

**ISCEE - INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E  
EMPRESARIAIS**

LICENCIATURA BIETÁPICA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO  
RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

**“ANÁLISE DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL:  
PROPOSTA DE UM MODELO DO *BALANCED SCORECARD* PARA A  
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO COMANDO DA 1ª REGIÃO MILITAR”**

Roseno Fortes Rocha nº 08.803

Mindelo, Junho de 2010

**ISCEE - INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E  
EMPRESARIAIS**

LICENCIATURA BIETÁPICA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO  
RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

**“ANÁLISE DA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL:  
PROPOSTA DE UM MODELO DO *BALANCED SCORECARD* PARA A  
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO COMANDO DA 1ª REGIÃO MILITAR”**

Roseno Fortes Rocha nº 08.803

**Orientadora:** Dra. Raquel Almeida

Mindelo, Junho de 2010

*A minha entrada para as Forças Armadas foi  
impulsionada pelo pensamento de Amílcar  
Cabral (R. Roseno, comunicação pessoal,  
Outubro 28, 2009)*

## **Agradecimentos**

Não deixaria de reservar esta página para agradecer às pessoas que de forma franca contribuíram para a realização deste trabalho.

À minha família (Joaquim, Maria, Nelson, Arlete, Marlinda, Matísia, Denilson, Rui, Joceline e Ornella) pela parte de mim que a ela pertence.

Ao Mestre Dirceu do Rosário e à professora Raquel Almeida pelo papel preponderante que tiveram na orientação desta monografia.

Ao Comandante da 1ª Região Militar Major Anildo Morais, Mestre Tenente Renaldo Rodrigues, Mestre Tenente Álvaro Luz, Mestre Tenente Ernândo Ribeiro, Capitão José António Soares Vieira, Doutor Capitão Armindo Graça, Capitão Alberto Teixeira, Doutor 1º Tenente Adilson Fortes, Tenente Edir Lopes da Silva e todos os Militares que me deram a preciosa ajuda ao longo destes dias.

Ao meu grupo de estudo (Ana Dias, Ana Lúcia, Ana Pires, Carlos Soulé, Ivanilda Lopes e Jailsa Silveira) pelo papel que teve nos meus resultados curriculares.

Ao meu grupo de trabalho (Audília Pina, Maria do Carmo, Marília Ramos e Nalli Lima) pela harmonia e solidariedade.

Aos colegas que me deram a mão aquando das angústias e venturas.

Aos professores, pela mestria e excelência.

Às professoras Maria Santos e Manuela Afonso e à Crisna Fonseca pelas correcções.

Ao meu povo que cresceu nos últimos dois anos.

Muito obrigado!

## Resumo

Esta pesquisa gira à volta da avaliação do desempenho organizacional com enfoque no sistema denominado *Balanced Scorecard*.

Esta ferramenta, criada no início da década de noventa, por David Norton e Robert Kaplan, tem vindo a contagiar os gestores, e nos dias de hoje várias são as organizações que beneficiam dela para obter excelência. A primeira metodologia foi apresentada em mil novecentos e noventa e três (1993), constituída por oito etapas. No ano de mil novecentos e noventa e seis (1996), os autores desenvolveram uma nova metodologia, melhorada, composta por dez etapas.

Começámos por fazer um levantamento teórico dos conceitos ligados a esta ferramenta, as suas vantagens e desvantagens, as fases da sua execução, os possíveis obstáculos ao seu sucesso e os frutos que poderão ser colhidos com a sua implementação.

Através de uma proposta de implementação, escolhemos o Comando da 1ª Região Militar, para verificar quais serão os impactos na gestão desta organização.

Do diagnóstico situacional efectuado com base em entrevistas, análise documental e observação, verificámos que a organização possui algumas insuficiências ao nível do desempenho de gestão, derivadas sobretudo da situação logística e financeira.

Na construção do mapa estratégico, principal componente do *Balanced scorecard*, vimo-nos na necessidade de deslocar a perspectiva do cliente ou de mercado para o topo de configuração, devido à natureza do objecto negocial da organização em estudo.

O modelo de avaliação de desempenho desenvolvido evidenciou a importância que a utilização deste sistema poderá ter na melhoria das actividades castrenses, sobretudo pelo aumento do nível de comunicação entre os subgrupos e a gestão de topo, neste caso, o Pessoal de Comando e as Pequenas Unidades, devido à natureza e qualidade das informações fornecidas pelo mapa estratégico.

**Palavras-chave:** Avaliação da performance organizacional, sistemas de avaliação de desempenho, *Balanced Scorecard*, estudo de caso, Comando da 1ª Região Militar.

## **Abstract**

The aim of this study is to look at the organizational performance measurement system, with a special emphasis upon the so called Balanced Scorecard System.

This tool, created at the beginning of the 1990's by David Norton and Robert Kaplan, has been gaining the enthusiasm of administrator, and at the present time, several organizations are using it in the search for excellence. The first methodology was presented in 1993 and was formed by eight steps. In 1996, however, its creators developed an improved version of this methodology, now composed by ten steps.

We start by doing a research of the theoretical concepts related to this tool, its advantages and disadvantages, the stages of its implementation, possible obstacles to its success, and the benefits that can come from its use.

Based on an implementation proposal, we chose the First Military Command Region of Cape Verde to study the possible impacts of this system on the management of that Institution.

From an investigation on the existent situation, based on interviews, analysis of documents and "in locus" observation, we realised that the institution shows some administrative insufficiencies, mainly due to its logistics and financial situation.

In the building of the strategic map, the main component of the Balanced Scorecard System, we were obliged to move the perspective of the client or the market to the top of the configuration, because of the nature of the trading object of the institution being studied.

The performance measurement model developed, clearly showed the importance that the implementation of this system might have on the improvement of the Military activities, mainly because of the improvement on the type of communication that can be established between the subgroups and the higher hierarchical levels, in this case, the Commander Staff and the lower Units, due to the type and quality of the information provided by the strategic map.

**Keywords:** Organizational performance measurement; performance measurement system; Balanced Scorecard; Case study; First Military Command.

# Índice Geral

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>ii</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iv</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>vii</b>
<b>Lista de Quadros</b> .....	<b>vii</b>
<b>Lista de siglas e abreviaturas</b> .....	<b>viii</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Avaliação da performance e o <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)</b> .....	<b>3</b>
1.1- Avaliação da performance .....	3
1.2 - Os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho .....	5
1.3 - O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	6
1.3.1 - O mapa estratégico.....	7
1.4 - O processo e as fases de implementação do BSC .....	11
1.5 - Os obstáculos na implementação do BSC .....	15
<b>Capítulo II – Metodologia</b> .....	<b>16</b>
2.1 - Método de abordagem .....	16
2.2 - Método de procedimento .....	16
2.3 - Recolha e tratamento dos dados .....	17
2.4 - Delimitação do universo .....	18
2.5 - Tipo de amostragem .....	19
<b>Capítulo III – O estudo de caso</b> .....	<b>20</b>
3.1 - Enquadramento histórico da instituição em estudo .....	20
3.2 - As missões gerais da Guarda Nacional (GN) .....	22
3.3 - As missões gerais da Guarda Costeira (GC) .....	22
3.4 - Estrutura orgânica do Comando da 1ª RM .....	23
3.5 - Diagnóstico da situação .....	24
3.6 - Visão, missão (específica), valores e objectivos estratégicos – 1º Passo .....	27
3.7 - Os objectivos estratégicos – 2º Passo .....	27
3.8 - Factores críticos de sucesso – 3º Passo .....	29

3.9 - Indicadores de desempenho.....	30
3.10 - Mapa estratégico e as relações de causa-efeito - 4º Passo.....	31
3.11 - Os planos de acção e as metas .....	32
3.12 - Exemplificação .....	33
<b>Conclusões .....</b>	<b>34</b>
<b>Recomendações .....</b>	<b>35</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>37</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>39</b>

## **Lista de Figuras**

Figura 1 - Mapa estratégico .....	9
Figura 2 - Mapa com as Regiões Militares.....	21
Figura 3 - Organograma do C1 <sup>a</sup> RM .....	23
Figura 4 - Mapa estratégico e relações de causa-efeito .....	31

## **Lista de Quadros**

Quadro 1 - Militares entrevistados .....	18
Quadro 2 - Orçamento Militar - percentagem do PIB, (2003 - 2008).....	25
Quadro 3 - Factores críticos de sucesso.....	29
Quadro 4 - Indicadores (forma de cálculo e fonte).....	30
Quadro 5 - Os planos de acção e as metas.....	32

## **Lista de siglas e abreviaturas**

BM – Banco Mundial  
BSC – *Balanced Scorecard*  
C1ªRM – Comando da 1ª Região Militar  
CF – Custo Fixo  
CFO – Curso de Formação de Oficiais  
CFS – Curso de Formação de Sargentos  
CPC – Curso de Promoção a Capitão  
CPOS – Curso de Promoção a Oficial Superior  
DAF – Direcção de Administração Financeira  
DPJ – Departamento de Pessoal e Justiça  
EPQ – Escola Preparatória de Quadros  
EVA – *Economic Value Added*  
FA – Forças Armadas  
FACV – Forças Armadas de Cabo Verde  
FMI – Fundo Monetário Internacional  
FP – Fundo Privativo  
GC – Guarda Costeira  
GI – Gabinete de Instrução  
GN - Guarda Nacional  
OPI – Oficial de Planeamento e Instrução  
PIB – Produto Interno Bruto  
PO – Proveitos Operacionais  
PSC – Programa Soldado Cidadão  
RM – Região Militar  
SF – Secção de Finanças  
SL – Secção de Logística  
ZEE – Zona Económica Exclusiva

## Introdução

“Análise da performance organizacional: Proposta de um modelo de *Balanced Scorecard* para a avaliação do desempenho do Comando da 1ª Região Militar” é o tema escolhido para a presente pesquisa.

A escolha deste tema está ligada à vontade de aprofundar os meus conhecimentos científicos inerentes ao assunto. Por outro lado, torna-se necessário avaliar o estado da instituição sobretudo no que concerne ao cumprimento das suas missões operacionais e logísticas. Esta pesquisa visa, entretanto, fornecer à administração informações credíveis e reais, através desta ferramenta para a tomada de decisões no dia-a-dia dos seus gestores.

O objectivo geral desta pesquisa é criar um modelo do BSC para análise da performance de gestão nesta Região das Forças Armadas de Cabo Verde (FACV).

Especificamente, pretende-se:

- 1- Propor o uso desta ferramenta no Comando da 1ª Região Militar;
- 2- Fazer um levantamento das insuficiências de qualidade desta subdivisão;
- 3- Sugerir medidas de melhoria e;
- 4- Aumentar o nível de comunicação entre os membros do Comando desta instituição.

O BSC vem sendo aplicado com sucesso no seio de empresas de diversas naturezas<sup>1</sup>.

A questão que aqui se põe é a seguinte: de que forma o *Balanced Scorecard* (BSC) pode auxiliar na melhoria do desempenho da gestão do Comando da 1ª Região Militar? Ao buscar responder à pergunta chave do problema, diríamos que de acordo com os resultados obtidos da aplicação deste instrumento em várias organizações, com ou sem fins lucrativos, a incorporação dos conceitos do *Balanced Scorecard* (BSC) no seio do C1ªRM otimiza a sua gestão e conseqüente crescimento da instituição.

---

<sup>1</sup> Ver em Anexo XI, lista de algumas organizações que utilizam o BSC.

Especificamente, tencionamos obter melhorias nas seguintes áreas:

- Logística - na gestão dos recursos disponíveis;
- Financeira - na melhoria da gestão dos custos e proveitos;
- Operacional - melhorando o nível de participação dos Militares em missões a nível nacional e internacional.

A parte textual deste trabalho está assim estruturada:

- Introdução;
- Capítulo I – Avaliação da performance e o *Balanced Scorecard* (BSC);
- Capítulo II – Metodologia;
- Capítulo III – O estudo de caso;
- Conclusões;
- Recomendações.

O segundo capítulo fica inteiramente reservado aos conceitos metodológicos, sobre os quais se assenta esta pesquisa e, no primeiro capítulo, descrevemos a evolução dos sistemas de avaliação de desempenho, o *Balanced Scorecard* (BSC) – ferramenta estratégica, os princípios básicos do BSC e o processo da sua aplicação. Seguidamente, passaremos à construção de um modelo do BSC para a instituição em estudo e culminamos com as principais conclusões sobre o trabalho e algumas recomendações.

Para a comunidade profissional, sobretudo no que diz respeito à instituição em estudo, esta pesquisa deverá fornecer à administração, informações essenciais relativas ao desempenho da gestão. Estas informações deverão contribuir para correcção das insuficiências operacionais e logístico-financeiras que entram a performance da organização.

De igual modo, esta pesquisa terá uma importância distinta para o meio académico, visto que irá proporcionar uma compilação das principais ideias teóricas e práticas sobre a aplicação do BSC a nível internacional, contribuindo para o reforço e difusão do conhecimento desta temática.

## **Capítulo I – Avaliação da performance e o *Balanced Scorecard* (BSC)**

A adopção de sistemas de avaliação de desempenho, só faz sentido num ambiente planificado, onde os objectivos estejam traçados para que a organização possa saber para onde vai e de que forma vai lá chegar.

A implementação do BSC só deve iniciar-se quando o planeamento estratégico estiver definido na globalidade e para cada unidade de negócio. Este planeamento surge como indispensável para quem pretende avaliar o desempenho de sua organização. Esta teoria baseia-se na óptica de que só se pode avaliar algo que, efectivamente, foi traçado.

Desenvolve-se num processo dinâmico onde se efectuam alterações de carácter correctivas.

Kaplan e Norton (1997) estabelecem que o “*processo de planeamento estratégico, entendido como definição de planos, metas e iniciativas estratégicas de longo prazo, opera num ciclo anual, enfatizando que a posição que a empresa espera ocupar ou pretende estar ocupando em três, cinco ou dez anos é codificada em documentos que permanecem disponíveis aos executivos durante os 12 meses seguintes à sua preparação*”, (p. 25).

### **1.1- Avaliação da performance**

Souza (2005) explicita que avaliar é determinar o valor ou reconhecer a grandeza, a intensidade, a força de determinar a valia, o preço, o merecimento. Por sua vez, desempenhar significa cumprir aquilo que se estava obrigado exercer, efectuar, executar.

Segundo Chiavenato (2003) “a avaliação de desempenho é uma apreciação do desempenho de cada pessoa em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento” (p.189). Enquanto que para Macedo (2007) “[...]avaliar o desempenho se constitui num meio de tomar decisões adequadas, sendo um processo complexo que incorpora características informativas que são essenciais na integração do processo de gestão, em suas fases de planeamento, execução e controlo” (p.27).

A avaliação de desempenho também contribui para o alinhamento das acções dos colaboradores em prol da estratégia corporativa, agregando valor ao contingente humano, o que traz resultados tangíveis e diferenciais ao negócio. Algumas abordagens de avaliação de desempenho foram desenvolvidas e cabe a cada organização escolher aquela que julga mais apropriada para o seu contexto organizacional.

De entre as abordagens existentes, Petri (2005) destaca as seguintes:

- Abordagem dos 7S: ela busca identificar a eficiência administrativa das organizações, considerando os aspectos objectivos e subjectivos;
- Abordagem dos 3 níveis: os autores utilizam a reengenharia como pano de fundo para, a partir daí, buscarem avaliar o desempenho das organizações e promover os ajustes necessários;
- Gestão do conhecimento: as organizações partem da premissa que as pessoas são os maiores activos da organização, e o desafio é mantê-las na instituição;
- *Balanced Scorecard*: tem como propósito operacionalizar as estratégias para todos os níveis organizacionais;
- *Tableau de Bord*: disponibiliza informação e indicadores para o acompanhamento das actividades em centros de responsabilidades, para a confrontação dos resultados e para a tomada de medidas correctivas;

- EVA - *Economic Value Added*: aplicado na medição do resultado económico da empresa e dos seus múltiplos centros de responsabilidade.

## **1.2 - Os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho**

Os sistemas tradicionais de avaliação do desempenho, vigentes e bastante utilizados até a década de 80, têm como suporte fundamental a informação financeira, cujo objectivo é proporcionar dados correctos sobre o desempenho financeiro, através da análise dos custos e dos critérios para imputá-los aos produtos e do conhecimento de indicadores contabilístico-financeiros.

Por norma, o desempenho financeiro é associado ao desempenho global da organização, o que num contexto industrial estável pode ser aceitável, mas que no presente ambiente empresarial torna-se limitativo, não obstante a importância que este tipo de desempenho possa ter, principalmente, para os investidores e accionistas.

Segundo Olive *et al.*, só por volta dos anos 80/90 começaram a surgir as primeiras alertas em relação aos sistemas tradicionais de avaliação do desempenho, uma vez que eles apresentam as seguintes limitações, como citado por Rosário (2009):

- Fornecem dados históricos e, por vezes, irrelevantes para a tomada de decisão: na medida em que, por um lado, limitam a informação disponível à análise de acções passadas, não projectando o impacto das decisões actuais no futuro. Por outro lado, nem sempre fazem a ponte entre os indicadores utilizados e as actividades desenvolvidas pelos gestores, o que condiciona a análise das causas dos resultados passados;

- Não proporcionam meios de comunicação dos objectivos estratégicos da empresa, por um lado, porque ao não considerar elementos estratégicos (normalmente imateriais e intangíveis) como a inovação e a qualidade, proporcionam uma visão parcial da avaliação do desempenho da organização. Por outro lado porque, tendo por base a informação financeira, os gestores tendem a

relevar as acções de curto prazo, não perspectivando o longo prazo e os objectivos estratégicos;

- Utilizam critérios de imputação falaciosos imputando custos comuns que não são efectivamente consumidos pelos segmentos e cujos factores nem sempre são decididos pelos gestores, o que prejudica a análise do valor global dos custos comuns e a responsabilização dos gestores;

- Estão vocacionados para o interior da empresa na medida em que realçam a avaliação das variáveis internas, descurando o impacto dos elementos externos e ambientais.

### **1.3 - O *Balanced Scorecard* (BSC)**

Segundo Kaplan e Norton (1992), os estudos que resultaram no que hoje se conhece como BSC começaram no início dos anos noventa, nos Estados Unidos da América com esses autores. O BSC transformou-se num sistema administrativo, com processos de mensuração e avaliação de desempenho objectivos, estabelecendo metas individuais e de equipa, resultando num conjunto de instrumentos que ajudam a clarificar a visão dos gestores em relação aos caminhos a serem tomados em busca dos seus objectivos, o que facilita e subsidia o processo de tomada de decisão.

O BSC, é um modelo sistémico de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objectivos, fazendo com que esta seja comunicada de forma clara, alinhando os activos da organização com foco na visão, criando um sentido para a mobilização do capital humano e permitindo a implementação da cultura do “aprender a aprender” com constantes ciclos de actualização da estratégia, conforme Kaplan e Norton (1993).

De acordo com Kaplan e Norton (1996), os principais componentes do BSC são:

- Mapa estratégico: expressa a maneira pela qual a estratégia será implementada. É um diagrama, que identifica os principais objectivos e estabelece entre eles relações de causa e efeito;

- Objectivos: representam o que deve ser alcançado ou o que é imprescindível para se chegar aos resultados esperados;
- Indicadores: mostram como será acompanhado o sucesso da estratégia, informando o foco de cada um dos objectivos e, ao mesmo tempo, sinalizando o caminho necessário para a implementação;
- Factores críticos: são os pontos-chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objectivo definido por um planeamento de determinada organização;
- Metas: estabelecem o nível esperado de desempenho e possibilitam a compreensão acerca do esforço necessário para a consecução;
- Planos de acção: estabelecem de forma ordenada o conjunto de acções que devem ser realizadas para que as metas sejam atingidas e os objectivos estratégicos sejam alcançados.

### **1.3.1 - O mapa estratégico**

Na apresentação da primeira metodologia do BSC em Kaplan e Norton (1993), o mapa estratégico é definido como sendo um diagrama que descreve a estratégia da organização. É o pilar fundamental do BSC e consiste na ilustração do alinhamento ou encadeamento dos objectivos da entidade, dentro de quatro perspectivas, em direcção das estratégias escolhidas. O mapa estratégico reflecte a lógica de como a organização será mobilizada e o seu alinhamento com o negócio, a missão, os valores e a visão de longo prazo.

O mapa estratégico proporciona, conforme proposto em Kaplan e Norton (2006), uma representação visual dos objectivos primordiais da organização, além de demonstrar como os mesmos se inter-relacionam. Mostra, também, as relações de causa-efeito entre uma acção e o resultado que causará para o atendimento de um objectivo específico.

É formado por um conjunto de objectivos estratégicos, distribuídos em quatro (4) perspectivas que poderão ser denominadas de acordo com a natureza da organização em estudo, Kaplan e Norton (1996) e (2004):

- Financeira – os objectivos e indicadores desta perspectiva devem ser os primeiros a serem definidos, visto que eles desempenham o papel director no desdobramento de outros indicadores e a fase derradeira para avaliar a performance financeira. Esta perspectiva evidencia a definição de indicadores que traduzem os resultados económicos dos empenhamentos desenvolvidos. Os indicadores mais utilizados estão relacionados com a rentabilidade: *Economic Value Added*, (EVA), rendibilidade dos capitais investidos, volume de negócios;
- Clientes – preza-se com a necessidade de fornecer produtos e serviços que os clientes procuram e desejam adquirir para atingir os objectivos financeiros;
- Aprendizagem e desenvolvimento – ligada à identificação das infra-estruturas e dos equipamentos necessários para o alcance dos objectivos nas outras perspectivas. Aqui, os autores identificam três áreas fundamentais: capacidades dos colaboradores, capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment*<sup>2</sup> e alinhamento, destacando assim o papel de activos intangíveis como os recursos humanos, a informação e a estrutura organizacional na gestão actual das empresas. Os indicadores mais comuns dizem respeito, por exemplo, à formação, ao índice de satisfação do pessoal e ao investimento em tecnologias de informação;
- Processos internos – inicia-se com a satisfação da procura actual e vai de encontro à mudança das necessidades dos clientes actuais e futuros através do desenvolvimento de novos produtos e serviços. Os indicadores mais usados

---

<sup>2</sup> *Empowerment* é o processo pela qual se faz a descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da organização, o que permite a criação de maior motivação nos trabalhadores; disponível em <http://www.dicionarioinformal.com.br>, acesso em 14/05/10.

podem ser, por exemplo, taxa de devoluções, tempos de produção, taxa de rejeições e de produtividade, conforme a seguinte figura.

**Figura 1 - Mapa estratégico**



Fonte: Autor

O BSC transformou-se num sistema de gestão essencial, pois estabeleceu um equilíbrio entre as medidas financeiras (que era a base dos modelos tradicionais) e as medidas administrativas não financeiras. Kaplan e Norton (1997) afirmam que as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajectória que as empresas da era da informação devem seguir na geração de valor futuro, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e informação. O BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vectores que impulsionam o desempenho futuro.

O conhecimento das interações ou relações de causa-efeito entre os objectivos estratégicos, permite que os gestores da organização estabeleçam um processo contínuo de análise entre a prioridade e efectividade de cada acção, em relação à estratégia planeada. Por exemplo, o investimento em infra-estrutura ou em capacitação pode gerar valor em relação a que perspectiva? Estas actividades são prioritárias?

Para cada objectivo estratégico são definidos indicadores e metas que permitirão à organização medir o processo de mudança. O BSC é estabelecido na premissa de que só se gere o que é efectivamente medido.

Após o surgimento desta ferramenta e suas aplicações iniciais em várias empresas, tanto os autores como os executivos perceberam que seu escopo expandia os conceitos iniciais, Júlio e Neto (2002) e Campos (1998). Em concordância, Kaplan e Norton (2000) observam que as empresas bem-sucedidas do BSC revelaram um padrão consistente na consecução do foco e do alinhamento estratégico.

Kaplan e Norton (2000) constataram que *“Embora cada organização abordasse o desafio à sua própria maneira, em ritmos e sequências diferentes, observamos a actuação de cinco princípios comuns, que chamamos de princípios da organização focalizada na estratégia”*:

- Princípio 1: traduzir a estratégia em termos operacionais: não é possível implementar a estratégia sem descrevê-la. Os mapas da estratégia e os *Balanced Scorecards* cuidam das deficiências dos sistemas de mensuração dos activos tangíveis da era industrial. Os elos na mensuração das relações de causa e efeito nos mapas da estratégia mostram como os activos intangíveis se transformam em resultados (financeiros) tangíveis. O uso pelo *Scorecard* de indicadores quantitativos, mas não-financeiros (como duração dos ciclos, participação de mercado, inovação, satisfação e competências), possibilita a descrição e mensuração do processo de criação de valor, em vez da simples inferência;
- Princípio 2: alinhar a organização para criar sinergias: este princípio representa o desdobramento do BSC corporativo para as áreas de negócio e de apoio das organizações, de acordo com uma visão organizacional, de processos ou de funções;
- Princípio 3: transformar a estratégia em tarefa de todos: as organizações focalizadas na estratégia exigem que todos os empregados a compreendam e conduzam suas tarefas quotidianas de modo a contribuir para seu êxito. Em

muitos casos, adoptaram-se *scorecards* individuais para a definição de objectivos pessoais. Finalmente, cada uma das organizações bem sucedidas vinculou a remuneração por incentivos ao BSC;

Princípio 4: fazer da estratégia um processo contínuo: as empresas bem-sucedidas, na adopção do BSC, implementaram um processo de gestão da estratégia. Trata-se de um processo que integra a gestão tática (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e a gestão estratégica num único processo ininterrupto e contínuo;

Princípio 5: liderança executiva para mobilizar a mudança: o programa de BSC bem-sucedido começa com o reconhecimento de que não se trata de um projecto de mensuração, mas sim, de um programa de mudança.

#### **1.4 - O Processo e as fases de implementação do BSC**

O processo de criação e implementação do *Balanced Scorecard* deve assumir um carácter sistemático e consensual, que consiga mostrar de forma clara, a tradução da missão e estratégia em indicadores de desempenho.

A primeira metodologia foi apresentada por Kaplan e Norton (1993), consistindo em oito etapas, abaixo descritas, concebidas para que o BSC possa fazer a ligação entre a estratégia e os indicadores de desempenho.

1. Preparação;
2. Entrevistas - primeira abordagem;
3. *Workshops*<sup>3</sup> executivo - primeira abordagem;
4. Entrevistas - segunda abordagem;
5. *Workshops* executivo - segunda abordagem;
6. *Workshop* executivo - terceira abordagem;

---

<sup>3</sup> *Workshop* - Palavra inglesa que em português significa “oficina”; reunião de trabalho, ou de treino, no qual os participantes discutem e/ou exercitam determinadas técnicas numa área específica. Disponível em <http://www.dicionarioinformal.com.br>, acesso em 14/05/10.

7. Implementação;
8. Revisões Periódicas.

Contudo, Kaplan e Norton (1996) advertem que a implementação do BSC não é tão fácil quanto parece e que, ao longo do processo, deverão surgir vários problemas de cariz estrutural e organizacional, cujas etapas são:

1 - Selecção da unidade organizacional apropriada: os autores referem que o processo inicial de implementação do BSC funciona melhor numa unidade de negócio que abarque actividades em toda a cadeia de valor da empresa. A escolha também deve recair sobre uma unidade para a qual seja fácil definir indicadores de actuação financeira, sem as complicações associadas à distribuição de custos e preços de transferência. A unidade seleccionada não deverá ter um âmbito de actuação muito restrito, uma vez que isso dificulta a definição de uma estratégia coerente, facto indispensável para o cumprimento da missão;

2 - Identificação das ligações organizacionais: depois de seleccionada a unidade de implementação, deve-se estabelecer as relações que ela mantém com as outras unidades organizacionais, departamentos e funções. Este processo servirá para evitar que aquela unidade desenvolva objectivos e indicadores que favoreçam a sua actuação mas prejudiquem as outras. Por outro lado, permite que se conheçam limitações e oportunidades da unidade seleccionada que, isoladamente, não seriam fáceis de detectar;

3 - Desenvolvimento das entrevistas de primeira abordagem: o arquitecto da implementação do BSC deve preparar e disponibilizar, aos gestores, informação básica e retrospectiva sobre o BSC, assim como documentação sobre a visão, missão, estratégia e meio envolvente da unidade seleccionada. Posteriormente, deve realizar entrevistas com todos os gestores de forma a obter informação sobre os objectivos estratégicos e indicadores das quatro perspectivas do BSC. O grupo de trabalho deve tentar recolher contributos que sirvam para enriquecer o significado e contexto dos objectivos e indicadores, através de entrevistas de fluxo livre, mas com um conjunto comum de perguntas e respostas possíveis;

4 - Sessões de síntese: nesta fase, deve-se reunir a equipa de trabalho para discutir e analisar os resultados das entrevistas efectuadas na fase anterior. Desta reunião, deve sair um conjunto de materiais que servirão de base para o primeiro workshop executivo, como por exemplo, a lista previsional de objectivos e indicadores classificados nas quatro perspectivas que deverá representar a estratégia da unidade de negócio;

5 - *Workshops* executivo - primeira abordagem: este conjunto de reuniões deve permitir a obtenção de consenso dos gestores de topo em relação ao BSC. Começando pela missão e visão, devem ser analisados os diversos objectivos de cada perspectiva, até serem votados os três ou quatro mais importantes. No final desta fase, devem estar definidos os objectivos, a sua declaração descrita e pormenorizada e uma lista de potenciais indicadores de performance para cada perspectiva;

6 - Reuniões dos subgrupos: estas reuniões têm quatro objectivos principais:

- Aperfeiçoar a descrição dos objectivos definidos na fase anterior;
- Definir, para cada um dos objectivos, o indicador ou indicadores que reconheçam e comuniquem de forma mais eficaz a sua intenção;
- Identificar as fontes de informação e alimentação de cada indicador e a sua forma de obtenção;
- Identificar as relações entre os indicadores de cada uma das perspectivas, assim como entre eles e os das restantes perspectivas.

7 - *Workshops* executivo - segunda abordagem: nestas reuniões devem participar os gestores de topo e os quadros intermédios, devendo ser debatidos a visão, as declarações de estratégia da organização e os objectivos e indicadores contemplados no BSC. Depois disso, deve-se começar a preparar o plano de implementação;

8 - Concepção do plano de implementação: uma nova equipa de trabalho, na qual estejam incluídos os líderes de cada subgrupo, deve definir as metas e desenvolver

um plano de implementação do BSC. Kaplan e Norton (1996) argumentam que este plano deve abarcar a forma como os indicadores do BSC vão estar ligados aos sistemas de informação e às bases de dados. Deve-se facilitar o desenvolvimento de indicadores de segundo nível para as unidades organizacionais descentralizadas;

9 - *Workshops* executivo: terceira abordagem: esta série de reuniões deve ter como objectivo permitir o consenso final sobre a visão, objectivos e indicadores desenvolvidos nas fases anteriores e validar as metas propostas pela equipa de trabalho de implementação. Como resultado final, os gestores de topo devem estar de acordo com o programa, comunicando o BSC, de seguida, aos colaboradores;

10 - Finalização do plano de implementação: o BSC poderá ser uma ferramenta para acrescentar valor se estiver integrado num sistema de gestão da organização. Assim sendo, levanta-se a necessidade de elaborar um plano de actuação faseado, baseado na melhor informação disponível, de modo a que a agenda resultante seja consistente com as prioridades associadas ao BSC. Kaplan e Norton (1996) referem que, se a organização tiver a sua estratégia bem formulada e o seu ambiente bem analisado, poderá implementar o BSC em 16 semanas.

Não obstante as alterações apresentadas pelos autores, o modelo de 1996 não se distancia tanto do modelo de 1993.

Entretanto, Júlio e Neto (2002) e Campos (1998), em concordância com Kaplan e Norton (2000), dizem que o processo de implementação do BSC, deve iniciar-se por identificar a organização, o papel de cada unidade de negócio e explicar a respectiva estratégia. Todos os empenhamentos devem estar envolvidos num processo dinâmico, no qual os indicadores e os objectivos se alteram à medida que a estratégia da unidade de negócio se modifica.

Deve-se envolver todos os colaboradores para a concretização dos objectivos propostos, através da atribuição de responsabilidades a cada um dos mesmos.

Sendo assim, propõe-se um modelo do BSC com base nos seguintes passos:

1. Definir a visão do futuro da empresa;
2. Definir os objectivos para cada perspectiva do BSC;
3. Fazer levantamento dos indicadores de desempenho e os factores críticos de sucesso;
4. Construir o mapa estratégico com as relações de causa-efeito entre os indicadores e os factores críticos de sucesso.

O processo deve ser complementado com a definição das metas e os planos de acção.

A proposta do modelo de avaliação de desempenho descrito no quarto capítulo deve seguir estas fases.

### **1.5 - Os obstáculos na implementação do BSC**

As empresas, ao tentarem implementar o BSC podem deparar-se com algumas dificuldades como por exemplo:

- A gestão de topo pode não conseguir traduzir uma visão concisa e partilhada da estratégia da empresa;
- O desenvolvimento e a manutenção do BSC podem exigir um trabalho adicional;
- Essa implementação pode não trazer benefícios evidentes para os gestores envolvidos;
- Os gestores podem não ser firmes o suficiente para sustentar a sua continuidade;
- Existência de fontes de informação secundárias, que podem prejudicar a identificação de indicadores específicos.

## Capítulo II – Metodologia

### 2.1 - Método de abordagem

Na gestão do Comando da 1ª Região Militar (C1ªRM) não se verifica a aplicação desta ferramenta de apoio à administração.

Durante esta pesquisa, pretendemos demonstrar como se pode tirar partido da mesma através de uma proposta de aplicação. Logo, e de acordo com Fernandes (1995), o método de abordagem adoptado será o indutivo em função da inexistência da aplicação formal dos conceitos do *Balanced Scorecard* na organização alvo.

### 2.2 - Método de procedimento

No processo da definição de uma estratégia de investigação, devemos levar em conta estas três condições:

- O tipo de questões de investigação;
- O grau de controlo que o investigador tem sobre o objecto a investigar e;
- O foco em aspectos contemporâneos ou históricos.

Paralelamente, e de acordo com Oliveira (1999), pelo facto de pretendermos estudar uma entidade bem definida, e conhecer em profundidade “como” aplicar o instrumento e os “porquês” da sua aplicação, considerámos adequado utilizar como *design* de investigação o estudo de caso prático. Esta metodologia é adequada porque as variáveis relevantes estão muito embebidas na entidade em estudo.

Será um estudo de caso não no sentido de levantamento, análise e comparação das práticas correntes, mas sim numa proposta de aplicação do instrumento.

### 2.3 - Recolha e tratamento dos dados

A utilização de várias técnicas afigura-se adequada na medida em que a recolha de dados para investigação deve basear-se em várias fontes, contribuindo tanto quanto possível para a triangulação de dados e para a criação de cadeias de evidência que aproximem os dados recolhidos às questões da investigação, Yin (2003).

Das técnicas disponíveis, recorreremos da entrevista, da análise documental e da observação.

Iniciámos o processo com o pedido de autorização formal para entrevistar seis elementos do Comando<sup>4</sup>.

O Quadro nº 1 discrimina os Militares que foram entrevistados, e os respectivos guiões estão incorporados em Anexo<sup>5</sup>.

Não utilizámos um único guião de entrevista, mas estes são convergentes aos objectivos preconizados com a recolha de dados.

Posteriormente enviámos ao Comandante uma solicitação de documentos<sup>6</sup>. O pedido engloba os seguintes documentos:

- 1 - Resumo de Treinos “Calhau 2009” e “Reconhecimento de Santo Antão”<sup>7</sup>;
- 2 - Espelho de Movimento de Verbas 2009 do Fundo Privativo (FP)<sup>8</sup>;
- 3 - Espelho de Movimento de Verbas 2009 do Fundo do Tesouro<sup>9</sup> e;
- 4 - Plano de Actividades Para o Ano de 2009<sup>10</sup>.

O objectivo é recolher dados logístico-financeiros e operacionais.

---

<sup>4</sup> Anexo I.

<sup>5</sup> Anexos II, III, IV e V.

<sup>6</sup> Anexo VI.

<sup>7</sup> Anexo VII.

<sup>8</sup> Anexo VIII.

<sup>9</sup> Anexo IX.

<sup>10</sup> Anexo X.

Utilizámos, de igual modo, a técnica de observação, aproveitando o facto de ser efectivo da instituição em estudo, desempenhando a função de Comandante da Companhia de Apoio de Combate.

Para os capítulos relacionados com a revisão da literatura, baseámo-nos em livros, trabalhos de pesquisa, artigos e internet.

Este trabalho é de natureza qualitativa pela forma como o processo de obtenção e tratamento dos dados foi efectuado.

#### **Quadro 1 - Militares entrevistados**

<b>N/O</b>	<b>Nome</b>	<b>Posto</b>	<b>Função</b>
1	Anildo Morais	Major	Comandante 1ª Região Militar
2	António Vieira	Capitão	Director do Centro de Instrução
3	Armando Graça	Capitão	Adjunto para Área Logística e Apoios
4	Alberto Teixeira	Capitão	Comandante Companhia Apoio Serviços
5	Adilson Fortes	1º Tenente	Chefe do Gabinete de Instrução
6	Edir Silva	Tenente	Comandante Companhia Polícia Militar

Fonte: Autor

#### **2.4 - Delimitação do universo**

O estudo incide sobre uma única instituição que são as Forças Armadas, restringindo ao Comando da 1ª Região Militar constituído pelos Órgãos de Comando e as Unidades Territoriais (Centro de Instrução Militar, Companhia de Polícia Militar, Companhia de Apoio e serviços e Companhia de Apoio de Combate. O efectivo total é de duzentos e cinquenta e sete (257) Militares.

## 2.5 - Tipo de amostragem

Os métodos propostos por Andrade *et al.*, (2006) para seleccionar amostras são:

- Probabilístico ou aleatório e;
- Não probabilístico ou não aleatório.

Dos dois, utilizámos o não probabilístico visto que a escolha dos elementos da nossa amostra não foi feita de forma aleatória. É do tipo intencional ou por julgamento, sendo que o procedimento de selecção dos elementos da população está relacionado com o nível de influência no seio da administração e operacionalidade do Comando da 1ª Região Militar.

## Capítulo III – O estudo de caso

### 3.1 - Enquadramento histórico da instituição em estudo

A 15 de Janeiro de 1967, em Cuba, na presença de Amílcar Cabral, a quase totalidade dos membros do grupo, individualmente, prestaram um juramento solene de fidelidade à luta pela independência de Cabo Verde. Esses jovens, então afirmaram-se, dispostos para o sacrifício supremo se necessário para se poder alcançar a liberdade da Pátria, mas também pelo seu desenvolvimento e engrandecimento. E esse juramento foi cumprido.

Em 1988, o governo de Cabo Verde, no primeiro gesto de reconhecimento da importância deste facto, escolheu e fixou o dia 15 de Janeiro como o dia das Forças Armadas de Cabo Verde, Brito (2007).

As Forças Armadas de Cabo Verde (FACV) constituem a principal componente de defesa nacional<sup>11</sup>.

As FACV são constituídas por um reduzido efectivo, rondando os 1.200 elementos. O serviço militar é obrigatório para os homens e facultativo para as mulheres<sup>12</sup> e a idade mínima para ingressar nas fileiras das FACV é de 18 anos.

A Constituição da República de Cabo Verde, determina igualmente que cabe às FACV, a execução da componente militar da defesa nacional, competindo-lhes assegurar a defesa Militar da República contra qualquer ameaça ou agressão externas. As FACV são constituídas pelos Órgãos Militares de Comando, a Guarda Nacional (GN) e a Guarda Costeira (GC). A Guarda Nacional está organizada territorialmente e constitui a

---

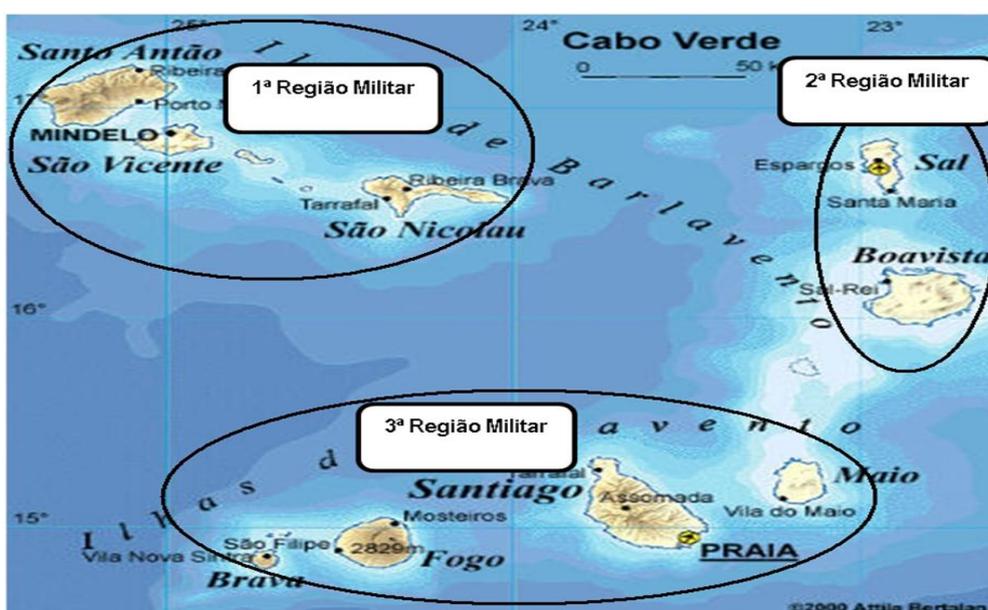
<sup>11</sup> De acordo com o Programa do Governo para a VII legislatura 2006-2011, (2006).

<sup>12</sup> Segundo o disposto no nº 1 do art. 245º da Constituição da República de Cabo Verde (1999).

principal componente das Forças Armadas destinada à defesa Militar do país, através da realização de operações terrestres e anfíbias, bem como ao apoio à segurança interna<sup>13</sup>.

A GN compreende o Corpo de Polícia Militar, o Corpo de Fuzileiros Navais, o Corpo de Artilharia e as Unidades de Apoio. Estas unidades encontram-se repartidas por três Comandos territoriais, sendo a Companhia a sua unidade base. Os Comandos territoriais estão distribuídos da seguinte forma: O Comando da 1ª Região Militar, sediado em São Vicente, que abrange esta, Santo Antão, Santa Luzia e São Nicolau, (parte das FACV que se encontra em estudo); o Comando da 2ª Região Militar, sediada na Ilha do Sal, que abarca esta e a ilha da Boa Vista; e o Comando da 3ª Região Militar, com sede em Santiago, englobando para além desta, as ilhas do Maio, Fogo e Brava.

**Figura 2 - Mapa com as Regiões Militares**



Fonte: Adaptado a partir de mapa de Cabo Verde<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> De acordo com a Lei da Organização e dos Quadros de Pessoal das Forças Armadas, nº 1 do art. 4º, (1993).

<sup>14</sup> Disponível em [http://www.vertentes.ufba.br/Cabo\\_verde\\_mapa.jpg](http://www.vertentes.ufba.br/Cabo_verde_mapa.jpg), acesso em 14/05/10.

### **3.2 - As missões gerais da Guarda Nacional (GN)**

Cabe à GN, de acordo com a lei da organização e dos quadros de pessoal das Forças Armadas de Cabo Verde (1993):

- Assegurar a defesa militar do país;
- Executar, no seu âmbito, a declaração do estado de sítio ou de emergência;
- Prevenir e combater o terrorismo e garantir a segurança dos órgãos de soberania e de outros objectivos estratégicos;
- Colaborar com as autoridades competentes e sob a responsabilidade destas, na segurança de pessoas e bens e na prevenção e combate ao tráfico de estupefacientes, armas e pessoas e outras formas de criminalidade organizada;
- Cumprir missões no âmbito dos compromissos Internacionais assumidos;
- Colaborar em tarefas relacionadas com a protecção do meio ambiente, a satisfação de necessidades básicas e a melhoria das condições de vida das populações; e
- Desempenhar outras missões de interesse público que lhes forem consignadas.

A Guarda Costeira é a componente das Forças Armadas destinada à defesa e protecção dos interesses económicos do país no mar, sob jurisdição nacional, e ao apoio aéreo e naval às operações terrestres e anfíbias, de acordo com as suas missões específicas. Esta abarca as forças e meios navais, as forças e meios aéreos, e as forças e meios em terra.

### **3.3 - As missões gerais da Guarda Costeira (GC)**

De acordo com a lei da organização e dos quadros de pessoal das Forças Armadas de Cabo Verde (1993), cabe à GC:

- Assegurar a defesa Militar do país e o apoio aéreo e naval ao cumprimento das demais missões das FACV;
- Executar no seu âmbito, a declaração do estado de sítio ou de emergência;
- Patrulhar o espaço aéreo e marítimo sob jurisdição nacional, incluindo a ZEE, podendo empreender a perseguição, a abordagem e o apresamento de navios e

embarcações em actividades ilícitas, designadamente fraudes e infracções fiscais aduaneiras, pesca ilegal e poluição marítima;

- Colaborar com as autoridades competentes e sob a responsabilidade destas, no combate à imigração clandestina, bem como na prevenção do tráfico de estupefacientes, armas e pessoas e de outras formas de criminalidade organizada;
- Garantir a salvaguarda da vida humana no mar e coordenar e executar as operações de busca e salvamento, sem prejuízo das competências atribuídas a outras instituições;
- Exercer as demais funções de autoridade marítima atribuídas por lei;
- Participar no sistema nacional de protecção civil;
- Cumprir as missões de fiscalização, controlo e repressão de actividades ilícitas no mar, no âmbito dos compromissos internacionais assumidos.

O Comando da 1ª Região Militar é a instituição sobre a qual recai o presente estudo e as suas missões são as da GN.

### **3.4 - Estrutura orgânica do Comando da 1ª RM**

O Comando da 1ª RM possui uma estrutura orgânica clássica, que também é chamada de vertical. É o mais comum tipo de organograma, elaborado com rectângulos que representam os órgãos e linhas que fazem a ligação hierárquica e de comunicação entre eles.

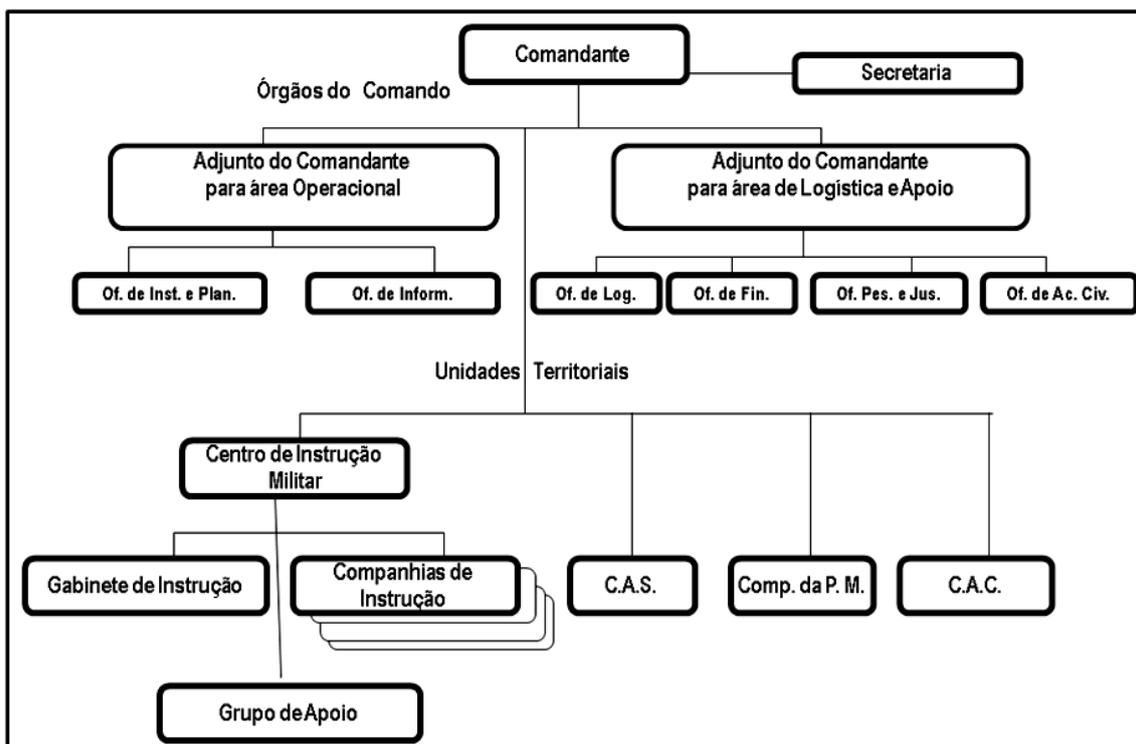
Consegue-se igualmente visualizar a dependência directa que cada área de responsabilidade possui em relação a outra.

Por outro lado, existe a dependência indirecta pela característica imperiosa das organizações onde prevalece o princípio da hierarquia como é o caso das FACV.

Há que destacar o facto de haver muita acumulação de funções, sobre aproveitamento dos Militares<sup>15</sup> e a inexistência do Oficial de Informação e do Grupo de Apoio, porque o efectivo é reduzido em relação às nossas necessidades.

A figura abaixo, ilustra a forma que o Comando da 1ª Região Militar se encontra estruturado.

**Figura 3 - Organograma do C1ªRM**



Fonte: Comando da 1ª RM

### 3.5 - Diagnóstico da situação

Nos dias de hoje, as políticas económicas resultantes dos programas de estabilização e de ajustamento estrutural do Banco Mundial (BM) e do Fundo Monetário Internacional (FMI), várias são as exigências que estas instituições financeiras internacionais colocam aos países beneficiários. Segundo Huntington (1996), se por um lado indicam a saúde, a

<sup>15</sup> A maioria das Funções são Exercidas por Militares com patentes inferiores às exigidas pelos regulamentos.

educação e a nutrição como as áreas primordiais para esses investimentos, por outro, aconselham a redução das despesas públicas prioritariamente no sector Militar.

Em Cabo Verde, a percentagem do PIB, destinada à defesa, não ultrapassa os 0,7%, sendo que cerca de 90% deste montante é destinado às despesas com o pessoal. Logo, o investimento em material e equipamento é bastante reduzido.

Para o Comando da 1ª Região Militar, a Direcção de Administração Financeira disponibilizou um montante de sessenta e oito milhões, quinhentos e trinta e três mil, quinhentos e noventa e seis escudos (68.533.596\$00) para o ano de 2009. Do fundo privativo, orçou o valor de seis milhões, noventa e três mil, seiscentos e oitenta e quatro escudos (6.093.684\$00) para o mesmo ano.

**Quadro 2 - Orçamento Militar - percentagem do PIB, (2003 - 2008)**

<b>Ano</b>	<b>Orçamento Militar - percentagem do PIB</b>	<b>Posição em termos das instituições do Estado</b>	<b>Mudança Percentual</b>
2003	1,60 %	104	
2004	1,50 %	102	-6,25%
2005	1,50 %	103	0,00%
2006	0,70 %	151	-53,33%
2007	0,70 %	150	0,00%
2008	0,70 %	151	0,00%

Fonte: Adaptado a partir de: CIA World Eactbook<sup>16</sup>.

Como referido anteriormente, e de acordo com Olve *et al.*, pelo facto dos sistemas tradicionais de avaliação do desempenho não considerarem elementos estratégicos como a inovação e a qualidade, proporcionam uma visão parcial da avaliação do desempenho da organização. Por outro lado porque, tendo por base a informação financeira, os gestores tendem a relevar as acções de curto prazo, não perspectivando o longo prazo e os objectivos estratégicos, citado por Rosário (2009). Sendo assim, verifica-se no seio do C1ªRM um Sistema de Gestão do Conhecimento, visto que a

<sup>16</sup> Disponível em: <http://www.indexmundi.com>, acesso em 14/05/10.

organização parte da premissa que as pessoas são os maiores activos da organização, e o desafio é mantê-las na instituição como forma de garantir a qualidade e inovação no cumprimento das missões estratégicas.

De igual modo, têm-se verificado várias acções sociais através de uma forte cooperação com a sociedade, tendo como base o “Programa de Acção Cívica” deste Comando, atendendo ao facto do autor anteriormente citado, afirmar que os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho estão vocacionados para o interior da empresa, na medida em que realçam a avaliação das variáveis internas, descurando o impacto dos elementos externos e ambientais.

De acordo com as entrevistas realizadas, a análise documental e a observação permanente das actividades deste Comando, constatamos que o C1ªRM apresenta uma situação financeira modestamente tangente pelas políticas Governamentais. As despesas de funcionamento são cobertas pelas verbas disponibilizadas pela Direcção de Administração Financeira (DAF), que é o órgão responsável pela gestão do Orçamento das Forças Armadas.

As verbas são disponibilizadas através de duodécimas distribuídas por rubricas.

O Comando, através do Fundo Privativo, caracterizado por actividades de suinicultura, agricultura, bares e arrendamentos, consegue arrecadar outros montantes que servem de reforço à situação financeira.

Não se verifica situações de endividamento pelas indicações superiores.

De realçar o facto de não haver qualquer rubrica de investimento. Estes são realizados com base em financiamentos programados pelo Ministério.

Segundo a apreciação do Comandante desta Região Militar, as unidades operacionais estão preparadas para a execução das missões que lhes são atribuídas, graças ao nível dos treinos e exercícios operacionais a que estas são submetidas com regularidade mas, sobretudo, pela gestão coerente dos poucos recursos.

Para a construção do modelo do BSC, analisou-se a natureza, o objecto e o objectivo da instituição. Achamos adequada a colocação da perspectiva do cliente no topo do mapa estratégico, ao contrário das organizações que têm como finalidade principal o lucro.

### **3.6 - Visão, missão (específica), valores e objectivos estratégicos – 1º Passo**

A construção de qualquer sistema de avaliação do desempenho deve ter como pilares, a missão e visão da organização. Deste modo, e com o apoio do Comandante da 1ª RM, ficam assim definidas:

- Visão: ser reconhecido como o melhor Comando Militar de entre os demais a nível da excelência em formação, operacionalidade e administração;
- Missão (específica): de acordo com o ponto 3.2 deste capítulo, dentro da sua área de jurisdição (São Vicente, Santo Antão, Santa Luzia e São Nicolau). Formar Praças, Sargentos e Oficiais com habilitação técnica para desempenhar com destreza as funções inerentes aos seus postos;
- Valores: moral, honestidade e ética, competência, credibilidade, qualidade e excelência na instrução, procura do conhecimento, fiabilidade, compromisso social, cooperação e solidariedade, espírito de corpo, comprometimento e parcerias.

### **3.7 - Os objectivos estratégicos – 2º Passo**

Genericamente, estão relacionados com a necessidade de manter uma posição preponderante no seio do governo que é a garantia da segurança regional, sendo que os específicos, inerentes a cada perspectiva, deverão ser enunciados ainda no decorrer deste capítulo.

Tendo acima definidos a visão e a missão, ponderado ao diagnóstico da situação, para cada perspectiva do BSC, definiremos os seguintes objectivos estratégicos:

- Perspectiva do cliente ou do mercado - fortalecer a confiança dos Caboverdianos através de um forte relacionamento e cooperação, aproveitando a implementação do “Programa de Acção Cívica”;
- Perspectiva financeira - passa por uma gestão criteriosa dos recursos postos à nossa disposição e a criação de valor, com vista a ter um bom Fundo Privativo;
- Perspectiva dos processos internos - tirar o melhor proveito dos recursos da instituição através do uso eficiente e eficaz dessas condições. Melhorar as condições de alojamento e alimentação para os formandos, recepção dos visitantes e das estruturas administrativas e desportivas da organização;
- Perspectiva da aprendizagem e do desenvolvimento organizacional - apostar na inovação através da formação de todos os elementos deste Comando, através dos Cursos de Formação de Oficiais (CFO), Sargentos (CFS), Praças, Curso de Promoção a Capitão (CPC), Curso de Promoção a Oficial Superior (CPOS), Curso de Comando e Estado-maior (CCEM), Programa Soldado Cidadão (PSC)<sup>17</sup>, Curso de Inglês ultimamente instituído e aulas para graduados.

---

<sup>17</sup> Programa Soldado Cidadão (PSC) é um programa do governo, gerido pelo Centro de Emprego e Formação Profissional. Visa proporcionar formações de nível Técnico-profissional aos Militares em regime obrigatório e/ou contratual, segundo o Comando da 1ªRM.

### 3.8 - Factores críticos de sucesso – 3º Passo

Estes definem o sucesso ou o fracasso de um ou vários objectivos, definidos pelo plano estratégico do Comando da 1ª Região Militar. Compõe alguns pontos-chave, sem os quais não se pode atingir os objectivos traçados.

**Quadro 3 - Factores críticos de sucesso**

<b>Cliente</b>	Relevância do Serviço Militar após a passagem à disponibilidade
	Imagem e significado para a nação Cabo-verdiana
	Qualidade das formações adquiridas no âmbito Castrense
<b>Financeira</b>	Crescimento da produção e das vendas
	Capacidade de gestão dos custos fixos e dos proveitos
	Capacidade persuasiva para aceitação das propostas de investimentos
<b>Processos</b>	Capacidade de gestão a nível de aprovisionamento
	Óptima exploração dos espaços e equipamentos
	Capacidade de negociação com fornecedores
<b>Aprendizado</b>	Formação dos Membros de Comando, Instrutores e Monitores
	Aposta na motivação dos Militares
	Incentivos à autoformação através da investigação
	Capacidade de criar novos procedimentos

Fonte: Autor

### 3.9 - Indicadores de desempenho

**Quadro 4 - Indicadores (forma de cálculo e fonte)**

	<b>Indicador de desempenho</b>	<b>Forma de cálculo</b>	<b>Fonte</b>
<b>Clientes</b>	Número de solicitações por parte das instituições e da população	Número	Secretarias
	Audiência das cerimónias Militares	Número	DPJ <sup>18</sup>
	Número de Militares destacados para serviços conjugados	Número	Secretarias
<b>Financeira</b>	Taxa de Rendibilidade do Fundo Privativo	Proveitos – Custos Operacionais	Fundo Privativo (FP)
	Peso dos custos fixos de estrutura	CF de estrutura/PO	Secção Finanças (SF)
	Proveitos/ Receitas	Valor dos Proveitos/Receitas	FP e SF
	Despesas	Valor das Despesas	SF
	Investimento	Valor do Investimento	SF
<b>Processos</b>	Taxa de cumprimento dos planos de instrução e dos horários internos	Nº de Planos Cumpridos/ Total de Planos	OPI e GI <sup>19</sup>
	Taxa de perdas de materiais de fardamento e bélico nos armazéns	Nº Danificado/Total de Existência	Secção Logística (SL)
	Índice de entrada de viaturas na oficina auto para reparações	Nº de entrada/Nº de Entrada Planificado	SL
<b>Aprendizagem</b>	Pedido de regresso ao CIM por parte dos instrutores	Número	DPJ
	Quantidade de instrutores com Formação adequada	Número	DPJ
	Média dos dias de licenças de mérito atribuídas após as formações	Total dos Dias Licença/Nº de Militares a Entrar de Licença	DPJ

**Fonte: Autor**

<sup>18</sup> DPJ – Divisão de Pessoal e Justiça: responsável pelo recrutamento, contratação, despedimento, marcha, apresentações etc. Funciona igualmente como departamento jurídico.

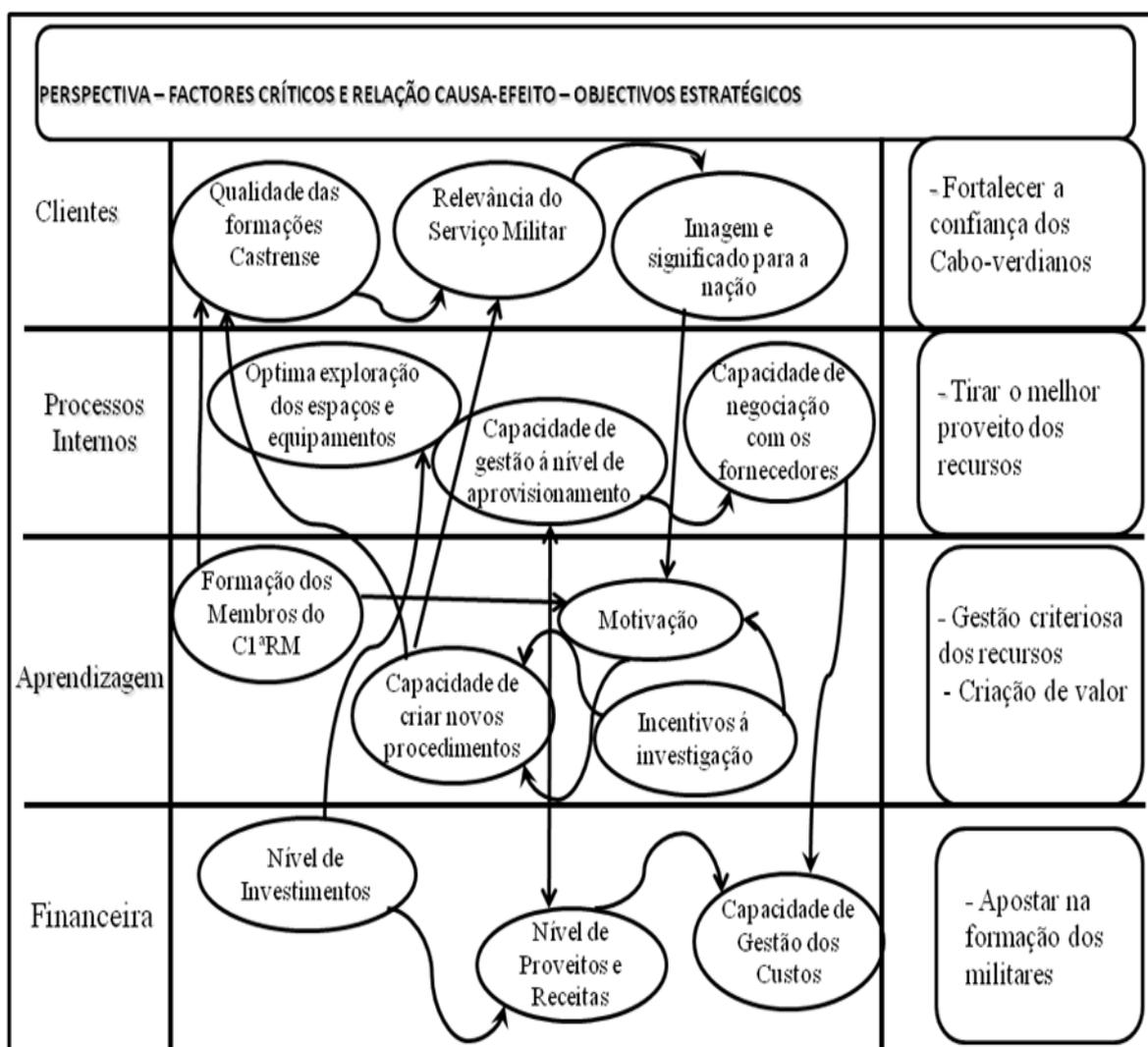
<sup>19</sup> OPI e GI – Oficial de planeamento e instrução e Gabinete de instrução.

### 3.10 - Mapa estratégico e as relações de causa-efeito - 4º Passo

O mapa estratégico é considerado o elemento mais importante do *Balanced Scorecard*, na medida em que, para cada perspectiva associam-se os objectivos estratégicos e apresentam-se as relações de causa-efeito entre os factores críticos de sucesso.

Para o caso em estudo, é apresentado este mapa, mas, noutras circunstâncias, os elementos podem ser outros.

**Figura 4 - mapa estratégico e relações de causa-efeito**



Fonte: Autor

### 3.11 - Os planos de acção e as metas

**Quadro 5 - Os planos de acção e as metas<sup>20</sup>**

	<b>Planos de acção</b>	<b>Metas</b>
<b>Cientes</b>	Concessão de audiência a civis	Imediato, uma vez por semana
	Organizar intercâmbios com a sociedade civil	Duas vezes por mês
	Criação da sala de espera	Imediato
	Realização de palestras no âmbito das escolas secundárias	Imediato, uma vez por mês
<b>Financeira</b>	Ampliação do espaço reservado a suinicultura	Aumento 400% da produção suína a partir do 3º trimestre
	Trespasse do terreno agrícola da Chã de Holanda	Rentabilidade constante da parcela agrícola durante os próximos dois anos
	Actualização das rendas habitacionais	Aumento das receitas em arrendamentos na ordem dos 50% a partir do 2º trimestre
	Melhorar o sistema de exploração dos bares	Crescimento das vendas na ordem dos 15% a partir do 2º trimestre
<b>Processos</b>	Elaboração dos deveres Funcionais	Imediato
	Elaboração do regulamento de instrução	Imediato, antes das Incorporações
	Elaboração de fichas de instrução	Imediato, antes de qualquer instrução
	Actualização do programa da EPQ	Imediato, antes de qualquer instrução
<b>Aprendizagem</b>	Apoio no âmbito do PSC;	Imediato, início de cada Curso
	Proposta de programação para CFO e CFS	Imediato, antes de qualquer instrução
	Activar o Curso de Inglês	Imediato, antes de qualquer instrução
	Planear instrução complementar	Imediato, depois de instrução básica

Fonte: Autor

<sup>20</sup> De acordo com o plano de actividades do C1ªRM para o ano de 2009.

### 3.12 - Exemplificação

Tendo acima organizado o Mapa Estratégico<sup>21</sup>, de modo que a perspectiva do cliente ocupe o topo da configuração, há que se assumir os indicadores afectos a esta perspectiva como sendo os indicadores de resultados ou de efeitos. Assim, a título de exemplo, vejamos a sequência integrada, que imperativamente, deve existir entre as perspectivas e os seus respectivos indicadores:

- Para se fazer um trabalho valorizado pela sociedade Cabo-verdiana através da participação dos Militares em missões a nível nacional e internacional (perspectiva do Cliente), há que ter Instrutores e colaboradores com formação adequada (aprendizagem e desenvolvimento). Há que possuírem igualmente métodos modernos e apropriados no processo de instrução, bem como infra-estruturas e equipamentos próprios (perspectiva de processos internos), garantidos por investimentos financiados tanto pelo fundo do tesouro, como pelos fundos gerados pelas actividades rentáveis da organização, (perspectiva financeira).

Desta forma, consegue-se harmonizar os objectivos de curto e longo prazos, os resultados preconizados, os indicadores financeiros e os não-financeiros à luz dos preceitos fundamentais do *Balanced Scorecard*.

---

<sup>21</sup> Ver página (32).

## Conclusões

Após o aparecimento dos fenómenos como a globalização, a concorrência e consequente aumento das exigências dos clientes, as organizações sentiram a necessidade de recorrer ao planeamento, para que as suas actividades decorressem num ambiente organizado.

Até aos finais dos anos 80, o controlo de gestão preocupava-se unicamente com a componente financeira por causa dos resultados e rentabilidade. Após esta data, vários estudos realizados deixaram patente as limitações que estes sistemas apresentavam. De entre os vários instrumentos de medição do desempenho, apresentados no início dos anos 90, destaca-se o *Balanced Scorecard*, que se preocupa com as componentes financeiras e não-financeiras.

Várias são as organizações que vêm auferindo desta ferramenta convertendo-se num verdadeiro impulsionador da direcção, da aprendizagem, da comunicação organizacional e da motivação da componente humana.

Associado a um sistema rigoroso de gestão do conhecimento aplicado nas FA, a nossa proposta do modelo do *Balanced Scorecard* para o C1ªRM, apresenta como principal propósito, auxiliar os membros do Comando a operacionalizar a estratégia organizacional e avaliar a qualidade das acções administrativas, por abarcar as três principais questões do controlo de gestão que são a função controlo, a avaliação do desempenho e a implementação da estratégia.

Na sequência, deverá ser apresentada ao Comandante da 1ª Região Militar uma proposta de aceitação do modelo do *Balanced Scorecard*, nos moldes apresentados ou com algumas alterações, conforme o primeiro objectivo anteriormente preconizado.

Ao aceitá-la, a organização beneficiará dum instrumento capaz de gerar informações essenciais para o processo de tomada de decisão e proporcionar um nível de

comunicação elevado entre os componentes da organização, de acordo com o quarto objectivo do trabalho.

O levantamento das insuficiências de qualidade e as medidas de melhoria, estão inerentes à definição dos factores críticos de sucesso e dos indicadores de desempenho.

O sucesso da adopção desta medida passa por um empenho do conjunto de todos os intervenientes da instituição, na medida em que as tarefas são distribuídas desde o pessoal de Comando até às pequenas unidades, com vista a um único objectivo.

Finalmente concluímos que a incorporação dos conceitos do *Balanced Scorecard* no seio do Comando da 1ª região Militar, otimiza a sua gestão e conseqüente crescimento da instituição, hipótese básica do problema anteriormente levantado.

## **Recomendações**

Ao longo deste estudo, consolidámos a ideia em relação à importância do BSC por um lado, mas por outro, verificámos que a sua implementação é um processo complexo e que exige muito empenho e entrega por parte dos colaboradores.

Ao aceitar o desafio de implementar o *Balanced Scorecard*, endereçámos ao Comando da 1ª Região Militar as seguintes recomendações:

- 1 - Seguir o processo de implementação baseado nas dez etapas de acordo com Kaplan e Norton (1996) ou semelhante;
- 2 - Contratar profissionais e especialistas na área do Controlo de gestão, para num processo de *Outsourcing*<sup>22</sup>, tirarem partido da experiência de quem está por dentro deste assunto específico, durante o processo da adopção desta ferramenta;

---

<sup>22</sup> Outsourcing é o processo pela qual as empresas subcontratam serviços de fora para determinadas áreas não dominadas pelos quadros da empresa.

- 3 - Devem os gestores contar com trabalhos adicionais pelas exigências do processo;
- 4 - Não abandono prematuro da implementação do sistema, visto que os benefícios não são imediatos. Logo, os gestores devem ser firmes o suficiente para sustentar a sua continuidade;
- 5- Identificar bem as fontes de informação secundárias, que podem prejudicar a identificação de indicadores específicos;
- 6- Aumentar o nível de comunicação entre os vários níveis da organização, para garantir a produtividade dos Workshops do executivo e das reuniões dos subgrupos;
- 7- O sistema deve estabelecer as relações entre as unidades organizacionais, para evitar o estabelecimento de indicadores que favoreçam a actuação de um departamento ou unidade de serviço, mas prejudiquem as outras;
- 8 - As entrevistas dadas pelos Comandantes ao arquitecto da implementação devem ser coerentes para que se possa determinar de forma real os indicadores e os objectivos estratégicos;
- 9 - Não acelerar o processo de implementação se a organização não tiver a sua estratégia bem formulada e o seu ambiente bem analisado. Sugere-se de acordo com Kaplan e Norton (2000), a execução do *Balanced Scorecard* entre dezasseis a dezoito semanas;
- 10 - Sejam definidas datas para as revisões, devido às mudanças no meio envolvente e dos objectivos da organização.

## Referências bibliográficas

### Livros

- Andrade, M.M. (2006). *Introdução à metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Editora Atlas.
- Campos, J. A. (1998). *Cenário balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana.
- Chiavenato, I. (2003). *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa*. Idalberto Chiavenato. São Paulo: Atlas, 5ª Ed.
- Damasceno, L. C. A. (2006). *Utilização dos conceitos do balanced scorecard nas organizações militares operacionais do exército brasileiro. Uma proposta*. Rio de Janeiro.
- Fernandes, A. J. (1995). *Métodos e regras para elaboração de trabalhos acadêmicos e científicos*. Porto: Porto Editora. 2ª ed.
- Huntington, S. (1996). *O soldado e o Estado: teoria e política das relações entre civis e militares*. Rio de Janeiro.
- Jordan, H., J. C. Neves & Rodrigues, J. A. (2003). *O controlo de gestão. Ao serviço da estratégia e dos gestores*. 5ª Ed. Lisboa: Áreas Editora
- Júlio, C. A. & Neto, J. S. (2002). *Estratégia e planeamento: autores e conceitos*.
- Kaplan, R. S. e D. P. Norton. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1993). *Putting the balanced scorecard to work*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*: Rio de Janeiro: Campus, 3ª ed.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2000): *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2004). *Measuring the strategic readiness of intangible assets*. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2006). *Measuring the strategic readiness of intangible assets*. Rio de Janeiro: Campus.

Macedo, I. I. (2007). *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas* : Rio de Janeiro: Editora FGV.

Oliveira, S. L. (1999). *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Editora Thomson Learning.

Petri, S. M. (2005). *Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a óptica construtivista*. Florianópolis.

Souza, V. L. (2005) *Gestão de desempenho*: Rio de Janeiro.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Sage Publications, 3ª ed.

### **Documentos Legais**

Cabo Verde, Assembleia Nacional (1999). *Constituição da República de Cabo Verde*.

Cabo Verde, Conselho de Ministros (1993). *Lei da Organização e dos Quadros de pessoal das Forças Armadas*.

Cabo Verde, Gabinete do Primeiro Ministro (2006). *Programa do Governo para a VII legislatura 2006-2011*.

### **Artigos**

Brito, P. R. (2007), *Os quarenta anos das forças armadas de Cabo Verde*. Disponível em [www.revistamilitar.pt](http://www.revistamilitar.pt). Acesso em 01 de fevereiro de 2010.

### **Trabalhos académicos**

Rosário, D. C. L. (2009), *Avaliação da performance organizacional: uma análise da utilização do Tableau de Bord e do Balanced Scorecard em empresas portuguesas*. Dissertação para mestrado em Gestão e estratégia industrial. Lisboa

### **Sites**

[www.dicionarioinformal.com.br](http://www.dicionarioinformal.com.br). Acesso em 14 de Maio de 2010.

[www.vertentes.ufba/cabo-verde](http://www.vertentes.ufba/cabo-verde). Acesso em 14 de Maio de 2010.

[www.indexmundi.com](http://www.indexmundi.com). Acesso em 14 de Maio de 2010.

[www.revistamilitar.pt](http://www.revistamilitar.pt). Acesso em 01 de fevereiro de 2010

## **Anexos**

- Anexo I – Pedido de autorização;
- Anexo II – Guião de entrevista nº 1;
- Anexo III – Guião de entrevista nº 2;
- Anexo IV – Guião de entrevista nº 3;
- Anexo V – Guião de entrevista nº 4;
- Anexo VI – Solicitação de documentos;
- Anexo VII – Resumo de treinos operacionais;
- Anexo VIII – Orçamento Fundo Privativo 2009;
- Anexo IX – Orçamento Fundo do Tesouro 2009;
- Anexo X – Plano de actividades 2009 – nove páginas;
- Anexo XI- Lista de organizações internacionais que utilizam o BSC.

Anexo I – Pedido de autorização

Ao Exmo. Senhor:

Comandante da 1ª Região Militar

**Data:** 02 de Março de 2010

**Assunto:** Pedido de Autorização

No âmbito da redacção da monografia de fim do Curso de Administração e Controlo Financeiro no Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresarias – ISCEE, Roseno Fortes Rocha, Tenente, desempenhando actualmente a função de Comandante da Companhia de Apoio de Combate, nesta Região Militar, vem, por esta via, muito respeitosamente, solicitar Vossa a Excia se digne autorizá-lo a entrevistar os seguintes Militares

1. Sua Excia. O Comandante da 1ª RM;
2. Sua Excia. O Adjunto do Comandante para a área Logística e de Apoios;
3. Sua Excia. O Director do Centro de Instrução Militar;
4. Senhor Comandante da Companhia de Apoio de Serviços;
5. Senhor Chefe do Gabinete de Instrução;
6. Senhor Comandante da Companhia de Policia Militar,

com o objectivo de realizar um diagnóstico da situação operacional e logístico-financeiro do Comando da 1ª Região Militar, sendo, desta feita, a recolha de dados através deste instrumento de pesquisa que é a entrevista.

Ciente da atenção que esta solicitação irá receber de Vossa Excia, subscreve-se com enorme consideração.

O Solicitante

---

Roseno Rocha

Tenente PM

<b>GUIÃO DE ENTREVISTA</b>	<b>Data</b>
<b>Comando da 1ª Região Militar</b>	<b>Hora</b>
<b>Entrevistado: Major Anildo Morais e Capitão Armindo Graça</b>	<b>Local</b>
<b>Entrevistador: Tenente Roseno Rocha</b>	

Esta entrevista insere-se no âmbito da redacção da minha monografia para obtenção do grau de Licenciatura em Administração e Controlo Financeiro pelo Instituto Superior das Ciências Económicas e Empresarias (ISCEE).

O objectivo é a recolha de dados relativos à gestão da nossa instituição para diagnóstico situacional.

#### **1º Grupo de Questões - Logística e financeira -**

1. O orçamento disponibilizado pela DAF e Fundo Privativo são suficientes para cobrir as dívidas ou despesas gerais deste comando?
2. As receitas do fundo privativo são significantes? Poderiam ser superiores?
3. Qual a sua percepção sobre o desempenho deste Comando?
4. Têm aplicado algum instrumento de avaliação de desempenho na vossa gestão?
5. Tem conhecimento do *Balanced Scorecard*?

#### **2º Grupo de Questões - Operacional -**

1. De que forma o senhor avalia o desempenho das unidades que constituem o Comando da 1ª Região Militar?
2. Numa situação de estado de sítio, emergência ou de alerta, como perspectiva o desempenho do Comando?
3. O efectivo possui qualificação adequada?
4. Os elementos do Comando estão motivados?
5. Qual é a situação em termos de equipamentos e instalações?

<b>GUIÃO DE ENTREVISTA</b>	<b>Data</b>
<b>Comando da 1ª Região Militar</b>	<b>Hora</b>
<b>Entrevistado: Capitão José Vieira</b>	<b>Local</b>
<b>Entrevistador: Tenente Roseno Rocha</b>	

Esta entrevista insere-se no âmbito da redacção da minha monografia para obtenção do grau de Licenciatura em Administração e Controlo Financeiro pelo Instituto Superior das Ciências Económicas e Empresarias (ISCEE).

O objectivo é a recolha de dados relativos à gestão da nossa instituição para diagnóstico situacional.

#### **1º Grupo de Questões - Logística e financeira -**

1. O orçamento disponibilizado pela DAF e Fundo Privativo são suficientes para cobrir as dívidas ou despesas gerais deste Comando?
2. As receitas do Fundo Privativo são significantes? Poderiam ser superiores?
3. Qual a sua percepção sobre o desempenho deste comando?
4. Têm aplicado algum instrumento de avaliação de desempenho na vossa gestão?
5. Têm conhecimento do *Balanced Scorecard*?

#### **2º Grupo de Questões - Operacional -**

1. De que forma o senhor avalia o desempenho das unidades que constituem o Comando da 1ª Região Militar?
2. Numa situação de estado de sítio, emergência ou de alerta, como perspectiva o desempenho da unidade?
3. O efectivo possui qualificação adequada?
4. Os elementos do Comando estão motivados?
5. Qual é a situação em termos de equipamentos e instalações?

#### Anexo IV – Guião de entrevista nº 3

<b>GUIÃO DE ENTREVISTA</b>	<b>Data</b>
<b>Comando da 1ª Região Militar</b>	<b>Hora</b>
<b>Entrevistado: Capitão Alberto Teixeira e Tenente Edir Silva</b>	<b>Local</b>
<b>Entrevistador: Tenente Roseno Rocha</b>	

Esta entrevista insere-se no âmbito da redacção da minha monografia para obtenção do grau de Licenciatura em Administração e Controlo Financeiro pelo Instituto Superior das Ciências Económicas e Empresarias (ISCEE).

O objectivo é a recolha de dados relativos à gestão da nossa instituição para diagnóstico situacional.

#### **Grupo único de questões – Operacional**

1. De que forma o senhor avalia o desempenho da Unidade que está sob o vosso Comando?
2. Numa situação de estado de sítio, emergência ou de alerta, como perspectiva o desempenho da unidade?
3. O efectivo possui qualificação adequada?
4. Os elementos do Comando estão motivados?
5. Qual é a situação em termos de equipamentos e instalações?

<b>GUIÃO DE ENTREVISTA</b>	<b>Data</b>
<b>Comando da 1ª Região Militar</b>	<b>Hora</b>
<b>Entrevistado: 1º Tenente Adilson Fortes</b>	<b>Local</b>
<b>Entrevistador: Tenente Roseno Rocha</b>	

Esta entrevista insere-se no âmbito da redacção da minha monografia para obtenção do grau de Licenciatura em Administração e Controlo Financeiro pelo Instituto Superior das Ciências Económicas e Empresarias (ISCEE).

O objectivo é a recolha de dados relativos à gestão da nossa instituição para diagnóstico situacional.

#### **Grupo único de questões – Operacional**

1. De que forma o senhor avalia o desempenho das Companhias de Instrução que compõe o Comando da 1ª Região Militar?
2. De que forma o senhor avalia o desempenho das Companhias operacionais que compõe o Comando da 1ª Região Militar?
3. Numa situação de estado de sítio, emergência ou de alerta, como perspectiva o desempenho deste Comando?
4. O efectivo possui qualificação adequada?
5. Os elementos do Comando estão motivados?
6. Qual é a situação em termos de equipamentos e instalações?

Anexo VI – Solicitação de documentos

Ao Exmo. Senhor:

Comandante da 1ª Região Militar

**Data:** 02 de Março de 2010

**Assunto:** Solicitação de Documentos

No âmbito da redacção da monografia de fim do curso de Administração e Controlo Financeiro no Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresarias – ISCEE, Roseno Fortes Rocha, Tenente, desempenhando actualmente a função de Comandante da Companhia de Apoio de Combate, nesta Região Militar, vem por esta via, muito respeitosamente, solicitar a Vossa Excia se digne facultar-lhe os seguintes documentos:

1. Resumo de Treinos Operacionais “Calhau 2009” e “Reconhecimento da Ilha de Santo Antão”;
2. Espelho Resumo de Movimento de Verbas de 2009 do Fundo do Tesouro;
3. Espelho Resumo de Movimento de Verbas de 2009 do Fundo Privativo e;
4. Plano de Actividades Para o Ano de 2009,

com o objectivo de realizar um diagnóstico da situação operacional e logístico-financeiro do Comando da 1ª Região Militar, sendo, desta feita, preponderante uma análise desses documentos.

Ciente da atenção que esta solicitação irá receber de Vossa Excia, subscreve-se com enorme consideração.

O Solicitante

---

Roseno Rocha

Tenente PM

## Anexo VII – Resumo de treinos operacionais

### **Resumo de Treinos Operacionais “Calhau 2009” e “Reconhecimento da Ilha de Santo Antão”**

Foi elaborado um planeamento para realização do treino Operacional com vista à realização de um exercício tático.

Pese embora o envolvimento deste Comando no Combate à Dengue, decorreu no período de 05 a 17 de Novembro o exercício tático anual com o código “**Calhau 2009**” no formato Command Post Exercise (CPX) e Field training Exercise (FTX), concebido, planeado e conduzido no âmbito do Plano de Treino deste Comando concebida para uma Operação de Apoio à Paz.

As excelentes características do terreno bem como a proximidade de zona urbana, constituíram meios fundamentais para treinos de Posto de Bloqueios e Controlo de Estradas, (PBCE), Check Points, Segurança a Entidades, Limpeza de Compartimentos, Emboscadas, e Montagem de Área de Apoio de Serviços.

A área do exercício foi limitada a Norte pela Praia de Norte, a Sul pelo marco geodésico de Viana, a Este pela Praia Grande e a Oeste pela Ribeira do Calhau.

O objectivo principal foi dar a continuidade ao treino e adestramento da Unidade da Policia Militar e testar as capacidades logísticas utilizadas, tendo em conta a aquisição e manutenção de um grau de aprontamento para o combate condizente, incrementar as técnicas da Policia Militar, com a necessária capacidade para o cumprimento das missões, bem como treinar as Técnicas de Estado Maior (TEM)

Ainda durante o exercício foi possível incrementar a Técnica Individual de cada combatente e desenvolvido perícias específicas de uma Unidade na montagem de Base Temporária de Exercício.

O exercício terminou com uma marcha apeada desde Lameirão até às instalações do Comando.

Decorreu de 08 a 18 de Dezembro nos três Concelhos da ilha de Santo Antão um exercício com vista a realizar patrulhas de reconhecimento à referida ilha, tendo como

objectivo, mostrar a nossa presença, contactar as populações, principalmente, nas zonas mais distantes e ter um conhecimento mais pormenorizado das características do terreno, relevo e hidrografia da ilha.

A missão em si foi bem sucedida, onde os nossos militares tiveram um bom acolhimento por parte da população, que manifestou a sua satisfação pela nossa presença na ilha das montanhas.

Finalmente, em matéria de operacionalidade as actividades basearam-se essencialmente nas actualizações do plano de aviso e de mensageiros com vista a conhecerem os itinerários.

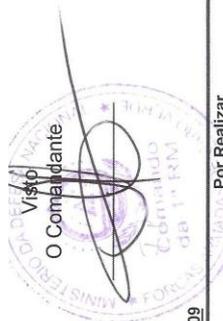
Foram realizados treinos de mensageiros e foi implementada a utilização de telemóveis no plano de aviso o que resultou bastante eficaz, diminuindo assim o tempo de prontidão e de recolha dos graduados numa situação de alerta.

Foram realizados vários treinos de prontidão operacional com resultados bastante animadores, onde se fez o levantamento de todos os militares deste Comando.

Foram realizadas Provas de Aptidão Física referentes ao 1º e 2º semestres, com resultados positivos.

Anexo VIII – Orçamento Fundo Privativo 2009

EXERCÍCIO DE 2009



FORÇAS ARMADAS DE CABO VERDE  
GUARDA NACIONAL  
COMANDO DA 1ª REGIÃO MILITAR

ESPELHO RESUMO DE MOVIMENTO DE VERBAS DURANTE O ANO DE 2009

N/O	RUBRICA	DESIGNAÇÃO DE RUBRICA	RECEITA		DESPESA			Por Realizar		PERCENTAGENS				
			ORÇADA	Realizada	ORÇADA	REALIZADA	RECEITAS	DESPESAS	TOTAL	PI REAL	REAL.			
01	03.03.06	Multas e Penalidades Diversas	10.000,\$00	0,\$00										
02	04.01.05	Outros Rend. de Propriedades	2.942.000,\$00	1.839.400,\$00										37,48%
03	05.03.01	Transf. de Instituições Particulares	1.864.000,\$00	1.471.100,\$00										21,08%
04	06.02.00	Venda de Bens Não Duradouros	20.000,\$00	0,\$00										100,00%
05	07.01.02	Outras Receitas Correntes	692.000,\$00	1.253.140,\$00										-81,09%
06	12.01.02	Saldo da Gerência Anterior	565.684,\$01											100,00%
07	01.00.00	Despesas com o Pessoal			300.000,\$00	447.316,\$00								-49,11%
08	01.03.01	Encargos com a Saúde			20.000,\$00	0,\$00								100,00%
09	02.01.04	Material de Cultura			50.000,\$00	0,\$00								100,00%
10	02.01.05	Outros Bens Duradouros			100.000,\$00	16.660,\$00								83,34%
11	02.02.02	Combustíveis e Lubrificantes			200.000,\$00	169.190,\$00								15,41%
12	02.02.04	Alimentação, Roupas e Calçado			0,\$00	0,\$00								89,98%
13	02.02.05	Consumo de Secretaria			80.000,\$00	8.019,\$00								10,02%
14	02.02.07	Material de Transporte - Peças			0,\$00	0,\$00								14,60%
15	02.02.08	Outros Bens Não Duradouros			150.000,\$00	128.105,\$00								30,23%
16	02.03.01	Electricidade e Água			1.080.000,\$00	753.502,\$00								63,79%
17	02.03.02	Conservação e Manutenção			415.684,\$00	150.523,\$00								67,67%
18	02.03.04	Limpeza, Higiene e Conforto			250.000,\$00	80.819,\$00								38,00%
19	02.03.07	Comunicações			150.000,\$00	93.000,\$00								62,24%
20	02.03.09	Representação dos Serviços			250.000,\$00	94.407,\$00								88,56%
21	02.03.12	Publicidade e Propaganda			45.000,\$00	5.150,\$00								-50,00%
22	02.03.13	Despesas com Serviços Bancários			3.000,\$00	4.500,\$00								77,73%
23	02.03.99	Outros Fornecimentos e Serviços			150.000,\$00	33.400,\$00								16,76%
24	05.00.00	Outras Despesas Correntes			850.000,\$01	707.498,\$00								22,67%
25	06.00.00	Investimentos			2.000.000,\$00	1.546.617,\$00								77,33%
TOTAL ... ..			6.093.684,\$01	5.129.324,\$01	6.093.684,\$01	4.238.706,\$00								890.618,\$01

O CHEFE DA CONTABILIDADE,

quarta-feira, 10 de Março de 2010

O PRESIDENTE DA C.G.F.P.,

*[Handwritten Signature]*

Anexo IX – Orçamento Fundo do Tesouro 2009

Exercício de 2009

*Forças Armadas de Cabo Verde*  
*Guarda Nacional*  
*Comando da Primeira Região Militar*



**Espelho de Receitas do Ano de 2009**

CLAS.ECON	DESIGNAÇÃO DA RÚBRICA	Montante	
		DUODÉCIMO	OUT. RECEIT.
3.01.01.02	Pessoal dos Quadros	22.021.416,00	4.520,00
3.01.02.01	Gratificações Eventuais	12.000,00	0,00
3.01.02.03	Alimentação e Alojamento	34.502.051,00	4.250,00
3.01.03.01	Encargos com a Saúde	626.666,67	0,00
3.01.03.02	Abono Família	51.400,00	0,00
3.05.03.01	Pensões de Reserva	1.747.606,00	0,00
3.03.03.00	Combustíveis e Lubrificantes	1.637.724,00	166.702,00
3.03.05.00	Equipamentos de Desgaste Rápido	190.000,00	0,00
3.03.06.00	Consumo de Secretaria	304.903,00	0,00
3.03.01.00	Água	973.750,00	451.300,00
3.03.02.00	Electricidade	696.666,67	370.000,00
3.03.09.00	Comunicações	134.666,67	188.311,00
3.07.90.00	Outros Fornecimentos e Serviços	5.226.812,67	67.800,00
3.03.14.00	Limpeza Higiene e Conforto	368.333,33	0,00
	Impostos e Taxas	39.600,00	0,00
	<b>TOTAL .....</b>	<b>68.533.596,01</b>	<b>1.252.883,00</b>

23 de Janeiro de 2010

O Oficial de Finanças

*Armino António da Graça*  
 Capitão



Comando da Guarda Nacional

Comando da Primeira Região Militar

*Comando da Primeira Região Militar*

**PLANO DE ACTIVIDADES**

**PARA O ANO DE 2009**

EXEMPLAR N.º 1



Forças Armadas de Cabo Verde  
Comando da Guarda Nacional  
Comando da Primeira Região Militar

12/03/07  
Aprovado  
O Chefe do Estado Maior das Forças Armadas

**PLANO DE ACTIVIDADES PARA O ANO 2009**

**Principais Objectivos**

- 1 Alargar e aprofundar o processo de planificação neste Comando para o reforço da eficácia da acção da instituição e o melhoramento do sistema de avaliação do merito e do desempenho dos militares
- 2 Elevar os niveis de operacionalidade deste Comando
- 3 Melhorar a gestão dos recursos disponíveis
- 4 Melhorar as condições de vida e de trabalho neste comando
- 5 Garantir a formação e instrução de todo o efectivo
- 6 Melhorar a comunicação com a sociedade, reforçar os laços com as comunidades e transmitir melhor imagem das Forças Armadas
- 7 Densificar o quadro normativo interno em matéria de procedimentos operativos e administrativos, melhorar a gestão e implementação dos mecanismos de fiscalização.

N/O	DESIGNAÇÃO DE TAREFAS	Meses												INTERVENIENTES	DIRIGENTE	LUGAR			
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
<b>ACTIVIDADES DE DIRECÇÃO</b>																			
1.1	Realizar Reuniões de balanço dos Órgãos do Comando e Unidades;	MENSAL												Adj. do Cndt p/ Área Log e Apoio, Adj. do Cndt p/ Área Op., Director do CIM e Cndt da Comp. Polícia Militar	Cndt. 1ª R.M.	Comando 1ª R. Militar			
1.2	Despacho com Unidades e Serviços;	SEMANAL												Adj. do Cndt p/ Área Log e Apoio, Adj. do Cndt p/ Área Op., Director do CIM e Cndt da Comp. Polícia Militar	Cndt. 1ª R. M.	Comando 1ª R. Militar			
1.3	Apoio a realização dos cursos no ambito do Programa do Soldado Cidadão	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cndt p/ Área Op.	Cndt. 1ª R. M.	Comando 1ª R. Militar



N/O	DESIGNAÇÃO DE TAREFAS	Meses												INTERVENIENTES	DIRIGENTE	LUGAR		
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X
X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Op.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar	
3	<b>TREINO OPERACIONAL</b>																	
3,1	Planificar e realizar o Treino Operacional das Unidades com vista a participar em exercícios militares;	X														Adj. do Cmdt p/ Area Op.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
3,2	Manter actualizado o sistema de Aviso e Plano de Alerta;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		Adj. do Cmdt p/ Area Op.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
3,3	Manter actualizado os Planos de Segurança das Unidades, Instalações e os Documentos Militares;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		Adj. do Cmdt p/ Area Op.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
3,4	Comprovar a Operacionalidade das Unidades realizando exercícios militares no final de cada período de instrução complementar;													X		Adj. do Cmdt p/ Area Op.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
3,5	Realizar Patrulhas de Reconhecimento no litoral de S. Vicente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		Adj. do Cmdt p/ Area Op.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
3,6	Efectuar as provas de aptidão física e apresentar resultados;													X		Adj. do Cmdt p/ Area Op.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
3,7	Implementar o Serviço de Informações e Segurança neste Comando;	X	X	X												Adj. do Cmdt p/ Area Op.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
3,8	Preparar a participação dos Militares em acções de Protecção Civil;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		Adj. do Cmdt p/ Area Op.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
3,9	Ciclo de palestras sobre temas diversos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		Adj. do Cmdt p/ Area Op.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
3,10	Elaboração de NEP operacionais	X	X													Adj. do Cmdt p/ Area Op.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
3,11	Treino da Companhia de Polícia Militar, Companhia de Apoio de Fogos a nível individual, esquadra, secção, pelotão e companhia													X		Adj. do Cmdt p/ Area Op.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
3,12	Treino do plano de Defesa do Comando e do CIM													X		Adj. do Cmdt p/ Area Op.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
3,13	Segurança das Instalações do Comando e do CIM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		Adj. do Cmdt p/ Area Op.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB

N/O	DESIGNAÇÃO DE TAREFAS	Meses												INTERVENIENTES	DIRIGENTE	LUGAR		
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
4	<u>DESPORTO</u>																	
4,1	Promover a diversificação e massificação das modalidades Desportivas e organizar intercâmbios com outras Instituições Cívis;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmtd p/ Área Op., CIM	Director CIM	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
4,2	Melhoria das condições da pratica desportiva	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmtd p/ Área Op., CIM	Director CIM	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
4,3	Preparar e Realizar os Jogos Militares Regionais.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmtd p/ Área Op., CIM	Director CIM	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
	<u>CAPITULO OI - ACTIVIDADES DE LOGISTICA E APOIO</u>																	
5	<u>ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL</u>																	
5,1	<u>GESTÃO DE PESSOAL</u>																	
5,1,1	Organizar e executar as operações de inspeção, Incorporação e Desmobilização dos conscritos referentes ao ano 2009														Adj. do Cmtd p/ Área Log e Apoio.		Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
5,1,2	Planificar o Recrutamento, readmissão e desmobilização dos militares em Regime de Contrato de acordo com a Lei;														Adj. do Cmtd p/ Área Log e Apoio.		Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
5,1,5	Elaborar e executar um plano de reconstituição e constituição dos processos individuais dos efectivos segurancat.														Adj. do Cmtd p/ Área Log e Apoio.		Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
5,1,6	Manter a Orgânica actualizadas de acordo com o preceituado por Lei, enviar mensalmente ao Comando de Pessoal os dados sobre o Quadro Orgânico;														Adj. do Cmtd p/ Área Log e Apoio.		Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
5,1,7	Preencher as Folhas de Avaliação do mérito e desempenho dos militares e civis;														Adj. do Cmtd p/ Área Op. e Director do CIM		Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
5,1,8	Enviar propostas dos militares a serem promovidos;														Adj. do Cmtd p/ Área Log e Apoio.		Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
5,1,9	Reorganizar o Arquivo da Região, bem como a sua informatização														Adj. do Cmtd p/ Área Log e Apoio.		Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
5,1,10	Enviar os Pedidos de Dispensa e Adiantamento da 1ª e 2ª Incorporações de 2009 ao Comando do Pessoal de acordo com a Lei;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmtd p/ Área Log e Apoio.		Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
5,1,11	Em coordenação com o Comando do Pessoal efectuar a recepção dos Recrutais e apoiar na distribuição dos Praças de acordo com o plano superteriormente aprovado	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmtd p/ Área Log e Apoio.		Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
5,1,12	Especial atenção ao controlo de saúde, melhorar a assistência Médica, prevenir e combater as DST com ênfase ao HIV, o alcoolismo e Drogas;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmtd p/ Área Log e Apoio.		Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar

N/O	DESIGNAÇÃO DE TAREFAS	Meses												INTERVENIENTES	DIRIGENTE	LUGAR	
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
5,1,13	Criar base de dados referentes ao pessoal militar e civil deste Comando, para uma melhor elaboração e preenchimento dos Processos Individuais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
5,1,14	Organizar e apoiar o CIM-MB na realização dos Cursos de Formação de Praças nas distintas especialidades;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
5,1,15	Organizar e apoiar o CIM na realização dos Cursos de Formação de Cabos;	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
5,1,16	Organizar e apoiar o CIM na realização dos Cursos de Formação de Sargentos do S.E.N.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
5,1,17	Organizar e enviar para o Despacho todo o Expediente Relacionados com, Marchas, Licenças, Punições, Louvores, Certidões e todo o Quotidiano do Comando.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
5,1,18	Elaborar o Livro de Recenseamento e das Actas de Inspeções Militares e Enviar ao Comando do Pessoal	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
5,2	<b>ACÇÃO SOCIAL E CÍVICA</b>																
5,2,1	Realizar um forum envolvendo a sociedade civil sobre o Serviço Militar								X						Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
5,2,2	Programar actividades com caracter socio educativo no seio do Colectivo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
5,2,3	Realizar palestras versando temas sobre educação cívica dos militares	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
5,2,4	Promover a ocupação dos tempos livres dos militares	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
6	<b>LOGISTICA</b>																
6,1,1	<b>MANUTENÇÃO DE INFRESTRUTURA</b>																
6,1,2	Elaborar um plano de intervenção nos edificios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
6,1,3	Continuar com a reparação dos edificios de acordo com as reais possibilidades	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB
6,1,4	Asfaltagem da parada do CIM	X	X												Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	CIM - Morro Branco
6,1,5	Manutenção do campo de futebol do CIM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	CIM - Morro Branco

N/O	DESIGNAÇÃO DE TAREFAS	Meses												INTERVENIENTES	DIRIGENTE	LUGAR		
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
		6,1,6	Mantenção da pista de Obstáculos do CIM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X
6,1,7	Mantenção da sala didáctica e do campo de tiro de 25 m	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	CIM - Morro Branco	
6,2,1	<b>MATERIAL</b>																	
6,2,2	Criar bases de dados referentes ao material e equipamento existente no Comando da 1ª Região Militar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB	
6,2,3	Normalizar os procedimentos logísticos para o aumento e abate a carga através dos impressos próprios	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar	
6,2,4	Melhorar o sistema de gestão de bens, designadamente o processo de distribuição às Unidades e Serviços	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar	
6,2,5	Inprimir maior rigor na gestão dos meios materiais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB	
6,2,6	Apoiar Logisticamente as Incorporações de 2009														Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB	
6,2,7	Viabilizar sob o aspecto Logístico o funcionamento do sistema de recrutamento, instrução e desmobilização														Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar	
6,2,8	Actualizar os inventários do material de guerra, aquartelamento, fardamento bem como todo o material existente	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando/ CIM - MB	
6,3,1	<b>TRANSPORTE</b>																	
6,3,2	Elaborar os Mapas de Consumo de Combustível	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar	
6,3,3	Implementação da manutenção do 1º Escalão	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar	
6,3,4	Melhorar o sistema de controlo de custos das reparações das viaturas através de fichas individuais	X													Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar	
6,3,5	Dar maior ênfase à manutenção preventiva	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar	
6,3,6	Elaborar um plano de envio de viaturas à Oficina Auto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar	
6,3,7	Elaborar o SITVIAT (Mapa de Situação de Viaturas)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar	



N/O	DESIGNAÇÃO DE TAREFAS	Meses												INTERVENIENTES	DIRIGENTE	LUGAR	
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
7,4	Entrega de Processos de Conta														Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
7,5	Continuar com programa de aquisição a pronto pagamento evitando o endividamento do Comando	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
7,6	Melhorar o sistema de controlo de requisições e facturas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
7,7	Entrega do Balanço Financeiro do 1º trimestre de 2009				X										Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
7,8	Entrega do Balanço Financeiro do 2º trimestre de 2009							X							Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
7,9	Entrega do Balanço Financeiro do 3º trimestre de 2009										X				Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
8	Entrega do Balanço Financeiro do 4º trimestre de 2009													X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
8,2	Solicitar as facturas das empresas que fornecem serviços ao Comando	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
8,3	Normalizar os procedimentos contabilísticos a garantir a sua aplicação em todos os sectores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar
8,4	Elaborar a Proposta de Orçamento do Comando da 1ª Região Militar para o ano de 2010							X							Adj. do Cmdt p/ Area Log e Apoio.	Cmdt. 1ª Região Militar	Comando 1ª R. Militar

Mindelo, 27 de Fevereiro de 2009



## Anexo XI - Lista de organizações internacionais que utilizam o BSC

Segundo Damasceno L. C. A. (2006), essas organizações internacionais usam com sucesso o *Balanced Scorecard*.

- |                          |                         |
|--------------------------|-------------------------|
| 1. ABN AMRO Bank N.V.    | 14. IBM                 |
| 2. Alitalia              | 15. Mercedes-Benz       |
| 3. Amerada HessApple     | 16. Microsoft           |
| 4. BMW Boeing            | 17. Motorola            |
| 5. Compaq Computers      | 18. NASA                |
| 6. Dell Computer         | 19. Nike                |
| 7. Dow Chemical Company  | 20. Nokia Mobile Phones |
| 8. Doyles                | 21. Novell              |
| 9. Ericsson              | 22. Oracle Corp.        |
| 10. Federal Reserve Bank | 23. Phillips Petroleum  |
| 11. Ford Motor Company   | 24. Shell               |
| 12. General Motors       | 25. Siemens             |
| 13. Hewlett Packard      | 26. US Air Force...     |