coisas estiverem a funcionar como deve ser, porque se eu estou a decidir com base em informação que está errada e deturpada essas decisões vão levar-nos na direcção errada. O que fazem os instrumentos de Controlo de Gestão, como é o caso do *Balanced Scorecard*, é simplificar o volume imenso de informação que há, e traduzir a situação de uma forma simples, clara, objectiva e precisa, para quem tem de decidir o caminho a seguir. Por vezes, as decisões têm de ser tomadas em segundos apesar do elevado volume de informação disponível. As decisões que tomamos, no dia-a-dia, no caso específico deste Estado-Maior coordenador, não são processadas propriamente ao segundo, não estamos em conflito e é sempre possível prepará-las e ajustá-las. O que é importante é passar a ideia de que é imperioso alterar mentalidades para que a transparência faça parte do nosso esquema de trabalho. O Tribunal de Contas entra-nos pelas nossas contas e nós temos que ser o mais transparentes possíveis e o SIG vem ajudar a sistematizar e a regulamentar processos e, por isso, continuará a ser fundamental na Gestão do nosso Exército.

Entrevista N.º 3

Entrevistado 3: Tenente-General Vaz Antunes

Data: 8 de Abril de 2009

Hora de Início: 11:00

Hora de Fim: 12:00

Duração: 60 Minutos

Unidade/Local: Comando de Instrução e Doutrina/Évora

Utilização de Gravador: SIM

Entrevistador – Qual o seu nome completo?

Entrevistado 3: João Nuno Jorge Vaz Antunes

Entrevistador – Qual o seu posto?

Entrevistado 3: Tenente-General

Entrevistador – Qual a sua arma ou serviço de que é oriundo?

Entrevistado 3: Infantaria

Entrevistador – Qual a função que desempenha?

Entrevistado 3: Comandante do Comando de Instrução e Doutrina

Entrevistador – Como é que está a ser feito o planeamento e as coordenações do planeamento com o Estado-Maior e com as unidades?

Entrevistado 3: No que diz respeito ao Comando de Instrução e Doutrina são relativamente fáceis em termos conceptuais porque nós não temos cursos sobre nós próprios temos cursos para servir as necessidades do Exército.

É portanto, [anualmente, elaborado um plano de necessidades de formação para todo o Exército, o que quer dizer que toda a Unidade, Estabelecimento ou Órgão que tenha a necessidade de efectuar um curso ou qualquer tipo de formação a coloque, previamente, ao Comando de Instrução e Doutrina e nós fazemos o elenco de todas as necessidades de formação \(PC\).](#)

O mesmo acontece com os diferentes Comandos do Exército, como por exemplo, o Comando Operacional tem a necessidade de uma determinada especialidade e faz-nos chegar essas necessidades. Os restantes comandos fazem a mesma coisa, ou seja, os restantes OCAD's fazem-nos chegar as necessidades e posteriormente analisamos essas necessidades e efectuamos o planeamento.

A grande dificuldade está em, depois, concretizar todo o planeamento. Isto só para termos valores e ordens de grandeza, uma coisa são as necessidades de formação do Exército, em que excluo a Academia Militar e a Escola de Sargentos do Exército, que rondariam um milhão de Euros de necessidades de formação.

Anualmente, o CID consolida todas as necessidades e faz o estudo de como pode colmatar todas essas necessidades. **Efectua o plano anual ao General CEME que define se concorda ou se não concorda e a partir daí torna-se fácil, pois temos os plafonds financeiros e as necessidades, e é só adequar as necessidades aos plafonds (PC).** O mesmo se passa com o PME, Plano de Missões no Estrangeiro.

Nós, Exército, temos que procurar manter um número de formações no exterior, porque é fundamental que saibamos o que se está a passar em outras partes do mundo em áreas muito concretas e muito específicas e, com uma dupla finalidade, não só acompanhar o que se está a fazer nesses países, que são normalmente escolhidos, e também dar a oportunidade às pessoas de estudarem diferentes línguas, que é sempre uma mais-valia para o Exército.

Aí também temos algumas dificuldades, porque em termos de ideais, e só para dar um exemplo, nós sabemos que se queremos aprender alguma coisa em termos de combate, guerras urbanizadas, a grande escola europeia situa-se na Grã-Bretanha e sempre que temos possibilidade mandamos para lá alguém e esse alguém, por norma, é alguém ligado à Escola Prática de Infantaria (EPI) e isso porque é a entidade primária responsável pelo ensino dessa matéria. Mas também temos outras necessidades, de outra natureza, como os cursos de Estado-Maior nos Estados Unidos da América, e, neste caso, é dado a um oficial que está colocado no Instituto de Estudos Superiores Militares, que tem dupla valência, ou seja, aprende para depois poder ensinar.

Portanto, eu precisaria de ter um ou dois milhões para poder dar resposta a todas as necessidades, mas não tenho. **Existe uma prioridade definida pelo nosso General Chefe e nós encaixamos os pedidos das diversas unidades na verba que temos disponível (PC).**

Em termos de planeamento é extremamente fácil, mas em termos de execução, como é lógico, a situação não é tão fácil, temos alguma dificuldade de planeamento. Isso não vai ter resposta, enquanto o modelo de gestão não for o modelo analítico. Enquanto for um modelo que tem as verbas que tinha no ano passado as coisas não são fáceis. Por exemplo, se numa caserna estiver lá um homem ou estiverem cem, o custo da iluminação vai ser igual, mas já não se verifica o mesmo em termos de outros gastos, como por exemplo a água e alimentação, ou seja não é igual se incorporarmos um ou cem homens. Nós aqui no CID ainda não temos essa capacidade. O Comando de Pessoal diz que precisamos de incorporar 600 homens, olhamos para as unidades com capacidade de alojamento que têm essa missão prioritária, neste caso concreto EPI e Regimento de Artilharia N.º 5 (RA5), dois centros de formação geral comum de praças. Temos capacidade de ter lá os 600 homens?

Não temos. Neste caso vão ser deslocados para a EPS e para a Escola Prática de Transmissões (EPT), mas não vai o respectivo orçamento atrás, porque efectivamente essa flexibilidade não existe.

Se houvesse a contabilidade analítica por cada homem a mais em formação, esse dinheiro seria transferido e tudo isso se resolvia. Não há e isso resolve-se com muito esforço de colaboração entre os OCAD's e com o desempate do nosso General Chefe. Tudo tem corrido na normalidade, embora eu preferisse a contabilidade analítica. Já tentámos fazer o esforço para implementar a contabilidade analítica no Comando de Instrução e Doutrina e já tentámos implementar o módulo Controlling (CO) do SIG na Escola Prática de Artilharia que está mais próxima do Centro de Finanças do CID, mas não se conseguiu concretizar ainda. Estamos no bom caminho e espero que em pouco tempo tenhamos essa contabilidade analítica. A grande dificuldade continua a ser sempre a mesma: nós queremos ter sempre mais formação, o que é bom, mas as verbas não chegam para toda a formação, o que é mau.

Entrevistador – Quais as dificuldades que surgem normalmente?

Entrevistado 3: Eu não posso dizer que existem muitas dificuldades na implementação do Plano de Actividades.

A maior dificuldade, como eu já referi anteriormente, é a nossa vontade de ter um determinado índice de formação, mas só temos disponível um determinado plafond e, portanto, a dificuldade está em definir um critério de escolha adaptável, não só ao Exército como um que responda às necessidades reais de cada quadro e de cada um dos outros comandos, porque nós somos só um servidor (DC), não somos consumidores de um produto, mas sim fornecedores do produto. Ainda hoje de manhã aconteceu que tínhamos estabelecido que ia a formações no estrangeiro de actualização, no âmbito de cada área específica. O ano passado, foi o Centro de Tropas Operações Especiais (CTOE), este ano ia o Centro de Tropas Comandos (CTC) e para o ano o Centro de Tropas Pára-quedistas. Acabou de vir aqui o Comandante da Brigada de Reacção Rápida a pedir que eu invertesse o curso de actualização para os comandos com o dos pára-quedistas. Para mim é muito simples, ele é que é o grande utilizador desses meios e se ele me pede para trocar os cursos, desde que as verbas sejam mais ou menos as mesmas, eu tomo essa decisão sem sequer levar ao nosso General Chefe, porque o plano já estava aprovado. Nós não temos qualquer complicação nessa área, é necessário haver flexibilidade de acordo com as necessidades. Como disse, a nossa grande dificuldade reside nos recursos financeiros necessários a todas as necessidades, o que ninguém tem, nem nunca vai ter.

Entrevistador – São definidos indicadores e métricas que quantificam e qualificam o que foi planeado/orçamentado?

Entrevistado 3: Indicadores não temos. Temos é vários relatórios que vêm ao meu conhecimento que espelham a situação nas várias unidades (IND).

Nós montamos todo um sistema de controlo da instrução que nos permite verificar se tudo está a decorrer como previsto ou não. Como sabe, nós, Exército, fizemos um esforço muito grande com a criação do tão famoso PEFEX, Plano de Educação e Formação do Exército, que tem como missão integrar tudo o que são referenciais de curso, onde todos os cursos têm que ter um referencial de curso. Parece uma palavra nova, mas é uma palavra antiga e o esforço que neste momento está a ser feito, e em ligação com a Agência Nacional para a Qualificação (ANQ), a nível nacional, por forma a que os nossos cursos quer sejam dados aos quadros permanentes, quer sejam dados aos RV/RC tenham alguma equivalência com aquilo que melhor se faz no mercado nacional ou europeu. Isso é efectuado pela ANQ. A ANQ publicou recentemente um catálogo nacional de qualificações que obriga a que, para que um curso seja reconhecido tem que respeitar um determinado número de horas e de itens para que esse seja validado e, portanto, certificado. Isso levou-nos a adaptar toda a estrutura de formação do Exército numa coisa que se chama as UFCD's, Unidades de Formação de Curta Duração, porque eles construíram tudo por blocos. Por exemplo, nós dávamos 20 horas de socorrismo a um atirador de infantaria e para ser reconhecido pela agência o mínimo eram 25 horas. Portanto, nós aqui meditámos se valia a pena dar mais 5 horas de socorrismo ao militar ou se o benefício que iríamos tirar disso compensava a alteração do referencial de curso.

Concluímos que era benéfico alterar o referencial de curso e o militar fosse qualificado pela agência, isto para dar um exemplo muito concreto. Mas não se resume só a isto, como é óbvio. Está a ser estabelecido um protocolo entre o Comando de Instrução e Doutrina em nome do Exército e o Instituto de Emprego e Formação Profissional, e, portanto, estamos a trabalhar com aquilo que acontece a nível nacional. Todos os cursos estão a ser transformados em referenciais de curso por blocos de formação de 25 horas, para que, no final, tenhamos essa equivalência. É um trabalho enorme, mas está a ser feito, e com enormes resultados.

Entrevistador – Existe controlo orçamental na realização dos objectivos e actividades?

Entrevistado 3: Existe e muito rigoroso, devido aos recursos financeiros que são cada vez mais escassos (CRT). Para além do controlo que cada unidade faz por si, ou seja, cada unidade recebe orçamento para as suas actividades e o Cmdt e todo o seu Estado-Maior têm que controlar isso, o Comando de Instrução e Doutrina serve-se do Centro de Finanças para efectuar um controlo orçamental diário (CRT). Nós servimo-nos do Centro de Finanças

para fazer auditorias e, felizmente, no caso do CID, e é referido pela Inspeção Geral do Exército (IGE), é o Centro de Finanças que está a trabalhar melhor, porque nós andamos sempre em cima disso. Os orçamentos das unidades são muito reduzidos, no entanto é dinheiro do Estado e tem que ser bem controlado. Quando falamos nos colégios, nos três que estão na responsabilidade do SIG, envolve o orçamento, é maior e o controlo tem que ser ainda mais rigoroso.

Às vezes, temos alguns dissabores porque não é que haja ilegalidades, mas os processos não são processados da forma mais correcta, o que nos obriga que vamos tentando através destas visitas técnicas. Vamos tentando por tudo no mesmo carril que é essa a nossa obrigação.

Nós temos vários sistemas de controlo que depois dependem da disponibilidade do General Comandante, porque eu, no mínimo, uma vez por mês tenho aqui o ponto de situação orçamental, mas já tenho dito que o quero aqui semanalmente, nomeadamente quando há determinadas actividades, eu quero os dados actualizados.

A ferramenta SIG é uma excelente ferramenta de controlo orçamental e só peca por estar na parte orçamental, é preciso alargar rapidamente a ferramenta SIG às outras áreas (CRT), nomeadamente pessoal, mas eu julgo que qualquer ferramenta serve, desde que haja transparência. Desde que, e é esse o nosso objectivo e que já o conseguimos fazer na formação porque neste momento o CID tem a sua página da intranet, qualquer um de vocês pode saber em tempo real a formação que está a decorrer em qualquer unidade do país.

Entrevistador – Sabe concretamente qual é a situação actual do Exército nas várias áreas-chave (Pessoal, Operações, Logística, Finanças, etc.)?

Entrevistado 3: Como já tinha referido, o Comando de Instrução e Doutrina na sua página da intranet tem a informação em tempo real sobre a formação que está a decorrer em qualquer unidade do país e, portanto, essa informação é transparente para quem quiser consultar (SIT).

Julgo que isso também devia ser feito em relação a tudo o resto. No Relatório de Actividades, que é efectuado anualmente pelo Exército, estão descritas todas as actividades efectuadas pelo Exército durante o ano transacto. Este documento espelha a situação do Exército relativamente ao ano que corresponde (SIT).

Entrevistador – Em que medida considera que seria benéfico a integração dos blocos do SIG relativos à Logística, Recursos Humanos e Indicadores de Gestão?

Entrevistado 3: É fundamental que isso aconteça (SIG) até porque, como começámos a conversa, podemos não ser o comando do produto que vem para nós. Ou seja, as minhas necessidades de formação correspondem às necessidades ou do Comando de Pessoal, ou do Comando da Logística ou de Comando Operacional.

Se tivéssemos tudo integrado seria fácil, porque eu para dar uma recruta a 600 homens não tenho, com certeza os formadores, o comando de pessoal é que tem que nos dar, ou seja se é necessário formar 600 homens a dividir por 30, que é mais ou menos a ordem do pelotão, têm que me dar 20 formadores. Isto é tudo um ciclo, não é vicioso, mas é um ciclo de planeamento que tem de ser todo ele fechado e isto implica mais consumo de água, mais consumo de electricidade, mais consumo de gás, mais alimentação e outras coisas.

Quanto mais transparência houver, mais nós temos a beneficiar e como eu julgo, ou tenho a certeza, de que o Exército, comparativamente com outras organizações, até mesmo estatais, funciona muito melhor, não há que ter medo (SIG).

Eu não tenho medo nenhum de que os meus Comandantes saibam que este ano privilegiei a unidade A, B ou C, se eu tomei essa decisão é porque segui um princípio qualquer. Eu só tenho que ter a certeza que a minha decisão é bem tomada ou se for mal tomada ter alguém que me diga que foi mal tomada. E então, aí responderei pela minha decisão. Desde que haja lealdade, tudo isto funciona.

Entrevistador – Como é que está a ser efectuado o Controlo de Gestão?

Entrevistado 3: Nós temos vários tipos de relatórios e recentemente criámos um relatório que espelha a situação do CID, ou seja, nessa folha A4 está descrita toda a formação que está a decorrer no Exército.

Numa folha A4 consigo ter o espelho de tudo o que está a acontecer em termos de formação no Exército. Depois, se quiser saber informação extra vou à intranet e vou buscar as informações, porque na intranet está toda informação a nível de formação no Exército. No Exército, estão a ser efectuados esforços nas várias áreas, embora eu concorde que os restantes comandos têm outros problemas que eu, no meu comando, não tenho.

Entrevistador – Seria benéfico para o Exército adoptar um instrumento de Controlo de Gestão?

Entrevistado 3: Acho que seria fundamental o Exército adoptar um instrumento de Controlo de Gestão, pois seria muito mais fácil se todo o Exército trabalhasse em sintonia com um mesmo instrumento e não cada comando e cada unidade, estabelecimento e órgão ter os seus instrumentos para Controlar a Gestão que se está a praticar (ICG).

Por exemplo, aqui no meu comando, se eu quiser saber o que se passa em termos financeiros numa unidade, vou ao Centro de Finanças e sei a situação financeira de qualquer unidade do meu comando.

Entrevistador – A adopção do *Balanced Scorecard* seria uma mais-valia para o Exército?

Entrevistado 3: Não conheço muito bem essa metodologia, mas pelo que eu sei seria importante adoptar um mecanismo de controlo, que pode muito bem ser o *Balanced Scorecard*. Todos os comandantes têm de planear, executar, controlar e intervir, porque só depois de controlar é que os comandantes decidem em que áreas é necessário intervir (BSC).

No caso do Comando de Instrução e Doutrina o controlo é muito importante, porque não se pode gastar milhares de euros na formação de um indivíduo em que depois não se tira proveito dessa formação e é sempre preciso avaliar essas circunstâncias (CRT).

Entrevistador – Quais são as informações que necessita para poder decidir?

Entrevistado 3: A coisa mais importante é nós conhecermos o objectivo. O escalão político define o que é que pretende para as forças armadas e em particular no Exército, e para atingir esse objectivo o Exército estipula uma directiva para toda a organização. Está perfeitamente clarificado que o objectivo do General Chefe é dar prioridade à Força Operacional Permanente do Exército (FOPE) e portanto as necessidades de formação do Comando Operacional, à partida, são mais importantes do que as necessidades do Comando da Logística ou o Comando de Pessoal, a não ser na incorporação de Homens para as necessidades do Comando Operacional que é da responsabilidade do Comando de Pessoal, mas indirectamente acaba por ser da FOPE.

A parte mais importante é nós todos estarmos cientes do objectivo a atingir, porque a partir daí, conhecendo o objectivo, os caminhos podem ser vários. Cada vez que traçamos um objectivo, temos que ter em atenção ao médio e longo prazos. O poder tem obrigação e tem o direito de definir o que pretende, mas não é para atingir amanhã. Tem de ser um objectivo de médio e longo prazo, porque todos os sistemas se vão adaptando tendo por meta aquele objectivo. Desde que definam os objectivos, depois é fácil para mim.

Entrevista N.º 4

Entrevistado 4: Major Pereira Ribeiro

Data: 17 de Abril de 2009

Hora de Início: 11:00

Hora de Fim: 12:00

Duração: 60 Minutos

Unidade/Local: Direcção de Finanças/Lisboa

Utilização de Gravador: SIM

Entrevistador – Qual o seu nome completo?

Entrevistado 4: Paulo Sérgio Pereira Ribeiro

Entrevistador – Qual o seu posto?

Entrevistado 4: Major

Entrevistador – Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 4: Administração Militar

Entrevistador – Qual a função que desempenha?

Entrevistado 4: Chefe da Secção de Planeamento da Repartição de Gestão Orçamental da Direcção de Finanças

Entrevistador – Como é que está a ser feito o planeamento e as coordenações do planeamento com o Estado-Maior e com as unidades?

Entrevistado 4: O planeamento tem duas fases distintas. A primeira é o planeamento de actividades e há dois diplomas que fazem o enquadramento disto que são o 183/96 e o 155/92 e obrigam qualquer organismo público a elaborar um Plano de Actividades e é o que nós fazemos.

A segunda fase é o planeamento orçamental (PC). A plataforma SIG tem um bloco designado por SEM/BW que nos permite fazer o lançamento de todo o planeamento de actividades, começando pelos objectivos ao nível do Estado-Maior, as actividades ao nível dos OCAD's e as acções e elementos de acção ao nível das U/E/O do Exército (PC).

O processo começa no Estado-Maior do Exército que define quais são os objectivos para o Exército para o próximo ano e o que, normalmente, deveria ser feito era atribuir plafonds aos objectivos. Mas não se faz, porque inicialmente atribuiu-se plafonds aos objectivos, mas deu confusão. Limitava as actividades que se encontram dependentes desses

objectivos e então decidiu-se não atribuir plafonds. Através da experiência e dos históricos dos anos transactos atribuímos plafonds às actividades que vão ser os OCAD's a criar (PC), portanto nós atribuímos plafonds aos OCAD's. Cada OCAD no planeamento vê que actividades é que podem criar, que se enquadrem nos objectivos e depois é-lhes atribuído um tecto, que distribuem mediante as necessidades que se achar conveniente (PC). Pode haver unidades dentro do OCAD que não se enquadra em todas as actividades definidas pelo OCAD, ou seja, os OCAD's definem quais as actividades para cada unidade que têm na sua dependência (PC).

O que é planeado, seja em termos de objectivos, actividades, acções e elementos de acção tem sempre de se enquadrar na missão da U/E/O. Posteriormente a ser efectuado o plano de actividade, é efectuado o planeamento orçamental, ou seja, atribuir os plafonds aos OCAD's e respectivamente às U/E/O do Exército. As unidades têm que planear e definir as acções e elementos de acção que pretendem efectuar no próximo ano e, apesar de exceder o orçamento, é necessário que se planeie mas com financiamento zero (PC), pois se eventualmente existir reforço de orçamento e se essa actividade não estiver planeada não poderá ser executada.

No entanto, se estiver não financiada, rapidamente passa a financiada e consequentemente executada. Esta primeira linha do planeamento de actividades é efectuada ao nível do EM, OCAD's e unidades.

Posteriormente é feito a cópia do planeamento de actividades para o planeamento orçamental, onde cada unidade tem que fazer a sua cópia, todas as unidades têm que ir ao sistema em planeamento orçamental descentralizado e criar o número de versões que são definidas por despacho do Ministro de Defesa Nacional (PC). Por exemplo, este ano foi criado duas versões, uma versão a 100% de acordo com o orçamento que foi aprovado e outra a 97% com as restrições.

Posteriormente, o centro de finanças vai consolidar as versões descentralizadas e vai copiá-las para duas versões centralizadas e depois a Direcção de Finanças é responsável por consolidar a versão centralizada e numa fase posterior copiá-las para o Ministério de Defesa Nacional. Em seguida, o orçamento vai à Assembleia da República para ser aprovado. Se for aprovado, a 1 de Janeiro, o orçamento é retraído para a versão 0 e fica em *Enterprise Resource Planning* (ERP) pronto para ser utilizado (PC).

Assim que o orçamento for aprovado deve fazer-se o acerto do Plano de Actividades, ou seja, o planeamento que as unidades fizeram já não é aquele que está no orçamento (PC). Esse acerto deve ser feito no mínimo de 4 em 4 meses para nós irmos vendo o andamento, e isso ajudaria o controlo orçamental no final do ano a efectuar o Relatório de Actividades. Se tivéssemos esse acerto sempre actualizado, o Relatório de Actividades seria muito mais fácil de executar (CRT).

Outra situação que se deveria ter em atenção, seria o facto de todos os objectivos, actividades, acções e elementos de acção terem uma descrição do âmbito, os recursos utilizados e algumas métricas, para depois, em Relatório de Actividades, podermos observar se esse objectivo foi cumprido a 80%, o outro a 100% e aquele a 120%, para depois se ter a noção da execução do Plano de Actividades. O planeamento não é efectuado porque somos obrigados por dois diplomas, o planeamento é sem dúvida um grande apoio para a tomada de decisão.

Entrevistador – Quais as dificuldades que surgem normalmente?

Entrevistado 4: Normalmente todo o processo desenvolve-se através de reuniões com o Estado-Maior e os OCAD's e depois cada OCAD efectua reuniões com as unidades que estão na sua dependência e no Estado-Maior efectua-se um cronograma em termos de tempo que estipula o que se tem de fazer aos vários níveis, quem tem de fazer e os prazos que têm para fazer, em termos de Plano de Actividades.

Uma das dificuldades que eu identifico é o facto de haver muita rotatividade de funções (DC), o que leva a que as pessoas, que desempenham a nova função, estarem a efectuar uma coisa nova, o que por um lado é bom, porque mais uma pessoa adquire conhecimentos nessa área e pode trazer coisas novas ao planeamento, mas por outro lado não, porque a inexperiência dificulta todo o processo e pode não trazer inovações relativamente ao ano transacto.

Outra situação é que quando falamos em planeamento de actividades, falamos em acção de comando, ou seja, falamos em Comando e Estado-Maior da unidade, que se reúnem e estabelecem o que se vai fazer para o ano seguinte na unidade. Em seguida, quando chegar o plafond definido pelo o OCAD, o Comandante reúne-se com o chefe da subsecção financeira, e de acordo com dados históricos e dados presentes, estabelece o orçamento para cada acção e elementos de acção e define as prioridades.

Outra dificuldade que eu verifico é que nas reuniões do Estado-Maior chegam a vir os chefes da subsecção financeira, o que é um procedimento totalmente incorrecto. O planeamento é da responsabilidade do comandante e do seu Estado-Maior (DC).

No entanto a introdução desses dados em SIG pode ser efectuada pelo chefe da subsecção financeira, até porque fica familiarizado e depois quando fizer a cópia de PA para PO fica ciente do que está a fazer. O chefe da subsecção financeira tem que adequar o plafond que tem, de acordo com as necessidades.

Eu denoto que o planeamento tem vindo a efectuar-se de uma forma menos correcta, aliás, logo em Janeiro aparecem alterações orçamentais, o que denota que as unidades não planearam como deve ser (DC).

Tenho vários relatórios que me dão o orçamento inicial e o orçamento actual, e quando vou ver há disparidades tremendas. Isso não pode acontecer. Denota-se que existem

dificuldades ao nível da comunicação entre as unidades e os OCAD's (DC) e de apoio que os OCAD's deveriam prestar às unidades. Por vezes também é por falta de formação (DC), na minha opinião deveria haver mais formação neste aspecto.

Entrevistador – São definidos indicadores e métricas que quantificam e qualificam o que foi planeado/orçamentado?

Entrevistado 4: Quando se efectua o planeamento têm vindo a aparecer alguns indicadores de gestão que quantificam os objectivos que são planeados.

No entanto, esses indicadores são definidos, mas não são utilizados na quantificação do que foi planeado e orçamentado (IND).

No Relatório de Actividades pretendia-se que fossem medidas todas as actividades efectuadas, de acordo com os indicadores que foram estabelecidos.

Entrevistador – Existe controlo orçamental na realização dos objectivos e actividades?

Entrevistado 4: Existe controlo orçamental, mas não está a ser efectuado da maneira mais correcta. O que está definido é que de 4 em 4 meses deve-se fazer um acerto entre o PA e o PO, ou seja, eu tenho uma execução do orçamento e vou fazer uma cópia para cima do Plano de Actividades e faço um acerto. Muito sinceramente, penso que ninguém tem efectuado um correcto controlo orçamental (CRT).

Entrevistador – Sabe concretamente qual é a situação actual do Exército nas várias áreas-chave (Pessoal, Operações, Logística, Finanças, etc.)?

Entrevistado 4: Em termos Financeiros, através do SIG, consigo saber de toda a actividade do Exército ao nível de execução orçamental (SIT), contabilidade orçamental. A plataforma SIG veio dar transparência a todas as contas do Exército. Aos outros níveis, sei que estão a ser feitos esforços para que se saiba, em qualquer momento, a situação actual do Exército.

Entrevistador – Em que medida considera que seria benéfico a integração dos blocos do SIG relativos à Logística, Recursos Humanos e Indicadores de Gestão?

Entrevistado 4: Estes blocos são essenciais e pecam só por vir tarde (SIG). E esses blocos vão todos “entroncar” no módulo de Finanças porque é feita uma gestão orçamental, patrimonial e analítica sempre com algumas limitações, mas estamos no bom caminho.

Na minha opinião, o módulo de Recursos Humanos era essencial para substituir a plataforma que agora está em activo. Existe uma série de ligações que agora não estão a ser feitas, ou estão a ser feitas pelo telefone ou por fax, que com o módulo em produtivo deixará de ser preocupante, porque está tudo no sistema.

O módulo Indicadores de Gestão vai ser muito importante, pois vai-nos permitir verificar em que áreas é necessário investir, o que está a ser efectuado com mais dificuldade, que áreas é que são precisas apoiar e outras situações. O módulo Logística na minha opinião é essencial e já está a ser testado. Mais cedo ou mais tarde vai entrar em produtivo.

Entrevistador – Como é que está a ser efectuado o Controlo de Gestão?

Entrevistado 4: O Controlo de Gestão está a ser efectuado de uma forma pouco eficaz.

É efectuado um Relatório de Actividades que espelha a situação do Exército e mostra o que está a ser feito nas várias áreas, no entanto esse relatório não tem ajudado no planeamento do ano seguinte e só está a ser feito porque a lei o exige (CRT).

Se o SIG estivesse implementado na sua plenitude o Controlo de Gestão seria muito mais fácil.

Ao nível financeiro, o Controlo de Gestão é efectuado em termos orçamentais, ou seja, é efectuado um controlo orçamental (CRT).

Temos que avançar com as tais métricas para medirmos se o que está a ser feito contribui para o desenvolvimento do nosso Exército (IND).

Entrevistador – Seria benéfico para o Exército adoptar um instrumento de Controlo de Gestão?

Entrevistado 4: É imprescindível que isso aconteça, adoptar um instrumento para controlo do que é efectuado ia ajudar não só no planeamento dos anos seguintes, mas também, como já tinha referido, verificar em que áreas é preciso apoiar, melhorar e investir (ICG).

A adopção do *Balanced Scorecard* seria uma mais-valia para o Exército?

Entrevistado 4: O *Balanced Scorecard* é uma metodologia que permite não só controlar o que está a ser efectuado, mas também ajudar no planeamento estratégico.

O *Balanced Scorecard* foi previsto inicialmente na concepção do SIG e é importantíssimo porque vai integrar todos os outros blocos e permitiria avaliar o Exército de uma forma integrada (BSC).

Há aqui uma interligação de meios e de recursos que obrigatoriamente têm de ser trabalhados, para depois a informação fluir com mais facilidade, para termos um Exército mais pronto para as novas missões e para efectuarmos uma Gestão mais eficaz e eficiente.

Entrevista N.º 5

Entrevistado 5: Tenente-General Lima Pinto

Data: 22 de Abril de 2009

Hora de Início: 10:00

Hora de Fim: 11:00

Duração: 60 Minutos

Unidade/Local: Comando de Pessoal/Porto

Utilização de Gravador: NÃO

Entrevistador – Qual o seu nome completo?

Entrevistado 5: Eduardo Manuel de Lima Pinto

Entrevistador – Qual o seu posto?

Entrevistado 5: Tenente-General

Entrevistador – Qual a sua arma ou serviço?

Entrevistado 5: Infantaria

Entrevistador – Qual a função que desempenha?

Entrevistado 5: Comandante do Comando de Pessoal

Entrevistador – Como é que está a ser feito o planeamento e as coordenações do planeamento com o Estado-Maior e com as unidades?

Entrevistado 5: O planeamento que é efectuado está de acordo com a Directiva de Médio e Longo Prazo para o Exército (PC). Nós pegamos nessa directiva e na directiva anual do General CEME e vamos determinar os objectivos e actividades que vamos atingir/efectuar no ano seguinte.

O Estado-Maior do Exército determina-nos os tectos/plafonds para fazermos o nosso planeamento, para definirmos os objectivos subordinados e os recursos que lhes estão disponíveis.

Existe dois tipos de planeamento que é feito: o planeamento para o ano seguinte e o planeamento que nós temos que efectuar no próprio ano. O planeamento que nós efectuamos para o ano seguinte é materializado pelo Plano de Actividades, onde cada comando funcional e cada unidade, estabelecimento ou órgão do Exército diz e estabelece o que se propõe fazer no ano seguinte e ao mesmo tempo especificar os recursos financeiros alocados a cada actividade (PC).

O planeamento que é efectuado no próprio ano é efectuado posteriormente ao ser atribuído o orçamento, tendo que adaptar o orçamento às necessidades das unidades.

Além disso, todos os anos o Ministro de Defesa Nacional apresenta o efectivo que o Exército deve ter. O Comando de Pessoal administra os Recursos Humanos e este recurso, como se sabe, é muito volátil. Anualmente temos que fazer uma previsão do efectivo para o próximo ano, no sentido de estarmos prevenidos para as potenciais necessidades.

Isto é um ciclo anual, onde o planeamento funciona definindo as intenções que se traduzem nas necessidades. Aqui, até temos uma verba destinada para os funerais, ou seja, temos que fazer uma previsão dos funerais que vão acontecer. É uma situação um bocado caricata, mas que é necessária. O grande instrumento de planeamento é o Plano de Actividades que é o “farol” para o ano seguinte e no ano seguinte temos que adaptá-lo ao real (PC).

Entrevistador – Quais as dificuldades que surgem normalmente?

Entrevistado 5: Uma das dificuldades decorre das alterações que se efectuam. Actualmente existe um planeamento que é caracterizado por ser rígido. Mas a flexibilidade tem de existir, o planeamento que se efectuou no ano transacto tem de ser readaptado quando se inicia o novo ano (DC).

As mudanças que existem obrigam a repensar o planeamento. Por exemplo, quando foi criada uma unidade no Algarve, tivemos que deslocar pessoas. Esta situação implica outros custos que não estavam previstos no Plano de Actividades. No entanto tivemos que adaptar à realidade.

Outra dificuldade é a forma como temos de adequar as nossas necessidades. Actualmente os recursos são escassos e nós temos que os adaptar mediante as necessidades (DC), Além disso, temos que adequar os recursos mediante as prioridades. Temos que seleccionar o que temos de fazer e definir as prioridades. Há uma questão muito importante para os comandantes que é projectar as actividades no futuro e isso por vezes torna-se numa dificuldade inerente ao processo (DC).

Entrevistador – São definidos indicadores e métricas que quantificam e qualificam o que foi planeado/orçamentado?

Entrevistado 5: Quantitativamente tenho dúvidas de que existam alguns indicadores. Cada objectivo e cada actividade deveria ter métricas e indicadores que quantificassem e qualificassem o que era planeado e consequentemente executado.

Actualmente os indicadores que existem consistem em verificar se a força consegue ou não executar um determinado objectivo. É nesta perspectiva que eu falo na existência de indicadores (IND). Vou dar um exemplo para explicar melhor: eu, aqui no Comando de Pessoal, tenho uma métrica que são 14000 praças anos, e é por esse número que tenho de

me guiar. Para isso, é necessário haver formação, alimentação, fardamento, tratamento hospitalar *etc.* Ou seja, é necessário haver interligação com os outros OCAD's, para que todo o ciclo funcione da melhor maneira.

Ponho certas dúvidas relativamente aos indicadores quantitativos, porque os números, quando mal analisados podem originar uma má Gestão e ao mesmo tempo podem dar interpretações subjectivas e é difícil ter indicadores que nos permitam analisar se há boa Gestão (IND).

Entrevistador – Existe controlo orçamental na realização dos objectivos e actividades?

Entrevistado 5: Sim e muito rigoroso (CTR). Todos os meses é-me reportado o que se passa a nível orçamental. A nível financeiro pode funcionar bem porque existem os instrumentos (CTR).

Entrevistador – Sabe concretamente qual é a situação actual do Exército nas várias áreas-chave (Pessoal, Operações, Logística, Finanças, etc.)?

Entrevistado 5: Actualmente sei concretamente qual a situação dos OCAD's (SIT). Tenho a obrigação não só por mim, mas porque há disposição dos restantes OCAD's.

Na intranet temos a situação do Comando de Pessoal e a qualquer momento sei a situação do pessoal no Exército. O Relatório de Actividades espelha bem a situação do ano transacto, mas penso que pode ser melhorado. Penso que o Relatório de Actividades é um bocado burocratizado e ainda se pensa no Relatório de Actividades como um documento que se tem de fazer e devia-se pensar em como é importante fazer o Relatório de Actividades (SIT).

Entrevistador – Em que medida considera que seria benéfico a integração dos blocos do SIG relativos à Logística, Recursos Humanos e Indicadores de Gestão?

Entrevistado 5: Depende do que se vai por à disposição dos comandantes, directores ou chefes das U/E/O do Exército. Só será benéfico se permitir que todas as pessoas utilizadoras possam aceder à informação disponível para poder comparar (SIG).

Espero que o SIG, com a integração desses blocos, Logística, Recursos Humanos e Indicadores de Gestão, permita aceder à informação a cada nível, para que os vários níveis de decisores possam aceder à informação e consequentemente tomar decisões.

Espero que essa integração não dificulte a decisão dos decisores (SIG). Outro assunto sobre o qual gostaria de me expressar tem a ver com a integração da contabilidade analítica no SIG. Seria essencial que o Exército adoptasse a contabilidade analítica. Não só seria importante dentro de cada unidade, mas também serviria em termos de comparação.

Os Comandantes têm que poder comparar, no sentido de tentar melhorar, nem que seja tentar imitar e conseguir poupar como a outra unidade. A comparação é crucial para verificar procedimentos e tentar melhorá-los.

A instituição tem que dar iniciativa aos comandantes para poderem tomar as suas decisões e tentar melhorar o Exército e se o SIG dificultar essas tomadas de decisão e passar a ser só uma ferramenta de controlo por parte dos superiores, o Exército não terá nada a

Entrevistador – Como é que está a ser efectuado o Controlo de Gestão?

Entrevistado 5: Está a ser efectuado sempre que eu necessitar de efectuar o Controlo da Gestão. Quando tenho dúvida reúno com os meus subordinados e esclareço essas dúvidas (CRT).

Além disso as unidades que estão na dependência do comando de pessoal têm diferentes naturezas. Devido a isso é complicado medir a eficiência das diferentes unidades (CRT).

Por exemplo, relativamente ao presídio militar, é difícil medir a Gestão que é efectuada. Será que o presídio tem maior eficiência se tiver mais presos ou se tiver menos, ou se não tiver nenhuns? É necessário ter em atenção estes pormenores e para cada unidade tem de se ter uma visão diferente. Há tendência para pegar num critério e generalizar para todos e isso não deve ser assim (CRT).

Vou dar outro exemplo, a Direcção Geral de Finanças impôs uma política aos organismos públicos, em que por cada dois funcionários que se fossem embora da instituição, teríamos de meter só um funcionário, mas o Exército não cumpriu essa situação porque se fizéssemos isso, a médio e longo prazos não teríamos Exército. Por isso, mais uma vez reitero que, cada situação tem de ser vista de maneira diferente e não se deve generalizar de uma situação para todas.

Entrevistador – Seria benéfico para o Exército adoptar um instrumento de Controlo de Gestão?

Entrevistado 5: Seria uma mais-valia (ICG), no entanto no Exército já existem mecanismos para efectuar um Controlo de Gestão. Quando o General CEME se reúne com os OCAD's está a fazer Controlo de Gestão. Quando eu reúno com os meus subordinados estou a fazer Controlo de Gestão (CRT).

Entrevistador – A adopção do *Balanced Scorecard* seria uma mais-valia para o Exército?

Entrevistado 5: Esta metodologia é interessante, mas está virada para o mundo empresarial. No entanto, na minha opinião, esta ou outra metodologia vão aparecer. Os scorecards a qualquer momento vão ter de aparecer na vida das organizações e o Exército não é excepção (BSC).

Entrevistador – Quais são as informações que necessita para poder decidir?

Entrevistado 5: Todas as informações. Nunca se sabe tudo. Há sempre um grau de incerteza, mas tem que se decidir. Mas a coisa mais importante nas decisões é primeiro determinar os objectivos, segundo verificar os recursos que temos e em terceiro, mediante os objectivos e os recursos, avaliar uma determinada situação.

Entrevista N.º 6

Entrevistado 6: Tenente-General Joaquim Formeiro Monteiro

Data: 29 de Abril de 2009

Hora de Início: 10:30

Hora de Fim: 11:30

Duração: 60 Minutos

Unidade/Local: Comando da Logística/Lisboa

Utilização de Gravador: SIM

Entrevistador – Qual o seu nome completo?

Entrevistado 6: Joaquim Formeiro Monteiro

Entrevistador – Qual o seu posto?

Entrevistado 6: Tenente-General

Entrevistador – Qual a arma ou serviço de que é oriundo?

Entrevistado 6: Artilharia

Entrevistador – Qual a função que desempenha?

Entrevistado 6: Quartel-Mestre General do Exército, Comandante da Logística.

Entrevistador – Como é que está a ser feito o planeamento e as coordenações do planeamento com o EM/unidades?

Entrevistado 6: O EME define e quantifica os objectivos do Exército para o ano de planeamento. Os OCAD's, dentro dos valores comunicados pelo EME, redefinem os valores a afectar por Actividade/UEO.

Esta afectação é realizada a nível do Estado-Maior do Comando da Logística com o apoio técnico do Centro de Finanças, uma vez que é este que detém a informação histórica e actualizada de toda a execução orçamental das U/E/O.

As U/E/O planeiam e inserem no sistema (SEM/BW no separador PA) os valores sendo estes validados e controlados pelo Centro de Finanças. Resumindo: A definição das Actividades e valores a afectar a cada uma das UEO é da responsabilidade do Estado-Maior do Comando da Logística, o apoio técnico e validação dos valores no sistema é da responsabilidade do Centro de Finanças.

Entrevistador – Quais as dificuldades que surgem normalmente?

Entrevistado 6: O Planeamento, em algumas UEO, ainda continua a ser efectuado a nível das Subsecções de Recursos Financeiros, quando deveria ser efectuado ao nível do Comando (EM) das UEO.

Entrevistador – São definidos indicadores e métricas que quantificam e qualificam o que foi planeado/orçamentado?

Entrevistado 6: O sistema permite a definição destes indicadores e métricas na fase de planeamento, mas até à data nenhuma UEO tem utilizado esta ferramenta.

Entrevistador – Existe controlo orçamental na realização dos objectivos e actividades?

Entrevistado 6: Presentemente não.

Entrevistador – Em que medida considera que seria benéfico a integração dos blocos do SIG relativos à Logística, Recursos Humanos e Indicadores de Gestão?

Entrevistado 6: Cada módulo tem a sua importância específica no enquadramento global do Sistema de Informação a que pertence e na organização Exército.

De forma global, todos eles trazem benefícios ao Exército, não só ao nível do Controlo de Gestão mas também ao nível da agilização e desburocratização de processos.

O módulo logístico é essencial para a consolidação do processo de prestação de contas do Exército ao Tribunal de Contas de acordo com a Lei Orgânica e de Processo do Tribunal de Contas e com as determinações provenientes dos Ministérios da Defesa e das Finanças. Por outro lado, permitirá integrar todo o imobilizado do Exército permitindo determinar os custos associados à manutenção e operação destes equipamentos assim como os dados financeiros que permitem apoiar as decisões que envolvam estes bens de capital.

No segundo módulo referido, o de Recursos Humanos, considera-se ser essencial no apoio à implementação definitiva do SIADAP, e permite, quando integrado, automatizar, em termos de abonos, todos os processos facilitando e aumentando o controlo sobre este processo que interfere directamente com a moral e bem-estar do pessoal, sendo os benefícios desta implementação evidentes.

No que ao módulo relativo à Contabilidade Analítica, este é essencial a todas as organizações, e a sua implementação nos serviços públicos começa a ser generalizada, pois permite uma Gestão Pública mais eficiente e racional, contribuindo de forma definitiva para a transparência dessa Gestão. Ele apresenta-se como corolário da implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública, visto que esta apenas fará sentido se permitir apoiar de forma mais eficaz a Gestão.

Em resumo, a implementação de qualquer dos blocos referidos é importante para o Exército, seja pela necessidade para que se cumpram as determinações superiores e legais que sobre a organização recaiam, seja pela mais-valia em termos de informação de gestão e de apoio à tomada de decisão que incorporam.

Entrevistador – Como é que está a ser efectuado o Controlo de Gestão?

Entrevistado 6: Não existe Controlo de Gestão, só existe controlo da execução orçamental. O Controlo de Gestão seria efectivado se o Plano de Actividades fosse repensado e devidamente autorizado, cada vez que cada uma das UEO efectuasse uma alteração orçamental. Nesta altura, todas as alterações orçamentais são aprovadas sem que se visualize a respectiva alteração no PA. Não existe identificação do que fica por efectuar (a nível da actividades) ao se alterar a inscrição orçamental.

Entrevistador – Seria benéfico para o Exército adoptar um instrumento de Controlo de Gestão? A adopção do *Balanced Scorecard* seria uma mais valia para o Exército?

Entrevistado 6: Essa questão não se coloca, uma vez que o Plano de Actividades, o Relatório de Actividades e a avaliação dos serviços e dos dirigentes ao nível do SIADAP já são instrumentos de Controlo de Gestão que são impostos a todo o sector público administrativo e o Exército já está a utiliza-los. A questão poderá ser, na realidade, se a adopção do *Balanced Scorecard* será ou não necessária, tendo em vista a mais-valia que comporta. O *Balanced Scorecard* (BSC) é um instrumento de gestão muito divulgado actualmente nas empresas que praticam estilos de gestão modernos e orientados à estratégia. Praticamente todas as organizações públicas ou privadas planeiam a sua utilização se ainda não o fizeram, sendo que o Exército deverá ponderar a sua utilização. As razões que poderão ser apontadas para viabilizar tal desiderato é a de que a organização se encontra espartilhada entre a imensidão de normas legais e a escassez de recursos financeiros havendo a necessidade de tornar os seus objectivos consistentes com a estratégia delineada e estes serem suficientemente atractivos para apoiar a decisão de topo.

Uma das vantagens do BSC, para além das anteriormente apontadas, é que permite sustentar a estratégia da organização com indicadores financeiros e não financeiros, porém não é totalmente abrangente, pelo que deve ser adoptado conjuntamente com um outro instrumento de gestão: o *Common Assessment Framework* (CAF). A CAF (segundo a DGAEP) foi concebida para ser utilizada em todos os sectores da Administração Pública e para ser aplicada em organizações públicas a qualquer nível, pode, também, ser utilizada em diversas circunstâncias, nomeadamente como parte de um programa de reforma sistemático, ou como forma de alcançar melhorias num serviço público específico e tem por objectivos principais os seguintes:

1. Introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total;
2. Facilitar a auto-avaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;
3. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade;
4. Facilitar o “bench learning” entre organizações do sector público.

Em resumo, a conjuntura actual e a necessidade de aumentar a proficiência dos serviços, nomeadamente os logísticos, no apoio à missão torna essencial a incorporação de instrumentos de gestão que apoiem a decisão e a validem permitindo otimizar recursos e maximizar as disponibilidades, não permitindo que o Exército perca a linha da frente neste capítulo.

APÊNDICE E

MATRIZ DE CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

MATRIZ DE CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS		
TEMAS POR BLOCO		
Bloco B Planeamento, Orçamentação e Execução no Exército.	Bloco C Controlo de Gestão no Exército.	Bloco D Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> .
PC – Planeamento e Coordenações	CTR – Controlo Orçamental e Controlo de Gestão	ICG – Instrumentos de Controlo de Gestão
DC – Dificuldades de Coordenação	SIT – Situação Actual	BSC – Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> no Exército
IND – Indicadores de Gestão	SIG – Sistema Integrado de Gestão	

Quadro E.1: Matriz de Codificação das Entrevistas

APÊNDICE F

TEMPLATE *BALANCED SCORECARD*

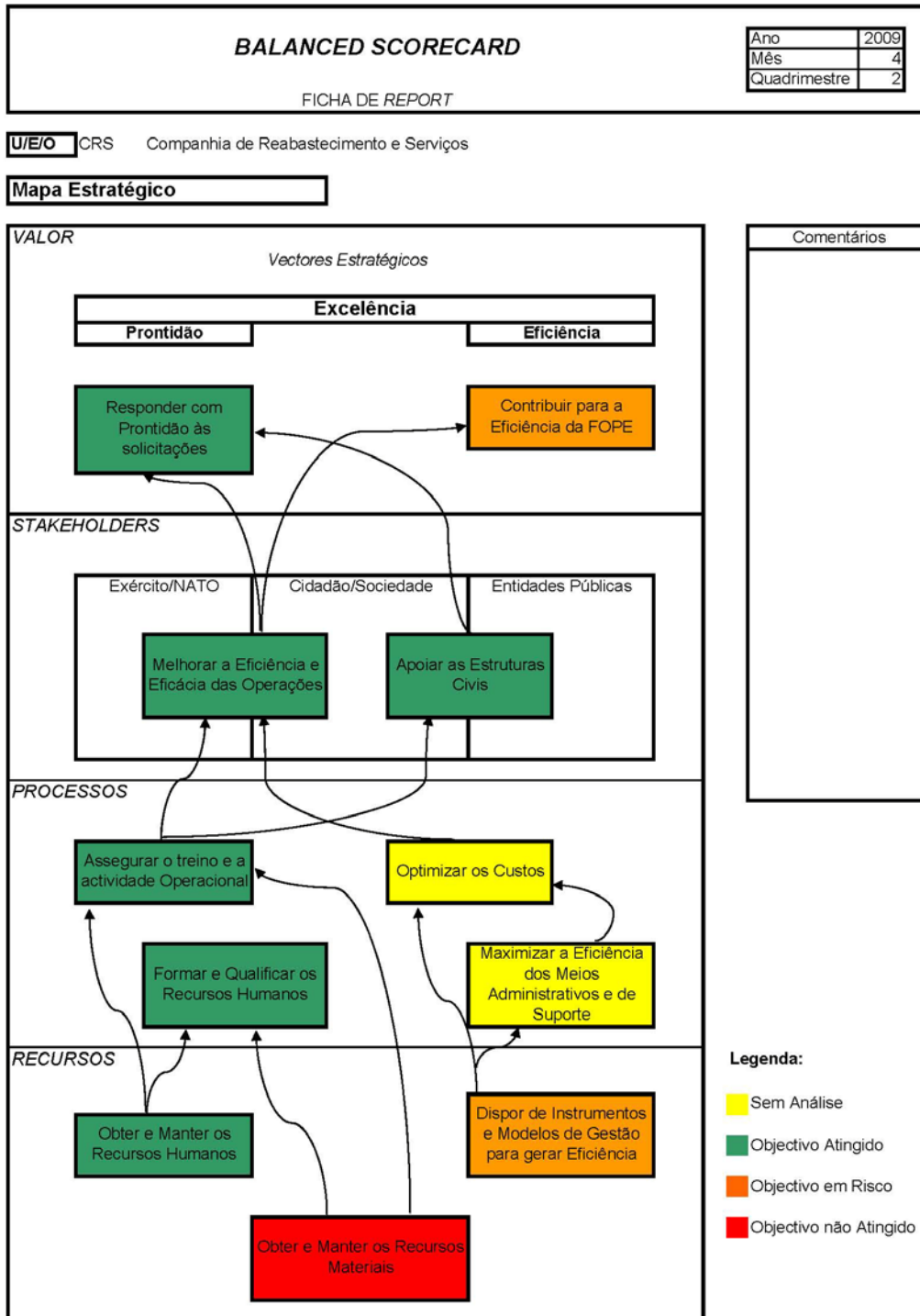


Figura F.1: Mapa Estratégico

BALANCED SCORECARD							
	<table border="1" style="font-size: small;"> <tr><td>Ano</td><td>2009</td></tr> <tr><td>Mês</td><td>4</td></tr> <tr><td>Quadrimestre</td><td>2</td></tr> </table>	Ano	2009	Mês	4	Quadrimestre	2
Ano	2009						
Mês	4						
Quadrimestre	2						
FICHA DE REPORT							

U/E/O CRS Companhia de Reabastecimento e Serviços

Indicadores (Análise Gráfica)

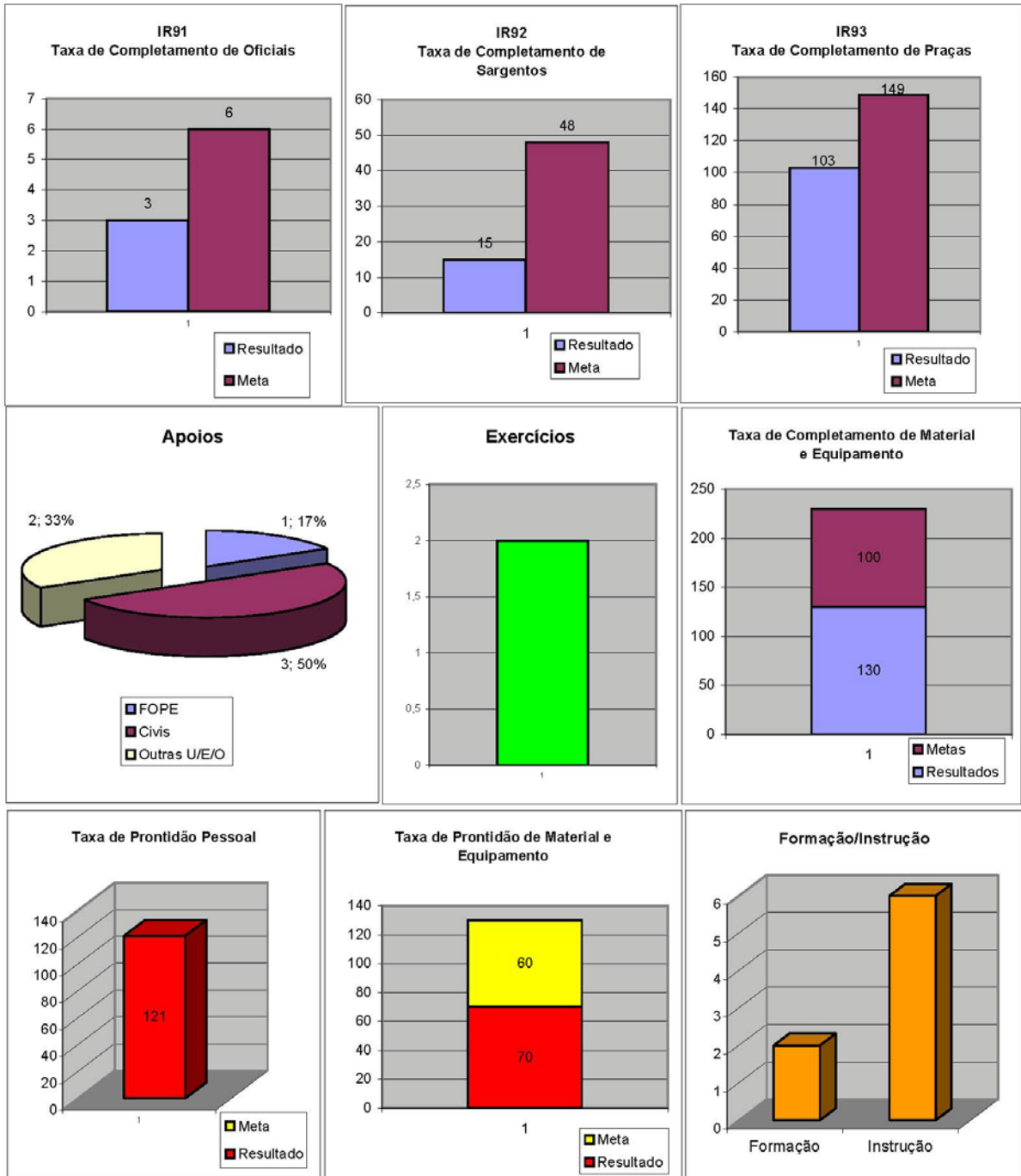


Figura F.2: Mapa dos Indicadores (Análise Gráfica)

BALANCED SCORECARD

FICHA DE REPORT

Ano	2009
Mês	4
Quadrimestre	2

U/E/O CRS Companhia de Reabastecimento e Serviços

Indicadores, Resultados e Metas

Código		Tipo	Indicadores	(+) (-)	▲ ▼	R	M	%O	P	Desvio Tolerado	AG	
E	P											O
Responder com Prontidão às Solicitações												
1	V	1	1	(R)	Taxa de Prontidão Pessoal	(+)	▲	100%	80%	50%	m	5%
1	V	1	2	(R)	Taxa de Prontidão de Material e Equipamento	(-)	▼	54%	80%	40%	m	5%
1	V	1	3	(M)	Nº de Apoios Total	(+)	▲	6	6	10%	m	100%
Contribuir para a Eficiência da FOPE												
2	V	2	1	(R)	% redução de gastos p Exercício				50%	t		
2	V	2	2	(M)	Nº de Exercícios Efectuados c sucesso	(+)	▼	2	2	50%	m	1
Melhorar a Eficiência e Eficácia das Operações												
1	S	3	1	(M)	Nº de Indivíduos presentes em missões	(+)	=	3	3	20%	m	100%
1	S	3	2	(M)	Nº de Material presentes em missões	(+)	=	0	0	10%	m	100%
1	S	3	3	(M)	Nº de Exercícios Efectuados	(+)	▲	2	2	20%	m	100%
1	S	3	4	(M)	Nº de Apoios efectuados às FOPE	(+)	▼	1	1	20%	m	100%
1	S	3	6	(M)	Nº de Apoios efectuados a outras U/E/O	(+)	▲	3	3	20%	m	100%
1	S	3	5	(M)	Nº de Acidentes	(+)	=	0	0	10%	m	100%
Apoiar as Estruturas Cívicas												
1	S	4	1	(M)	Nº Apoios Efectuados a Entidades Cívicas	(+)	▲	2	2	90%	m	100%
1	S	4	2	(M)	Nº Apoios Cívicos/Nº de Apoios Totais	(+)	▲	0,333	30%	10%	m	100%
Assegurar o treino e a actividade Operacional												
1	P	5	1	(R)	Taxa de Instrução	(+)	▼	0,041	0,025	20%	m	100%
1	P	5	2	(M)	Nº de Exercícios Efectuados	(+)	▲	2	2	40%	m	100%
1	P	5	3	(M)	Nº Total de Apoios	(+)	▲	6	6	40%	m	100%
Formar e Qualificar os Recursos Humanos												
1	P	6	1	(M)	Nº de Indivíduos que frequentam alguma formação em outras unidades	(+)	▲	2	2	50%	m	100%
1	P	6	2	(M)	Nº de indivíduos em Instrução	(+)	▲	5	5	50%	m	100%
Optimizar os Custos												
2	P	7	1	(R)	% Redução dos gastos com manutenção				50%	t		
2	P	7	3	(R)	% Redução dos gastos com transportes				50%	t		
Maximizar a Eficiência dos Meios Administrativos e de Suporte												
2	P	8	1	(R)	Custos Administrativos/Custos Totais				70%	t		
2	P	8	2	(M)	Tempo necessário no fornecimento de material crítico				30%	t		
Obter e Manter os Recursos Humanos												
1	R	9	1	(R)	Taxa de Completamento de Oficiais	(+)	=	0,5	1	30%	m	50%
1	R	9	2	(R)	Taxa de Completamento de Sargentos	(-)	=	0,313	1	30%	m	50%
1	R	9	3	(R)	Taxa de Completamento de Praças	(+)	=	0,691	1	30%	m	50%
1	R	9	4	(M)	Nº Total do Efectivo	(+)	=	121	203	10%	m	40%
Obter e Manter os Recursos Materiais												
1	R	10	1	(R)	Taxa Completamento de Material e Equipamento	(-)	=	0,565	1	100%	m	40%
Dispor de Instrumentos e Modelos de Gestão para gerar Eficiência												
2	R	11	1	(M)	% Custos por rubricas				50%	m		
2	R	11	2	(M)	Nº de reuniões com os responsáveis pela monitorização das estratégias implementadas	(+)	▲	20	23	50%	m	10%

Legenda:

- | | | | |
|---------------|-------------------------------------|-------------|-----------------------------|
| + | Na meta ou acima | Tipo | |
| - | Abaixo da meta | (R) | Indicador de Resultado |
| | | (M) | Indicador de Meios |
| Código | | R | Resultado |
| E | Nº Vector Estratégico | M | Meta |
| P | Perspectiva | P | Periodicidade |
| O | Objectivo | % | Peso dos Indicadores |
| I | Nº do Indicador dentro do Objectivo | AG | Análise Global do Objectivo |
| | | ▲ ▼ | Evolução face ao anterior |

Figura F.3: Mapa dos Indicadores

BALANCED SCORECARD	Ano	2009
	Mês	4
	Quadrimestre	2
FICHA DE REPORT		

U/E/O CRS Companhia de Reabastecimento e Serviços

Iniciativas

	Objectivos											Comentários	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
(GR)													
1.Efectuar Manutenção do Material Danificado													
2.Comprar peças novas para Reparação Mat. Eq.													
3.Apoiar a Instrução													
4.Aumentar a o N° de Formandos													
5.Aumentar o N° de Efectivos													

Legenda:

(GR) Grau de realização da Iniciativa

- Não Iniciada
- Dentro do Calendário
- Atrasado

Figura F.4: Mapa das Iniciativas

ANEXOS

ANEXO G

PROCESSO ADMINISTRATIVO DO CONCEITO GESTÃO

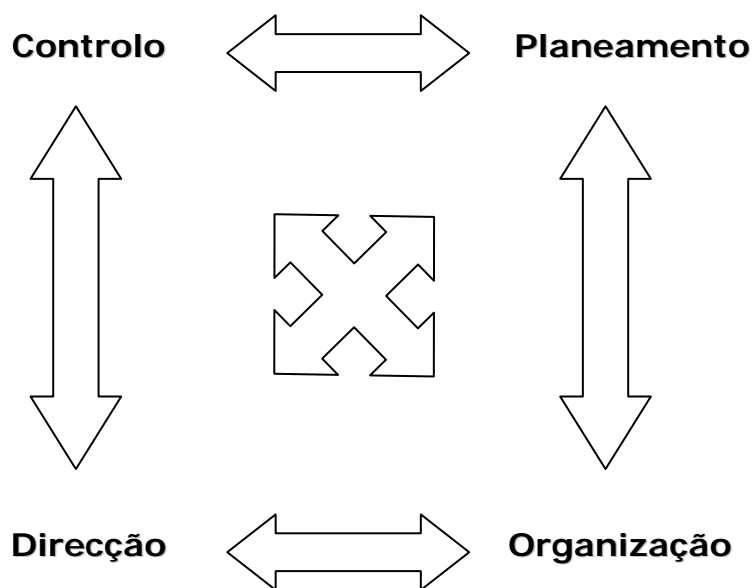


Figura G.1: Processo Administrativo do Conceito Gestão

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005, p.6)

O Planeamento pode ser definido como o “processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como fazê-lo”. O planeamento inclui a previsão, no entanto pode haver previsão sem que haja planeamento. Os planos resultantes desse planeamento devem ser precisos de modo a que sejam o caminho por onde os gestores devem seguir.

A organização consiste em “estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objectivos propostos”.

A direcção é entendida como o “processo de terminar”. A direcção envolve liderança, motivação e comunicação. Tudo isto no sentido de afectar ou influenciar o comportamento das pessoas da organização.

O controlo é o processo de comparação do actual desempenho da organização com os standards previamente estabelecidos, apontando eventuais acções correctivas (Teixeira, 2005, p.6).

ANEXO H

NÍVEIS DE GESTÃO

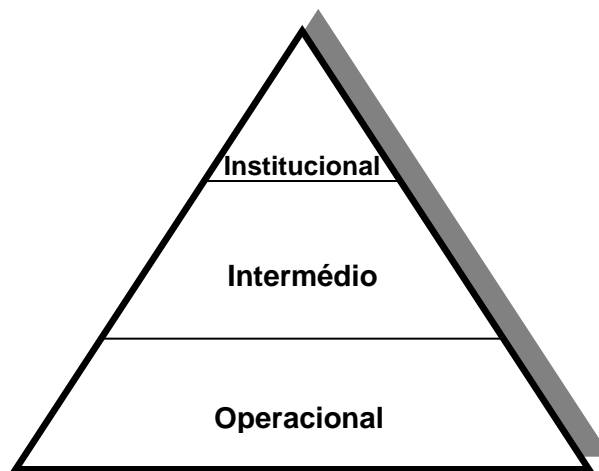


Figura H.1: Níveis de Gestão

Fonte: Adaptado de Teixeira (1998, p.6)



Figura H.2: Níveis de Gestão

Fonte: Adaptado de Donnelly *et al.* (2000, p.6)

ANEXO I

RELAÇÕES ENTRE O PLANEAMENTO E CONTROLO

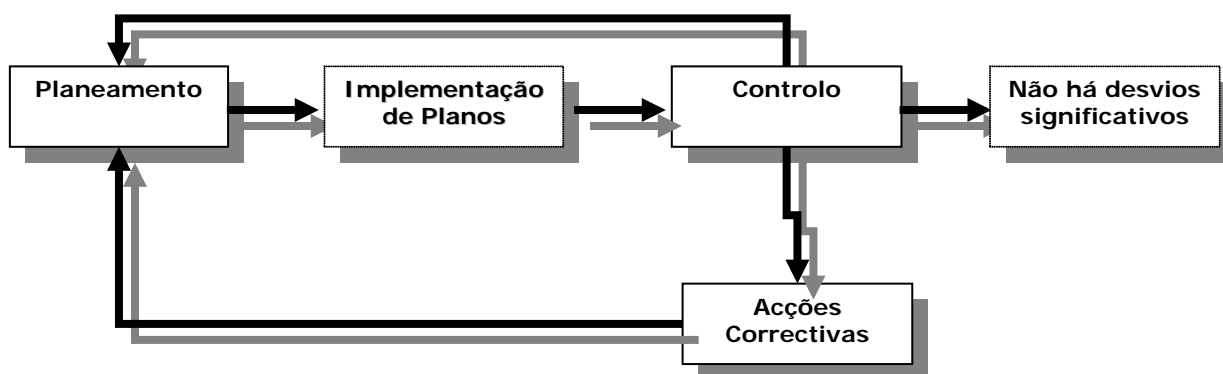


Figura I.1: Relações entre o Planeamento e Controlo

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005, p.214)

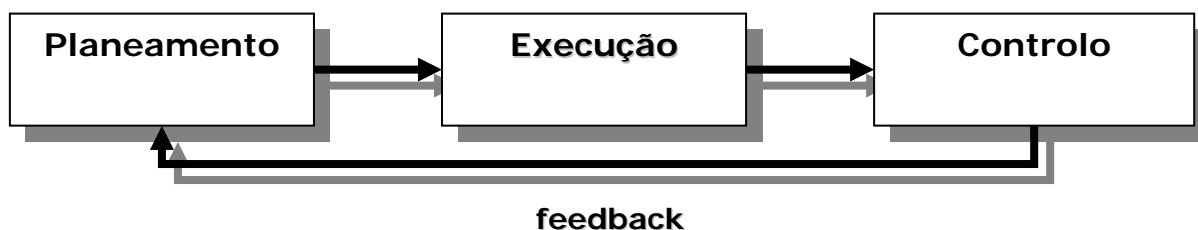


Figura I.2: Relações entre o Planeamento e Controlo

Fonte: Adaptado de Donnelly *et al.* (2000, p.18)

ANEXO J

MATRIZ NÍVEL DE GESTÃO/INSTRUMENTO DE CONTROLO DE GESTÃO

Nível de Gestão	Instrumentos de Pilotagem	Instrumentos de Orientação do Comportamento	Instrumentos de Diálogo
Direcção geral	Assegurar a coerência longo prazo/curto prazo. Localizar os obstáculos.	Adequar a estrutura à estratégia. Tornar possível uma delegação formalizada.	Difundir os objectivos e a estratégia.
Hierarquia Intermédia	Antecipar. Acompanhar. Manter o controlo.	Delegação Manter um poder de orientação	Incentivar e avaliar os responsáveis subordinados.
Responsáveis Operacionais	Ajuda a decisão. Meios de auto-controlo. Precisar objectivos e meios.	Definir os limites da responsabilidade de cada um. Estabelecer as bases de contrato com a hierarquia para avaliação do desempenho	Envolver-se. Participar.

Quadro J.1: Matriz Cliente-Produto

Fonte: Adaptado Jordan (2008, p. 42)

ANEXO K

FERRAMENTAS DE CONTROLO DE GESTÃO

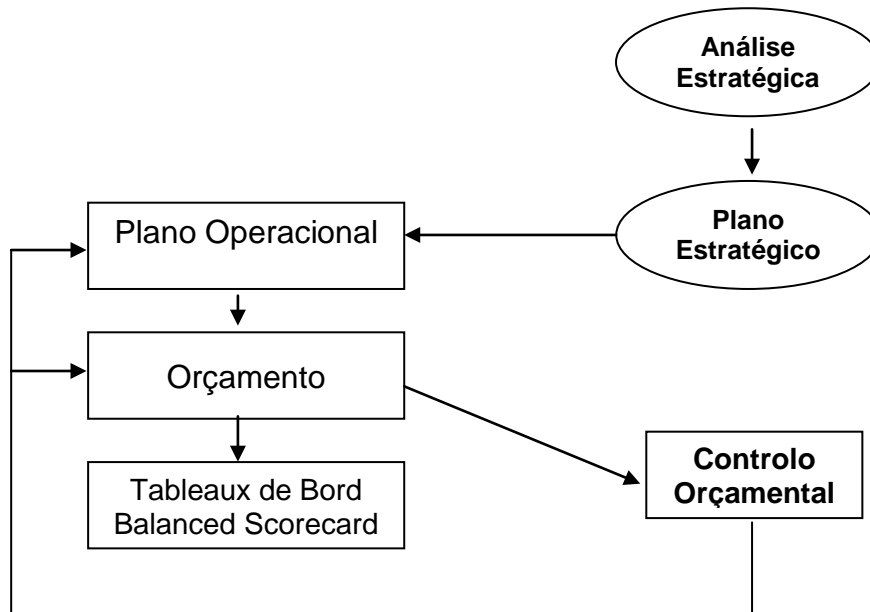


Figura K.1: Ferramentas de Controlo de Gestão

Fonte: Adaptado de Jordan (2008, p. 37)

ANEXO L

ANÁLISE SWOT

O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma Inglês, constituindo um anagrama de: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Não há registos precisos sobre a origem deste tipo de análise. Há quem refira que a análise SWOT foi criada por dois professores de Harvard Business School. Por outro lado, também há quem defenda que a análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos por Sun Tzu: *“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”*.

As forças e fraquezas são determinadas pela posição actual da organização e relacionam-se, quase sempre, com factores internos.

As oportunidades e as ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas com factores externos.

Os pontos Fortes e Fracos dependem, exclusivamente das características e do desempenho da organização.

O cruzamento dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades fazem uma Matriz SWOT, que suporta a análise SWOT.

		Pontos Fracos		Pontos Fortes	
Ameaças	Ameaça 1	Ponto Fraco 1	Ponto Fraco 2	Ponto Forte 1	Ponto Forte 2
	Ameaça 2				
Oportunidades	Oportunidade 1				
	Oportunidade 2				

Quadro L.1: Modelo de Matriz SWOT.

Fonte: Adaptado de Caldeira (2009, p.24)

ANEXO M

CARACTERÍSTICAS DOS OBJECTIVOS

Característica	Designação
Hierarquia	Nem todos os objectivos têm a mesma prioridade; há objectivos que, naturalmente, são mais importantes que outros que lhe são subordinados. A sua hierarquização é importante para direccionar e dosear esforços e acções para os atingir;
Consistência	Os objectivos que são múltiplos devem harmonizar-se e ser coerentes entre si, de forma a não provocarem atitudes e acções paradoxais;
Mensurabilidade	Sendo os objectivos constituídos por aspirações ou pretensões, é necessário verificar de que forma estão a ser realizados e verificar <i>a posteriori</i> até que ponto foram ou não alcançados; a comparação entre o que se planeou e o que se realizou só é possível quando se está em presença de grandezas quantificadas e valoradas;
Calendarização	Os objectivos devem ter uma referência temporal – um período bem definido ou uma série de fases – compatível e coerente com a sua realização;
Desafios tangíveis	Devem ser realistas, isto é, deve existir a real possibilidade de poderem vir a ser realizados, mas simultaneamente obrigar a um esforço, que se traduza num estímulo, enriquecimento e desenvolvimento da organização;

Quadro M.1: Características dos Objectivos

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005, p.38)

ANEXO N

TABLEAUX DE BORD

Segundo Hugues Jordan (2008, p.229) o *Tableaux de Bord* é um instrumento de pilotagem que funciona como instrumento de acompanhamento de resultados. Pode ser rápido, proporcionando aos gestores uma análise apresentada num curto espaço de tempo e flexível pois pode adaptar-se a diferentes tipos de gestor e centro de responsabilidade.

Os *Tableaux de Bord* produzem informações de acompanhamento e controlo e cumprem a sua missão ajudando o gestor na tomada de decisão e no Controlo de Gestão. Este instrumento apoia os gestores na tomada de decisão, pois a tomada de decisão é o processo de conversão da informação em acção.

A metodologia para a sua concepção define que estes instrumentos devem ter um conjunto ordenado e coerente de indicadores, em número limitado (entre 10 a 12), que permitam aos gestores acompanhar as variáveis-chave de acção e sobre elas tomar decisões no sentido de cumprir os objectivos.

Objectivos	Indicadores	Período				
		Previsão	Real	Desvio	Anterior	Re-previsão
Objectivo 2	Indicador 1					
	Indicador 2					
Objectivo 3	Indicador 3					

Quadro N.1: Modelo *Tableaux de Bord*.

Fonte: Adaptado de Jordan (2008, p.255)

ANEXO O

PROCESSO DE CONTROLO DE GESTÃO

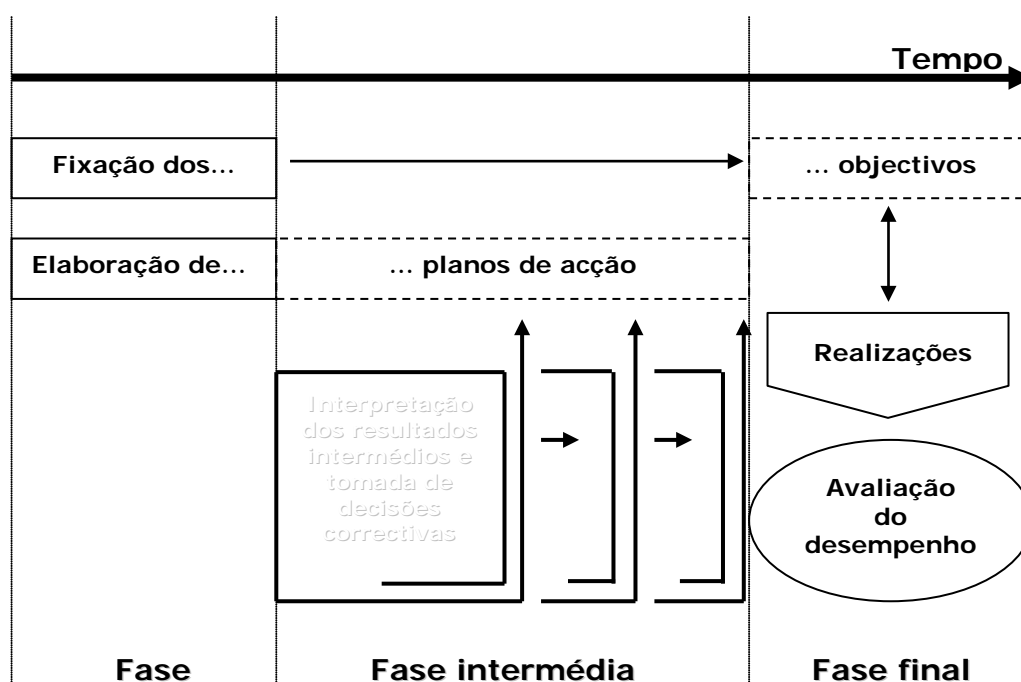


Figura O.1: Processo de Controlo de Gestão

Fonte: Adaptado de Jordan (2008, p. 27)

ANEXO P

DESENHO CONCEPTUAL DO *BALANCED SCORECARD*

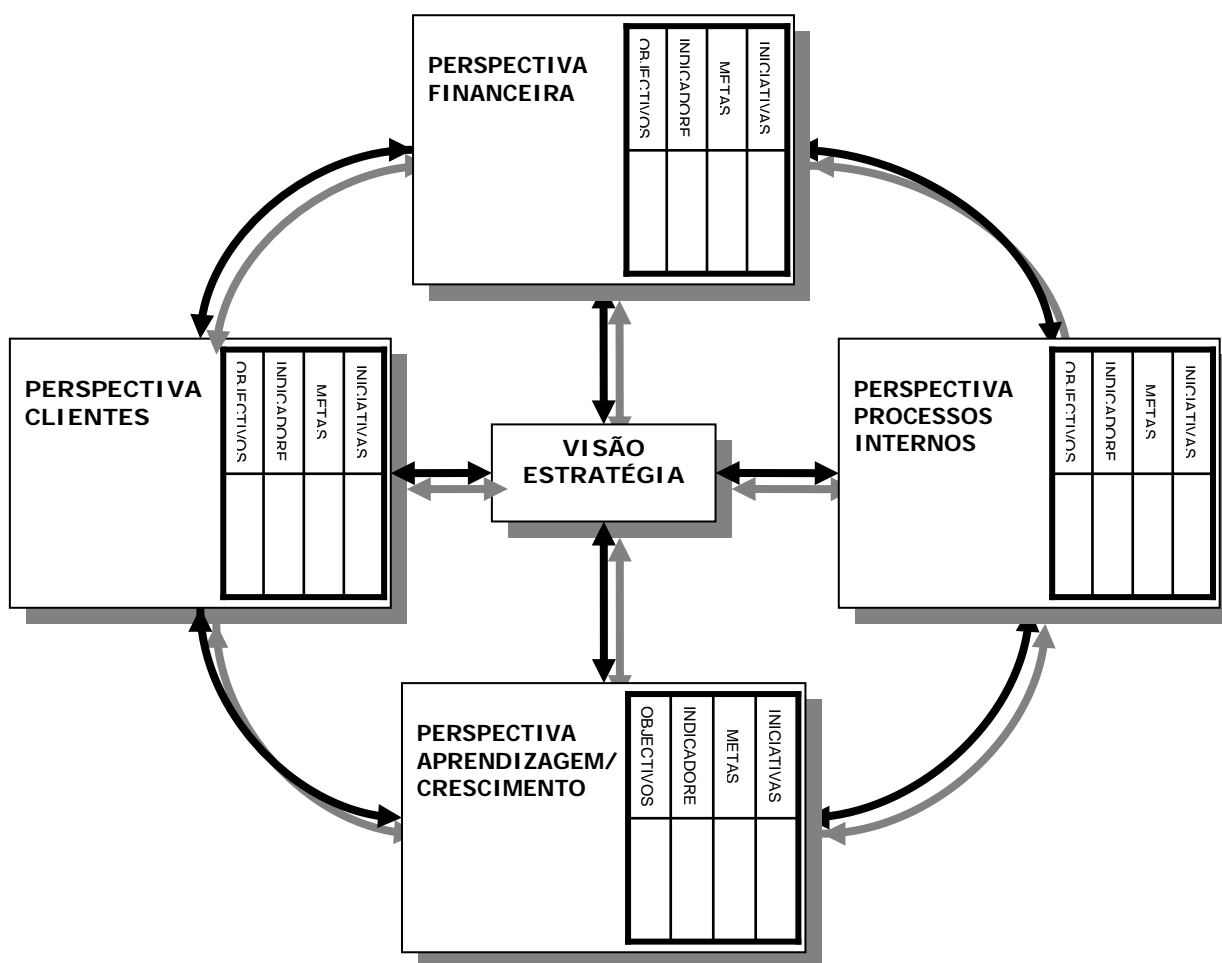


Figura P.1: Desenho Conceptual do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado de Pinho (2007, p. 39)

ANEXO Q

DESENHO CONCEPTUAL DO *BALANCED SCORECARD* ADAPTADO AOS SERVIÇOS PÚBLICOS

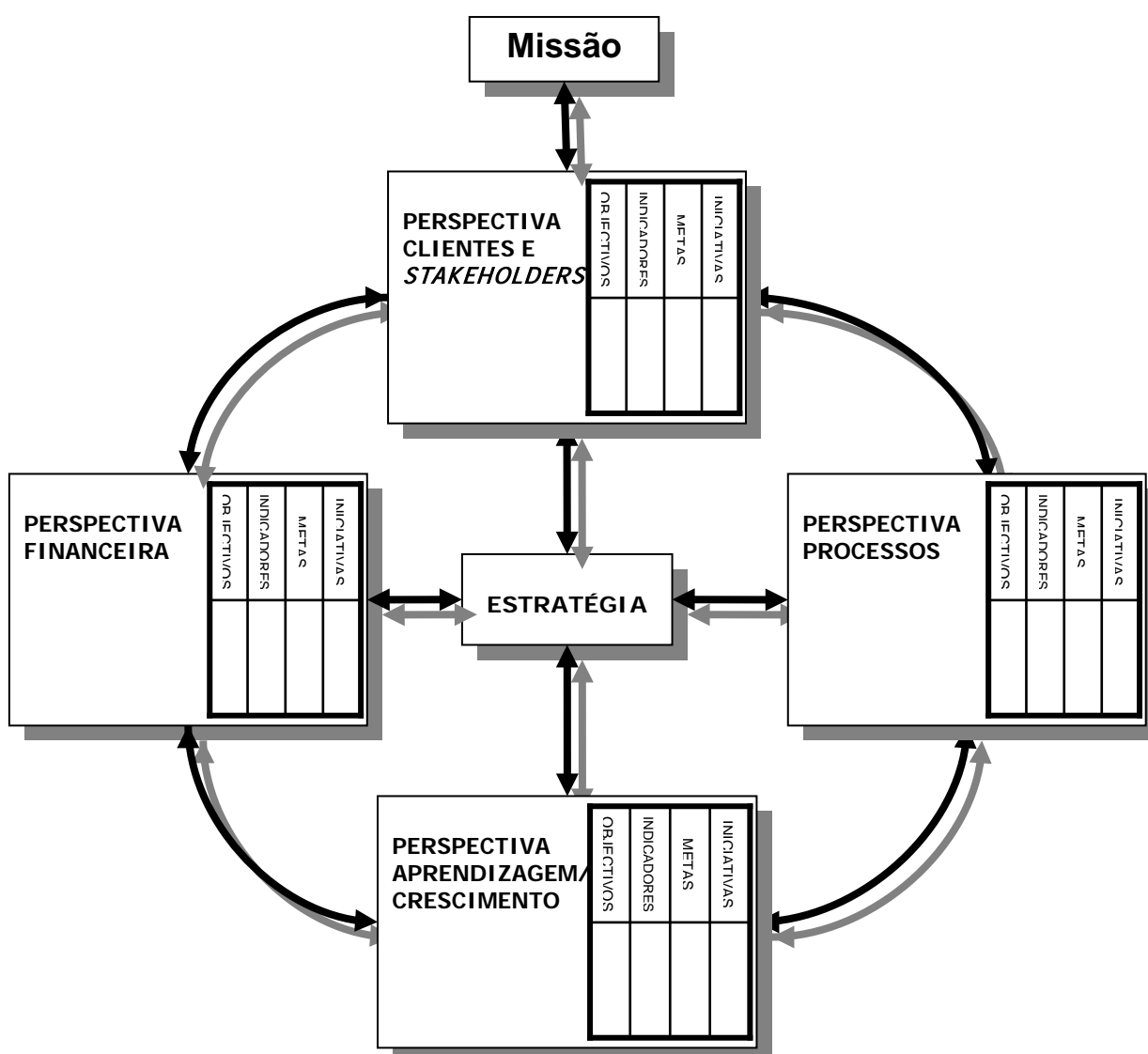


Figura Q.1: Desenho Conceptual do *Balanced Scorecard* adaptado aos Serviços Públicos
(Versão 1)

Fonte: Adaptado de Pinho (2007, p. 154)

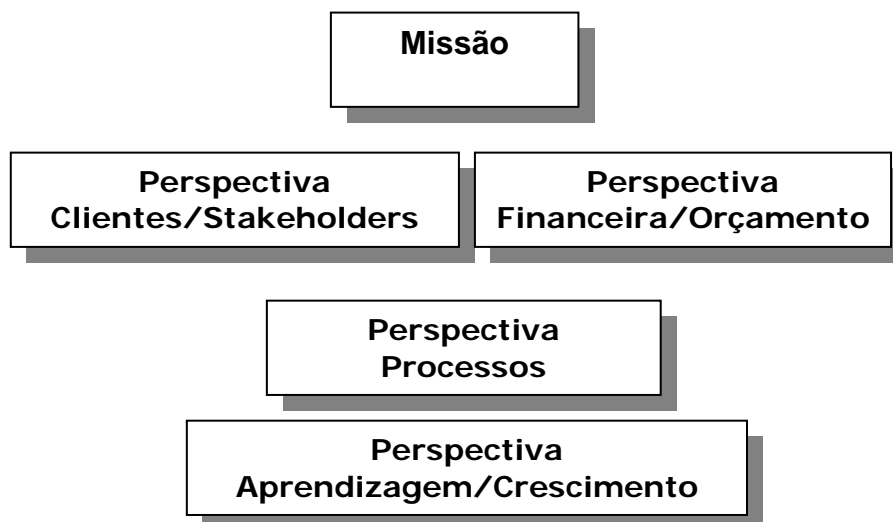


Figura Q.2: Desenho Conceptual do *Balanced Scorecard* adaptado aos Serviços Públicos (Versão 2)

Fonte: Adaptado de Pinho (2007, p. 155)

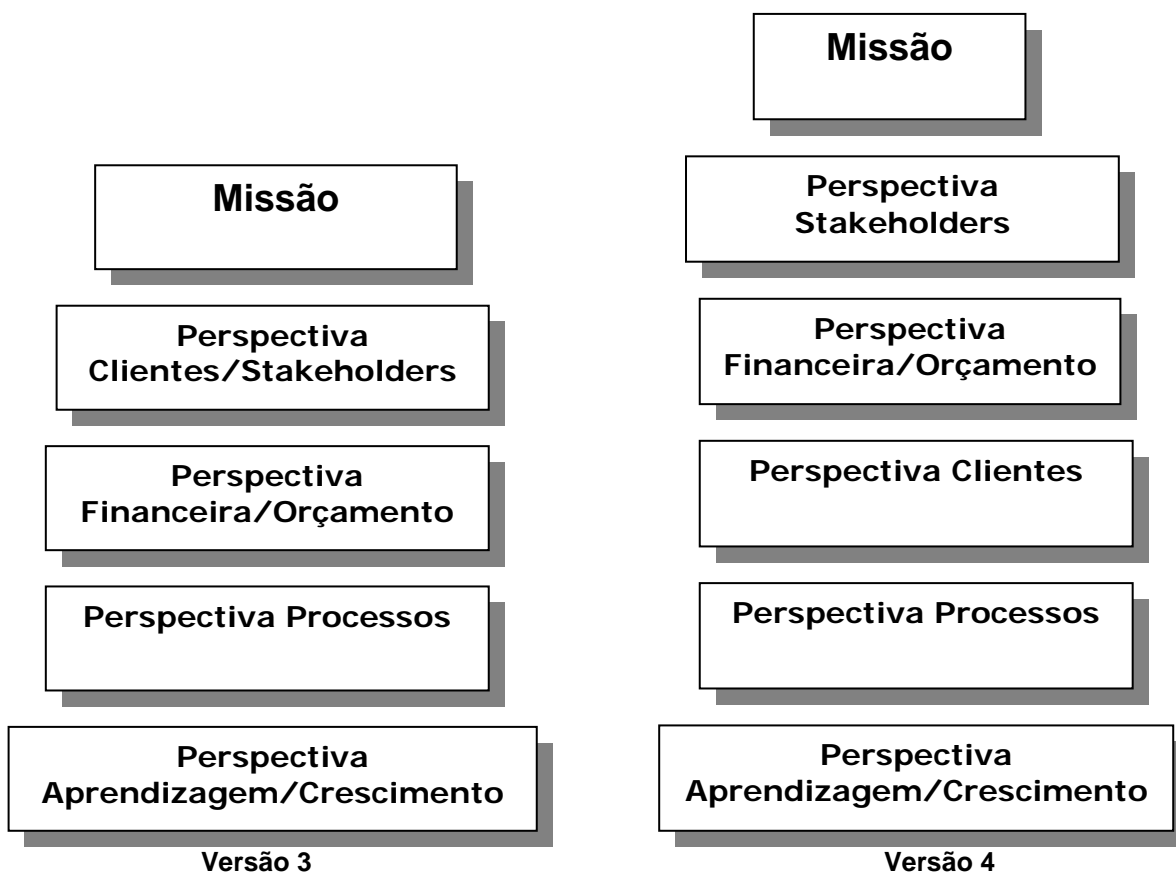


Figura Q.3: Adaptação do *Balanced Scorecard* aos Serviços Públicos (Versão 3 e 4)

Fonte: Adaptado de Pinho (2007, p. 155,156)

ANEXO R

ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA PRÁTICA DOS SERVIÇOS

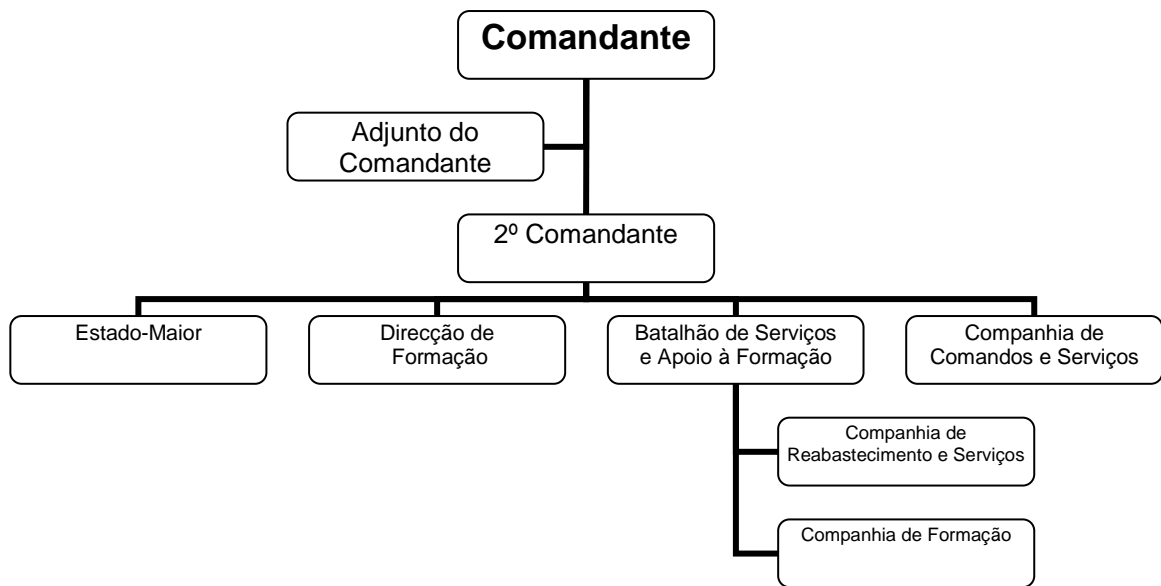


Figura R.1: Organograma da Escola Prática dos Serviços

Fonte: Intranet do Exército

ANEXO S

MISSÃO E VISÃO DO EXÉRCITO

MISSÃO

O Exército tem por missão cooperar, de forma integrada, na defesa militar da República, através da realização de operações terrestres. Incumbe também ao Exército, sem prejuízo da missão anterior participar, nos termos da lei e dos compromissos decorrentes de acordos, tratados e convenções internacionais, na execução da política externa, designadamente em operações internacionais humanitárias e de paz, na protecção e evacuação de cidadãos nacionais em áreas de tensão ou crise, bem como na representação do país em organismos e instituições internacionais e cumprir outras missões de interesse público que lhe forem cometidas por lei (Artigo 1º do Decreto-Lei nº 61/2006).

Em conformidade com as missões das Forças Armadas, estão cometidas ao Exército um conjunto de missões específicas, definidas em Conselho Superior de defesa Nacional em 08 de Janeiro de 1998, entre as quais:

- Aprontar e manter as forças necessárias à execução das tarefas da componente terrestre na defesa integrada do território nacional;
- Aprontar e manter, com os graus de prontidão estabelecidos, as forças necessárias para a satisfação dos compromissos internacionais assumidos e às necessidades de apoio à política externa do Estado;
- Desenvolver e manter os meios e capacidades necessários para, por mobilização, levantar e aprontar as forças consideradas necessárias à defesa militar do território nacional;
- Cooperar, em coordenação com os outros Ramos, nas acções decorrentes da promulgação do Estado de sítio e de emergência;
- Assegurar, em coordenação com os outros Ramos e sob sua responsabilidade primária, o enquadramento militar da população, com vista à criação de condições militares para a resistência activa e passiva, em caso de ocupação do território nacional;

Para além destas, existem as seguintes tarefas de interesse público:

- Exercer actividades no âmbito da cartografia colaborando, designadamente, no levantamento cartográfico nacional;
- Colaborar nas acções de socorro e assistência, designadamente com o Serviço Nacional de Protecção Civil, em situações de catástrofe, calamidade ou acidente;
- Colaborar nas acções de defesa do ambiente, nomeadamente na prevenção e combate aos fogos florestais;
- Colaborar com as autoridades civis na satisfação das necessidades básicas e melhoria da qualidade de vida das populações;

VISÃO

Tendo em consideração a actual conjuntura estratégica internacional e os factores de instabilidade, em que o terrorismo transnacional e a proliferação das armas de destruição maciça assumem o maior potencial de ameaça, os correntes modelos de emprego dos instrumentos militares em face das actuais missões, devem dispor de um Exército moderno, adequadamente sustentado, capaz de actuar em todo o espectro da conflitualidade actual, particularmente de forma conjunta e combinada.

Um Exército permanentemente adaptado e adaptável aos desafios e evoluções do ambiente externo e interno com o objectivo central da prontidão da Força Operacional Permanente (FOPE), a qual se pretende cada vez mais projectável e pronta a ser empenhada, através de uma combinação equilibrada das dimensões horizontal e vertical, onde se incluam meios ligeiros, médios e pesados e elementos de Forças Especiais.

Um Exército que evidencie Força e esteja orientado para a procura da excelência, baseado em padrões de exigência sempre mais elevados de Formação e Qualificação.

Um Exército que participe nas formações militares que constituem o paradigma da modernidade e transformação, designadamente nas *Nato Reaction Force* (NRF) e nos *Battle Groups* (BG).

Um Exército que assuma uma presença efectiva junto da Sociedade, a qual se constitui como seu valor estrutural.

ANEXO T

SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE PLANEAMENTO, PROGRAMAÇÃO E ORÇAMENTO (SIPPO)

O sistema de Informação de Planeamento, Programação e Orçamento foi aprovado para utilização comum do Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) e dos três ramos das Forças Armadas em 5 de Agosto de 1987.

O SIPPO segue um sistema que foi concebido pelo Ministério da Defesa dos Estados Unidos da América, *Planning, Programing & Budget System* (PPBS) que teve o objectivo de garantir maior eficácia ao processo de decisão e basicamente, o processo orçamental é estruturado em três fases: Planeamento, Programação e a fase de Orçamentação. O SIPPO tem como objectivos permitir o Planeamento, Programação, Orçamento e Controlo de Gestão

ANEXO U

INDICADORES DE GESTÃO PROPOSTOS PELO SIPPO

Indicadores			
Programas	De Meios	De Resultados	De Relação
100 C3-I	-Humanos -Materiais	-Nº e tipo de unidades comandadas e controladas -Nº e tipo de missões comandadas e controladas -Nº, tipo e duração dos exercícios -Nº de circuitos vitais -Nº de circuitos controlados/operados -Nº de circuitos essenciais	-Taxa de Prontidão de Base -Taxa de Prontidão Geral -Taxa de Disponibilidade -Taxa de Operacionalidade -Taxa de Completamento -Taxa de Situação de Prontidão de meios -Consumo -Taxa de Execução Orçamental
200 Defesa Aérea	Idem	-Nº, tipo e duração das missões -Nº, tipo e duração dos exercícios -Nível de actividade	-Taxa de Prontidão de Base -Taxa de Prontidão Geral -Taxa de Disponibilidade -Taxa de Operacionalidade -Taxa de Completamento -Taxa de Situação de Prontidão de meios -Consumo -Taxa de Execução Orçamental
210 Defesa Naval e Aeronaval	Idem	Idem	Idem
220 Defesa Directa do Território	Idem	-Nº, tipo e duração das missões -Nº, tipo e duração dos exercícios -Nível de actividade -Tonelagem transportada -Pessoal transportado	Idem

230 Reforço OTAN	Idem	-Nº, tipo e duração das missões -Nº, tipo e duração dos exercícios -Nível de actividade	Idem
240 Reforço Geral	Idem	Idem	Idem
300/310 Missões de Interesse Público	Idem	-Nº, tipo e duração das missões/acções (a discriminar por cada subprograma de acordo com a sua especificidade) -Nível de actividade	-Taxa de Prontidão de Base -Taxa de Prontidão Geral -Taxa de Disponibilidade -Taxa de Operacionalidade -Taxa de Completamento -Taxa de Situação de Prontidão de meios -Consumo -Taxa de Execução Orçamental -Taxa de resposta
400 Recrutamento e Mobilização	Idem	-----	-Taxa de Apuramento -Taxa de Incorporação -Taxa de Execução Orçamental
410 Administração	Idem	-----	-Taxa de Prontidão de Base -Taxa de Prontidão Geral -Taxa de Disponibilidade -Taxa de Operacionalidade -Taxa de Completamento -Taxa de Situação de Prontidão de meios -Consumo -Taxa de Execução Orçamental
420 Apoio de Pessoal	Idem	-----	-Taxa de Prontidão de Base -Taxa de Prontidão Geral -Taxa de Disponibilidade -Taxa de Operacionalidade -Taxa de Completamento -Taxa de Situação de Prontidão de meios -Consumo -Taxa de Execução Orçamental -Taxa de Ocupação de Camas -Tempo Médio de Internamento -Comparticipação por Beneficiário
430 Apoio de Material	Idem	-----	-Taxa de Prontidão de Base -Taxa de Prontidão Geral -Taxa de Disponibilidade -Taxa de Operacionalidade -Taxa de Completamento -Taxa de Situação de Prontidão de meios -Consumo -Taxa de Execução Orçamental -Taxa de Satisfação de Requisições

			-Taxa de Utilização de Mão-de-obra Directa
440 Instrução e Treino	Idem	-----	-Taxa de Prontidão de Base -Taxa de Prontidão Geral -Taxa de Disponibilidade -Taxa de Operacionalidade -Taxa de Completamento -Taxa de Situação de Prontidão de meios -Consumo -Taxa de Execução Orçamental -Taxa de Aprovação -Taxa de Instrução
500 Investigação e Desenvolvimento	Idem	-----	-----
600 Cooperação Internacional	-----	-----	-----

Quadro T.1: Quadro dos Indicadores de Gestão propostos pelo SIPPO

Fonte: Manual do SIPPO