

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA FUNÇÃO PÚBLICA E O ALINHAMENTO  
ENTRE O BSC E O SIADAP

Paula Sofia Ribeiro Meira de Oliveira da Vinha

Estudo de Caso  
Mestrado em Gestão

Orientador:  
Prof, Dr. José Azevedo Rodrigues, Prof Associado Convidado, ISCTE, Departamento de  
Contabilidade

Maio de 2009

---

## **Agradecimentos**

Ao Professor Dr. José Azevedo Rodrigues, por ter aceite sem qualquer reserva, ser meu orientador e que com toda a calma, paciência e tranquilidade necessárias e que lhe são próprias, muito me ajudou no sentido de não perder os eixos fundamentais do trabalho, bem como pela sua compreensão e apoio em todos os percalços que estiveram associados a concretização da presente tese. E é claro, por me ter orientando, com os seus vastos conhecimentos científicos e académicos, ao longo de todo o trabalho, e de uma forma que se revelou bastante gratificante para o meu enriquecimento pessoal e profissional.

À Dr.<sup>a</sup> Leonor Machado, do Instituto Hidrográfico, pela incansável boa disposição e disponibilidade, com que sempre me apoiou e com quem a permuta de conhecimentos, revelou-se uma experiência única e interessante, bem como por toda a sua prontidão, apoio técnico necessário, disponibilização de informação, sugestões, ideias, e sobretudo por ter estabelecido a ponte entre mim e o Instituto Hidrográfico, sem o qual a elaboração do presente documento não teria sido viável.

Ao Instituto Hidrográfico por ter aberto as portas e colaborado comigo na concretização deste trabalho, bem como àqueles que nele trabalham, pelo seu inestimável contributo.

À Total E&P Angola, empresa com a qual colaboro, por ter tornado possível a concretização do presente mestrado, quer seja pelo suporte financeiro, quer pela compreensão demonstrada aquando dos imprevistos e percalços verificados do decorrer do mesmo.

Aos colegas de mestrado pelo apoio, companheirismo, colaboração e até mesmo amizade demonstrada.

A todos aqueles, amigos, colegas ou meros conhecidos, que de alguma forma e mesmo sem o saberem, tornaram possível este projecto, a concretização deste desejo e sem os quais o mesmo teria sido ainda mais árduo, quer seja pela fonte de inspiração que representaram ou motivação em determinados momentos mais difíceis.

E por último, mas não menos importante, à minha família e em particular ao meu filho David, que acreditaram em mim e que tão pacientemente toleraram as minhas ausências, pela força, incentivo e coragem; pela paciência e tolerância; pelo incondicional apoio psicológico e emocional, e sobretudo pelo carinho e fé que depositaram em mim.

## Resumo

A crescente e imparável globalização dos mercados, faz ecoar a palavra de ordem “diferenciação”, como algo vital para a sobrevivência das empresas.

Neste novo contexto económico internacional, cuja tendência advém dos anos 80, nem as organizações públicas e/ou sem fins lucrativos saem ilesas, da premente necessidade de se adaptarem as crescentes e novas exigências dos mercados.

Destarte, uma gestão que se desfocalize de aspectos meramente financeiros e orientada igualmente para factores de índole intangível, é primordial para a obtenção de vantagens competitivas duradouras.

O presente trabalho visa analisar, *stricto sensu*, o possível alinhamento de dois instrumentos de gestão, um de monitorização, outro de avaliação, ou seja, o BSC e o SIADAP, respectivamente.

A presente dissertação pretende igualmente desmitificar alguns estereótipos enraizados às ideias que vigoram da e na Função Pública, sobretudo no que se refere à sua gestão e respectivas ferramentas.

A base do trabalho foi desenvolvida num organismo público – o Instituto Hidrográfico –, mas antevendo a possível aplicação alargada a outros organismos públicos de Portugal.

Em prossecução dos fins mencionados, o tema abordado foi aprofundado e investigado a partir das mais variadas fontes de informação, desde meros estudos académicos, passando por bibliografia de referência na área e artigos diversos, bem como sites e entrevistas realizadas *in loco*.

Foi feito um levantamento da realidade do IH, no que se refere às ferramentas de gestão existentes, conjectura da sua utilidade e passando pelo alinhamento com a estratégia da organização, fazendo igualmente uma análise crítica onde foram propostas algumas melhorias a implementar.

Devo fazer um parêntesis, sobre a acertada adopção do BSC como ferramenta de controlo de gestão pelo IH, em detrimento de outros instrumentos similares como o TDB (*Tableau de Bord*), em que os factores intangíveis eram insuficientemente contemplados.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho, *Balanced Scorecard*, BSC, Função Pública, SIADAP.

## **Abstract**

The growing and unstoppable globalization of markets makes the concept of “differentiation” something vital to the survival of each company.

In this new international economic context, with its trend coming from the ‘80’s, neither the governmental entities or the NGO’s are coming out unscathed from the urging need to adapt to the new or the emerging needs of the markets.

Thus a management which focuses not only on the mere financial aspects but equally oriented to intangible factors is fundamental to achieve long-lasting competitive advantages.

This work seeks to analyze, *strictu sensu*, the possible alignment of two management tools, one designed to monitor and the other to evaluate, namely the BSC and the SIADAP.

The present thesis also aims to demystify some preconceptions bound to the governmental entities, specifically the ones connected to management and related tools.

The field work was conducted in a governmental entity – Instituto Hidrográfico (Portuguese Hydrographic Institute) – but foreseeing its applicability to other Portuguese governmental entities.

To achieve the mentioned goals, the subject was deepened and investigated using several sources of information, from existing academic studies, relevant reference bibliography and articles, and websites and in loco interviews as well.

A review of the Hydrographic Institute was performed, specifically its management tools, their usefulness and the alignment of those with the organizational strategy, as well a critical analysis of the areas where recommendations are proposed to improve performance.

A comment should be made, on the right decision made to adopt the BSC as the control tool, in favour of other similar tools, such as the TdB (*Tableau de Bord*), which gave insufficient attention to intangible factors.

**Keyword:** Performance Evaluation, Balanced Scorecard, BSC, Governmental Entities, SIADAP.

## ÍNDICE

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>I</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>II</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>III</b>
<b>Lista de Abreviaturas e Siglas .....</b>	<b>VI</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1. Enquadramento.....	1
2. Motivações e Objectivos .....	3
3. Metodologia e Estrutura .....	4
<b>PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I – A Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>5</b>
1.1 - Conceito .....	5
1.2 - Avaliação de Desempenho (AD) da Administração Pública (AP) .....	8
1.3 - SIADAP .....	10
<b>CAPÍTULO II – O <i>Balanced Scorecard</i> – BSC.....</b>	<b>16</b>
2.1 - Conceitos e contextualização .....	16
2.2 - Perspectivas do BSC .....	19
2.3 - Etapas .....	21
2.4 - Dificuldades .....	22
2.4 - O <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) aplicado ao Sector Público .....	23
<b>PARTE II – ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO I – Enquadramento do Instituto Hidrográfico (IH).....</b>	<b>27</b>
1.1 - Administração Pública (AP) .....	27
1.2 - O Instituto Hidrográfico (IH).....	28
1.2.1 - Contexto .....	28
1.2.2 - Evolução.....	29
1.2.3 - Âmbito de Actividade .....	30
1.2.4 - Perspectivas.....	31
1.2.5 - Directório de Competências para o Instituto Hidrográfico.....	32
1.2.6 - Organização Interna .....	33
1.2.7 - Enquadramento Estratégico .....	35

<b>CAPÍTULO II – Estudo de Caso IH.....</b>	<b>39</b>
2.1 – Enquadramento do BSC e SIADAP no IH.....	39
2.1.1 - SIADAP .....	39
2.1.2 – BSC.....	41
2.1.3 - Conclusões .....	41
2.2 - Apreciação Crítica.....	42
2.3 - Proposta alternativa.....	44
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>47</b>
1. Conclusão .....	47
2. Recomendações de Trabalhos Futuros .....	49
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>50</b>
1. Livros e Artigos .....	50
2. Sites .....	51
ANEXO A - BSC do Instituto Hidrográfico .....	<b>52</b>
ANEXO B - QUAR.....	<b>58</b>
ANEXO C - DESPACHO DO VICE-ALMIRANTE DIRECTOR-GERAL N° 12/2008 ...	<b>60</b>
ANEXO D - Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro.....	<b>61</b>

## Lista de Abreviaturas e Siglas

AD – Avaliação de Desempenho

AP – Administração Pública

BSC – *Balanced Scorecard*

CEMA – Chefe do Estado Maior da Armada

CCT – Conselho Científico Técnico

EHO - Escola de Hidrografia e Oceanografia

EMEPC – Estrutura de Missão para a Extensão da Plataforma Continental

FP – Função Pública

GPO – Gestão do Plano e Orçamento

IH – Instituto Hidrográfico

INA – Instituto Nacional de Administração

INAG - Instituto Nacional da Água

LdE – Laboratório do Estado

OCAD - Órgão Central de Administração e Direcção

OHI - Organização Hidrográfica Internacional

ONG's – Organização Não Governamental

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

QUAR – Quadro de Quadro de Avaliação e Responsabilização

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SIG - Sistema Integrado de Gestão

SP – Sector Público

SWOT – é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrónimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

VALM - Vice Almirante

## INTRODUÇÃO

### 1. Enquadramento

No presente contexto de globalização, onde se sente uma feroz concorrência em todos os níveis e sectores empresariais, ser dotado de excelentes ferramentas de gestão não é somente fundamental mas sobretudo imprescindível para vingar no mercado, bem como o perfeito alinhamento entre elas.

Por outro lado, os fluxos de informação revelam-se cada vez mais importantes, o que se reflecte na inegável necessidade de qualquer organismo público ou privado e em qualquer sector de actividade, ser detentor de uma estratégia expressa em objectivos por todos conhecidos.

Não descurando as diversas definições apresentadas na literatura especializada e de acordo com Peter Drucker, “a gestão por objectivos poderá ser descrita como um processo participado, por meio do qual, trabalhadores e gestores de uma organização, identificam em conjunto objectivos colectivos e individuais, definem áreas vitais de actuação e resultados a alcançar, usando medidas como guias de orientação para as diversas unidades orgânicas, estabelecendo as contribuições para cada um dos membros envolvidos.”

Ainda de acordo com o mesmo autor, podemos igualmente definir a gestão por objectivos como uma metodologia que assenta na adopção de um sistema de gestão enraizado num conjunto de indicadores, cuja prioridade está no cumprimento de metas pré-definidas. Essas metas são estabelecidas tendo em consideração os recursos disponíveis e o período de tempo previsto para a sua realização.

Neste sentido, e no seguimento da reforma administrativa, o Estado demonstra-se receptivo a este tipo de gestão, materializando as ideias de Drucker e de outros pensadores, através da instituição e implementação, em 2004 e pela Lei nº 10/2004, de 22 de Março, do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho (SIADAP).

Desde logo, e ainda como projecto, o SIADAP suscitou dúvidas, por transmitir a ideia de ser um sistema inovador mas resgatando antigas intenções, visto que o recurso as chamadas “quotas” para a diferenciação de desempenhos já se encontrava previsto no Decreto-Lei n.º248/85 de 15 de Julho.



Logicamente muitas foram as dificuldades sentidas pelos serviços e responsáveis envolvidos no processo de avaliação de desempenho, sobretudo atendendo ao facto de que se tratava de moldar à Administração Pública, instrumentos provenientes da gestão empresarial.

Dos muitos obstáculos aquando da implementação do SIADAP, o verdadeiro cerne da discórdia foram as célebres “quotas”, ou seja a questão das percentagens máximas para a atribuição das classificações mais elevadas em cada organismo.

Em reacção a uma conjuntura desfavorável na aplicação do sistema, surge um novo regime de avaliação do desempenho na Administração Pública, com a Lei nº 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

A criação e implementação do “novo” SIADAP pretendia contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço, bem como para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e ainda para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.

A viabilidade da aplicação de modelos de gestão, oriundos do sector privado, ao sector público, é já uma realidade. Por outro lado, é cada vez mais evidente a necessidade da adopção desses modelos para que a Administração Pública seja capaz de responder as exigências impostas pela evolução da sociedade, no contexto já descrito. Contudo, há que ter o respectivo cuidado e atenção às particularidades que lhe são próprias.

É nesse contexto, que surge o *Balanced Scorecard* (BSC) no Instituto Hidrográfico (IH), quase como que por consequência da aplicação do SIADAP.

“A estratégia transforma a missão e os objectivos de uma instituição em bom desempenho” Peter F. Drucker (1990). Daí a importância do BSC e seu alinhamento com o SIADAP.

Tendo em consideração que actualmente o IH utiliza o SIADAP como instrumento de avaliação de desempenho, e o BSC como instrumento de monitorização, e que ambos estão em fase, digamos, “embrionária”, surge o interesse do presente trabalho e em torno do qual se pretende fazer uma análise crítica dessa realidade.

Criado pelo Decreto-Lei n.º 43177, de 22 de Setembro de 1960, o Instituto Hidrográfico para além de desenvolver actividades de índole militar, tem vindo a prestar relevante

contributo para o estudo, investigação e divulgação de matérias relacionadas com as ciências e técnicas do mar.

Nos últimos anos, o crescimento da sua actividade, tornou-o imprescindível para o desenvolvimento nacional nas áreas do conhecimento e, em especial, na cartografia náutica, no estudo das marés e das correntes e de outros aspectos próprios da oceanografia. Este facto, originou a necessidade de se intensificar os recursos e condições de funcionamento, de forma a responder às crescentes solicitações de interesse público e de defesa militar em especial, assim como atender aos compromissos internacionais.

## **2. Motivações e Objectivos**

A gestão sempre foi uma das minhas paixões, não fosse trabalhar na área e estudar continuamente, e sempre que possível, o tema.

Por outro lado, o complexo mundo das relações humanas sempre despertou-me enorme curiosidade, sobretudo no seio das organizações, e em especial a avaliação de desempenho.

Desta forma, foi com bastante agrado que me debrucei sobre o tema, quando surgiu a oportunidade de desenvolver um trabalho nesta área, abordando simultaneamente ambos os focos de interesse.

Os objectivos deste trabalho, passam primeiramente por compreender a problemática do SIADAP e do BSC, no seio do IH, de forma a detectar eventuais falhas e dar algumas sugestões baseadas nos conhecimentos adquiridos no decorrer do mestrado, bem como do conhecimento empírico sobre o tema e até mesmo pelo que foi observado no IH.

O meu contributo prende-se com compreensão de uma realidade que talvez possa ser extrapolada para outros organismos públicos, em que passa pela tentativa de compreender os motivos que levam a existir duas ferramentas de gestão aparentemente indicadas para o caso, mas que não se encontram em perfeito funcionamento e muito menos em sintonia.

Dessa análise e compreensão, pretende-se sugerir um modelo alternativo do BSC, que visa cobrir de certa forma e dentro de algumas limitações, de variada ordem, as falhas detectadas no BSC que se encontra actualmente em vigor no IH.

### **3. Metodologia e Estrutura**

Considerou-se que a melhor metodologia de investigação seria a de um “Estudo de Caso”, com a aplicação ao IH.

Quanto ao trabalho de investigação desenvolvido, importa referir que o IH iniciou o processo de implementação do BSC em consequência da imposição, por lei, do SIADAP.

A metodologia seguida passou por:

1º Levantamento da situação existente, relativamente à existência de dois instrumentos, um de monitorização outro de avaliação, passando pela análise de uma realidade em que existem dois sistemas, tentando abordar a razão e os reais motivos da existência de ambos.

2º Monitorização do que existe, da sua performance de forma a poder aferir que se existem e são ambos necessários, podem ser coordenados, tentando alinhar ambos entre si e com a estratégia do IH. Esse alinhamento passaria por alguns indicadores pessoais do BSC serem os do SIADAP, ou seja, compreenderem os seus parâmetros de avaliação.

3º Concluindo com o confronto e a análise crítica do que deveria e o que é. Essa apreciação crítica, termina com algumas sugestões e proposta de melhoria, nomeadamente na apresentação de um BSC para o IH em alternativa ao já existente.

No sentido de fazer uma apreciação crítica real, objectiva, construtiva e clara, visando a melhoria e aperfeiçoamento do funcionamento de ambas as ferramentas, verificou-se o confronto com algumas limitação de âmbito legal e institucional, o que poderia de alguma forma inviabilizar a conclusão e objectivo do trabalho.

Quanto à organização da dissertação, optou-se por dividir o trabalho em duas partes apenas: Revisão da Literatura e Estudo de Caso. Sendo que na primeira apresenta-se a introdução aos conceitos associados, quer seja ao BSC, quer do SIADAP. Na segunda parte é feito o enquadramento do IH e o respectivo estudo de caso.

Por último, são apresentadas propostas de investigação futuras, que decorrem do seguimento do impacto do BSC proposto, bem como nas eventuais melhorias e desenvolvimentos dos modelos de gestão utilizados no IH.

## PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

### CAPÍTULO I – A Avaliação de Desempenho

“Era uma vez quatro pessoas que se chamavam *toda a gente, alguém, qualquer um e ninguém*. Havia um importante trabalho que tinha que ser feito e *toda a gente* acreditava que *alguém* é que o iria executar.

*Qualquer um* poderia fazê-lo, mas *ninguém* o fez. *Alguém* ficou aborrecido com isso, porque entendia que a execução do trabalho era responsabilidade de *toda a gente*. Este pensou que *qualquer um* o poderia fazer, mas *ninguém* imaginou que *toda a gente* não o faria. *Toda a gente* culpou *alguém*, quando *ninguém* fez o que *qualquer um* poderia ter feito!”. (Autor desconhecido).

#### 1.1 - Conceito

A avaliação de desempenho (AD) é um conceito em constante mudança e evolução, que actualmente está em voga.

Pode-se definir desempenho como a eficiência no cumprimento de determinada função. Uma organização avalia diferentes desempenhos, nomeadamente o financeiro, operacional, técnico, entre tantos outros, mas fundamentalmente o desempenho humano. Essa avaliação é medida a partir da missão e visão da organização, assim como através da função e objectivos de cada elemento dos recursos humanos.

“Conceptualmente a avaliação de desempenho consiste num processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como principal propósito torná-lo congruente com os objectivos da organização. (António Caetano, 2008: 28)”

A AD tem como objectivo fundamental melhorar a organização em termos de trabalho e qualidade de vida dentro da mesma, através de um processo que visa estimular o valor e a contribuição de cada pessoa para o negócio da organização. No decorrer desse processo, é possível identificar diversos problemas, tais como inadequação da pessoa à função, dissonâncias de formação, relacionamentos interpessoais, etc., que devem ser objecto de reflexão, desenvolvimento e melhoria do capital humano.

Qualquer sistema de avaliação de desempenho tem como principais objectivos formais (António Caetano, 2008: 25):

- Alinhar as actividades dos colaboradores com os objectivos estratégicos da organização.
- Melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação
- Aumentar a sustentabilidade da organização
- Dar *feedback* e aconselhamento aos colaboradores sobre desempenho e carreira.
- Constituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas
- Constituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões.
- Identificar necessidades de formação.

Para se efectuar uma avaliação é necessário comparar o real com o esperado, ou seja, a AD analisa o comportamento da pessoa em relação ao cargo que exerce, relativamente aos objectivos definidos, em e para determinado período temporal.

Existem diversas formas de avaliação, e mesmo que não esteja definido nenhum método científico para o fazer, a mesma é feita de maneira informal, dada a importância da mesma como uma ferramenta para a gestão.

Quando devidamente efectuada, de forma sistemática, organizada e científica, a AD permite saber se determinado colaborador está a desenvolver de forma adequada a sua função, bem como eventuais necessidades de formação, seu potencial e simultaneamente fornecer informações que possibilitem promoções, recompensas e outros estímulos à motivação e consequentemente à produtividade.

Mas para isso é fundamental ter medidas e critérios de avaliação adequados, que visam diferenciar os diversos níveis de contributo para a organização.

Contudo para se poder medir, é necessário escolher indicadores (quantitativos e qualitativos) de forma a se poder efectuar comparações dos vários graus de desempenho. Porém, existem determinadas áreas em que é mais fácil obter indicadores objectivos e quantitativos, tais como comercial, financeira, produção, entre outras. Mas quando estamos perante a avaliação subjectiva, nomeadamente a avaliação de clientes, desempenho comportamental, etc., torna-se mais complexa e complicada a escolha de indicadores, pois temos que optar por objectivos e indicadores qualitativos.

Deve-se ainda salientar, que na gestão do desempenho, a medição é um elemento fundamental, sendo por isso extremamente importante a escolhas dos métodos e modelos, e sobretudo dos indicadores mais adequados, de forma a evitar o enviesamento da avaliação, levando a resultados pouco claros, errados, distorcidos, ou mesmo irreais e consequentemente de pouca utilidade e de certa forma perigosos, se levados em consideração.

Por outro lado, em determinada etapa é necessário fazer uma análise custo-benefício, para que os benefícios superem os custos da AD.

Nas organizações do sector público é comum e muito usual, focalizarem-se nas medidas de resultados, em detrimento dos meios e dos factores que conduzem ao sucesso.

Após a escolha do modelo mais adequado, prossegue a sua implementação na organização, em que todos os trabalhadores e gestores operacionais devem estar envolvidos, e as medidas devidamente interligadas com os objectivos organizacionais (Kaplan, *et al.*, 2008).

Destarte e perante o que já foi dito, é ainda importante referir que a AD tem algumas limitações que se prendem com as transformações dos negócios que ocorrem de forma intensa, bem como no facto das estratégias serem mutáveis ao longo dos tempos.

Assim, as organizações podem manter as suas missões, porém, os métodos e os meios para alcança-las podem e devem ser alterados, de acordo com as necessidades.

Posto isto, a correcta avaliação de desempenho e a adopção de medidas correctivas permite que as organizações atinjam os seus objectivos, todavia se essa avaliação não for bem efectuada pode comprometer e afectar desempenhos futuros.

Esta eventual “falha” na avaliação de desempenho, resulta da falha em se definir claramente os objectivos e estabelecer técnicas específicas para alcançar esses mesmos objectivos, bem como avalia-los correctamente.

Concluindo, quer seja focalizada nas pessoas, nos comportamentos, no contexto social ou comparação com outros e focada nos resultados, qualquer que seja o sistema de avaliação adoptado, a questão critica é a medição. Se as medidas de desempenho forem utilizadas de forma eficiente e reflectirem todos os stakeholders e objectivos organizacionais, então poderão ser um contributo relevante para a pertinência da decisão.

## **1.2 - Avaliação de Desempenho (AD) da Administração Pública (AP)**

No sector privado, sobretudo nas empresas mais competitivas existe a perfeita noção da importância da avaliação de desempenho como instrumento fundamental para a obtenção de profissionais mais qualificados e serviços com maior qualidade.

Porém, quando passamos para o sector público, somos confrontados com uma realidade diferente, um novo mundo que dificulta uma aceitação positiva da modernização da função pública.

O sector da Administração Pública (AP) em Portugal sempre foi bastante característico, onde qualquer mudança raramente é vista com bons olhos e aceite com naturalidade e agrado. Existe uma forte resistência à mudança, superior à normalidade, o que torna ainda mais difícil a mudança e/ou a implementação de melhorias.

Esta forte e quase inabalável resistência à mudança, tem por base factores como a desmotivação, relações pouco personalizadas, falta de identificação com a organização e até mesmo puro comodismo enraizado ao longo dos anos no funcionalismo público.

A AP em Portugal é dotada particularmente de uma grande burocracia, onde impera a deficiência dos seus sistemas de informação, a ausência de uma avaliação eficaz quer seja de pessoas ou das próprias organizações e notória falta de coordenação entre os serviços. Estas características são de certa forma consequências de rotinas funcionais e culturas recalcadas, em detrimento de uma gestão planeada de acordo com os objectivos definidos e respectivas responsabilizações dos resultados atingidos.

Este contexto, torna a implementação de qualquer sistema ou modelo de avaliação de desempenho um verdadeiro campo de batalha, onde as resistências a enfrentar, associadas ao preconceito, receio e cultura, são imensas.

A Reforma da AP é um tema bastante abordado e debatido há muitos anos, não deixando por isso de ser ainda bastante controverso. Esta realidade, deve-se grande parte ao facto, de se tratar de um processo dinâmico em função da conjuntura e da evolução da sociedade, tendo por isso que se adaptar.

É importante referir que a “população” do sector público representa uma parte significativa da população empregada (cerca de 1/6), e cujas características predominantes são: uma população envelhecida, cuja média etária ronda os quarenta e poucos anos; muitos não

possuem a escolaridade mínima obrigatória; a remuneração média é superior ao salário mínimo nacional; a antiguidade ronda os 16 anos, etc.

Perante isto, torna-se evidente a necessidade de reformar a AP, o maior empregador nacional e extremamente importante para a economia e seu desenvolvimento. Aliado a isso é ainda importante referir que a sociedade civil é cada vez mais exigente, o que implica de alguma forma a modernização dos métodos de gestão.

Quando se fala em reforma na administração pública, convém referir o Decreto-Lei n.º 183/96, de 27 de Setembro, que define os princípios a que deve obedecer a elaboração do plano e relatório anual de actividades dos serviços e organismos da Administração Pública.

Assim, os objectivos da modernização da AP consagrados no programa do governo são:

- Facilitar a vida aos cidadãos e às empresas;
- Tornar a administração amiga da economia, ajustando aos recursos financeiros sustentáveis do país
- Contribuir para uma ambiente favorável ao crescimento

É imperativo, que AP se ajuste aos recursos existentes, melhore a qualidade de serviço dos recursos humanos e das condições de trabalho, pois sem uma AP motivada e disponível para a mudança, não se consegue alcançar a tão desejada mudança, e onde a modernização da AP é essencial para o desenvolvimento de Portugal e tem que obrigatoriamente contribuir para a consolidação sustentável das finanças públicas.

Foi com base nestes princípios que decorreram as alterações sentidas nos últimos tempos, e que tiveram, como principais reflexos, uma AP:

- Menos produtora em certos serviços e mais reguladora e estabilizadora
- Mais eficiente e ajustada aos recursos do País
- Mais próxima dos cidadãos e assegurando eficazmente o exercício dos seus direitos

Por outro lado, as muitas alterações constatadas na AP, nos últimos tempos, assentam fundamentalmente em 5 pilares:

1. Reestruturação
2. Mobilidade
3. Regime de vínculos, carreiras e remunerações



4. Sistema de avaliação de desempenho
5. Simplificação administrativa (electrónica)

### 1.3 - SIADAP

É neste contexto que surge o SIADAP (Sistema integrado de avaliação de desempenho da administração pública), em 2004, aquando de um processo de reforma da Administração Pública, lançado pelo XVº Governo Constitucional.

De acordo com a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro, o SIADAP é um modelo de avaliação global que permite implementar uma cultura de gestão pública, baseada na responsabilização de dirigentes e outros trabalhadores relativamente à prossecução dos objectivos fixados, mediante a avaliação dos resultados. É este modelo de avaliação global que está a ser implementado em toda a Administração Pública e que tem por base três componentes:

1. *Objectivos individuais* – tendo em vista os objectivos do Serviço;
2. *Competências comportamentais* – tendo em vista avaliar as características pessoais que diferenciam os níveis de desempenho numa função;
3. *Atitude pessoal* – tendo em vista avaliar o empenho pessoal para alcançar níveis superiores de desempenho (esforço, interesse e motivação).

Este sistema foi aprovado durante o Governo de Durão Barroso – Lei nº 10/2004, de 22 de Março – mas só, agora, por iniciativa do actual executivo, está a ser materializado.

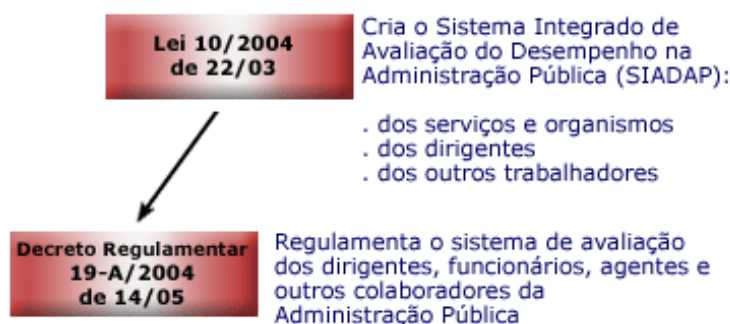


Figura 1: Sequência da legislação do SIADAP

Fonte: <http://www.dgap.gov.pt>

O Actual SIADAP é suportado pela seguinte legislação:

- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro (veio rever e aperfeiçoar o anterior SIADAP, introduzindo-lhe diversas alterações, algumas das quais já operacionalizadas outras serão somente aplicadas no final do período normal do processo avaliativo);
- Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro (aprovou os modelos de fichas a utilizar no processo avaliativo, respectivas instruções de preenchimento, bem como as listas de competências).

De acordo com o vigente na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP) integra, entre outros, o subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP 1).

E segundo as disposições legais estipuladas no seu Artigo 10º, a avaliação de desempenho de cada serviço assenta num Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e actualizado a partir dos sistemas de informação do serviço, onde se evidenciam:

- A missão do serviço;
- Os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
- Os objectivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados;
- Os indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação;
- Os meios disponíveis, sinteticamente referidos;
- O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objectivos;
- A identificação dos desvios e, sinteticamente, as respectivas causas;
- A avaliação final do desempenho do serviço.

O QUAR é um instrumento de ajuda à gestão, concebido para analisar o desempenho, e como o próprio nome indica, trata-se de um quadro modelo relativamente a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), da análise da sua materialização e da explanação sintética dos desvios apurados no final do ciclo de gestão.

Neste processo é crucial para o planeamento e posterior desenvolvimento da avaliação, a correcta identificação das ligações lógicas entre a problemática, bem como os objectivos e os meios colocados à disposição da organização.

Para o gestor do serviço, o QUAR deve constituir um “tableau de bord”, através do qual é possível ver, compreender, avaliar a relevância dos desvios, decidir e redireccionar a acção se for o caso.

Sintetizando, o QUAR é um instrumento pedagógico, que possui as seguintes vantagens:

- Evidencia a estratégia do serviço – Facilita a evidência para os vários níveis de decisão internos das eventuais necessidades de reorientação de actuação, tornando-se legível o desempenho global do serviço.
- Divulga interna e externamente os níveis de desempenho – A análise sintética efectuada aos QUAR dos serviços, permite e facilita uma melhor compreensão da política ministerial. Da perspectiva externa, para o decisor político bem como para o comum cidadão, o QUAR constitui um reporting sintético e bastante elucidativo.
- Torna visível a comparação entre meios e os resultados, bem como mais viável o “benchmarking” entre serviços – Nos programas e políticas transversais que abrangem uma diversidade de actores institucionais de vários ministérios, o conhecimento mútuo dos QUAR ajudará à articulação entre serviços de diferentes ministérios.

A concepção do SIADAP assenta numa integração dos sistemas de gestão e avaliação, de forma a permitir um alinhamento coerente dos desempenhos dos serviços e daqueles que nele trabalham.

Este sistema de avaliação prevê mecanismos de flexibilidade e adaptação bastante vastos, de forma a poder ser enquadrado e aplicado às especificidades das várias administrações: estadual, regional e autárquica.

O SIADAP assenta numa gestão por objectivos, onde os resultados obtidos em relação aos objectivos previamente fixados (designadamente objectivos de eficácia, eficiência e qualidade), assumem um papel fulcral na avaliação quer dos serviços, quer dos dirigentes ou dos demais trabalhadores. De forma a se poder efectuar uma medição justa, transparente, imparcial e sem arbitrariedade e, sempre que possível, comparar com padrões nacionais e internacionais, devem ser criados antecipadamente indicadores para medição dos resultados atingidos ou a atingir.

Esta avaliação de índole anual, refere-se ao desempenho de um ano civil, e é durante o mês de Fevereiro que se dá início ao processo através da definição e consonância dos

parâmetros da avaliação, ou seja, dos resultados e das competências, sendo porém a avaliação propriamente dita realizada nos meses de Janeiro e Fevereiro do ano seguinte.

Sobre o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública, é importante ainda referir o Ofício Circular n.º13/GDG/2008 que tem o intuito de esclarecer as diversas questões suscitadas no âmbito de cada um dos subsistemas: SIADAP 1, 2 e 3.

Sendo estes 3 subsistemas distintos, que compõe o SIADAP propriamente dito, e que por sua vez devem estar articulados com as fases do ciclo de gestão de cada serviço:

1. **Serviços:** Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública – SIADAP 1.
2. **Dirigentes:** Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública – SIADAP 2.
3. **Trabalhadores:** Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública – SIADAP 3.

De acordo com o n.º 2 do art. 9º, Lei n.º66-B/2007 de 28 de Dezembro, estes subsistemas “funcionam de forma integrada pela coerência entre objectivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, objectivos do ciclo de gestão do serviço, objectivos fixados na carta de missão dos dirigentes superiores e objectivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores”.

De acordo com informação veiculada pela Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) e conforme o estipulado no Artigo 6º, da Lei n.º66-B/2007 de 28 de Dezembro, o SIADAP tem essencialmente os seguintes *Objectivos Globais*:

- Contribuir para a melhoria da gestão da Administração Pública em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objectivos das políticas públicas.
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública.
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores.
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida.

- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade.
- Melhorar a arquitectura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa óptica de tempo, custo e qualidade.
- Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da Administração Pública.
- Apoiar o processo de decisões estratégicas através da informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e actividades.

Como é natural, atendendo às características da FP onde não existia o hábito de prestar contas do desempenho, a concretização do SIADAP está a suscitar críticas e tem-se confrontando com diversas dificuldades.

Se por um lado, qualquer mudança exige sempre esforços adicionais, por outro existe o *handicap* da ausência de uma cultura de exigência e rigor, que não é, ainda, característica da Administração Pública Portuguesa.

Associado a isto, ainda podemos apontar como principais limitações e dificuldades verificadas na sua implementação:

- Preponderância da avaliação baseada em resultados;
- Limitação das classificações superiores por um sistema de quotas;
- Desconhecimento do processo de avaliação e suas componentes valorativas, por parte dos colaboradores;
- Arranque abrupto, complicado e sem a devida preparação dos intervenientes;
- Falta de envolvimento do topo hierárquico das estruturas organizacionais;
- Particulares dificuldades na definição de objectivos;
- Valorização das componentes subjectivas, pelos avaliadores; entre outras.

Em forma de conclusão, visando reforçar na AP uma cultura de avaliação e responsabilização, surge o SIADAP, onde o presente sistema de avaliação dos serviços públicos é vincada pela publicitação dos objectivos dos serviços e dos resultados obtidos, intimamente interligada com o ciclo de gestão e com base nos indicadores de desempenho, um dos instrumentos fulcrais.

Tendo em conta tudo o que foi dito anteriormente e tratando-se de uma inovação, em que se pretende obter uma significativa melhoria na qualidade dos serviços públicos, os serviços que foram institucionalizados, no contexto do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), com competência relativamente ao planeamento, estratégia e avaliação, terão um papel fundamental na introdução e desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho em questão.

## **CAPÍTULO II – O *Balanced Scorecard* – BSC**

“*Na estratégia, decisiva é a aplicação*”. (Napoleão Bonaparte)

### **2.1 - Conceitos e contextualização**

Desenvolvida, em 1992, pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, o BSC assim como os demais métodos usuais na gestão, assentam numa metodologia que passa por definir em primeiro lugar a estratégia empresarial, a qual será “implementada” através de indicadores de desempenho.

No primórdio dos estudos que originaram o BSC, na década de 90, acreditava-se que os métodos de avaliação de desempenho empresarial baseados meramente em indicadores financeiros prejudicavam a capacidades das empresas de criar valor económico. Tendo por isso, inicialmente, como principal objectivo ser uma metodologia de avaliação, de vanguarda, relativamente aos tradicionais indicadores contabilísticos. Por outro lado, o BSC era visto como um modelo de avaliação de performance empresarial, todavia, como consequência da sua aplicação em diversas empresas, o mesmo foi-se desenvolvendo e convergiu para uma metodologia de gestão estratégica

O seu surgimento está intimamente ligado às limitações dos tradicionais sistemas de avaliação de desempenho, sendo um relevante instrumento da gestão estratégica, que visa colmatar alguns problemas do planeamento estratégico, uma vez que o BSC origina melhorias em áreas críticas, nomeadamente no desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados.

De acordo com Kaplan, *et al.* (2008), o *Balanced Scorecard* reflecte o equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, entre as perspectivas internas e externa de desempenho, bem como entre indicadores de tendências e ocorrências. Esta panóplia de medidas é a base de um sistema de medição e gestão estratégica, através do qual o desempenho organizacional é mensurado de forma equilibrado sob 4 perspectivas: financeira, do cliente, processos internos e de aprendizagem e crescimento. Permitindo assim, um acompanhamento do desempenho financeiro e simultaneamente monitorizar a evolução na criação de capacidades e aquisição de activos intangíveis fundamentais para o crescimento futuro.

Todos estes factores fomentarão o desempenho desejado pelas organizações, conduzindo à criação de valor futuro.

Em síntese, o BSC permite delinear e descrever claramente a estratégia de uma organização, através de uma visão balanceada e integrada da mesma, tendo em consideração a interligação das diferentes perspectivas, e a sua relação de causa e efeito.

Desde a sua origem, o BSC tem vindo a ser aplicado em centenas de empresas privadas, bem como em organizações públicas e até mesmo em ONG's, um pouco por todo o mundo. Atingiu de tal forma importância e internacionalização, que foi eleito pela conceituada revista *Harvard Business Review*, como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

De tal forma, que a sua utilização ultrapassa o simples uso de instrumento de medida de avaliação de desempenho organizacional, chegando a ser usada igualmente como ferramenta de gestão, estabelecer metas individuais e de equipas, planeamento, remuneração, alocação de recursos e até mesmo aprendizagem estratégica.

Ou seja, o BSC não é um fim, mas sim uma ferramenta de gestão cujo cerne consiste num novo modelo organizacional, conhecido como Organização Orientada para a Estratégia, onde o BSC é usado com o objectivo de alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço partilhado, as equipas e os indivíduos, ao redor das metas organizacionais gerais, ou melhor, alinhá-los à estratégia da empresa.

No alinhamento do planeamento estratégico com as acções operacionais da empresa, reside o objectivo fulcral do BSC, e cujo caminho para o alcançar passa por:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objectivos e medidas estratégicas;
- Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica.

Sendo o BSC um modelo de gestão em plena ascensão, é natural que este crescimento tenha subjacente bastantes benefícios, nomeadamente:

- Alinhamento de indicadores de resultado com indicadores de tendência;
- Promover a sinergia organizacional;
- O BSC é um instrumento flexível, e que deve ser monitorizado ininterruptamente;



- Alinha a organização com a estratégia;
- É focado e direccionado para as acções;
- É abrangente, ou seja, tem em consideração vastos e diversificados grupos de interesse na análise e execução da estratégia;
- Elabora um sistema de gestão estratégica, em que vincula a estratégia ao planeamento e orçamento;
- É uma ferramenta de suporte à tomada de decisão, bem como a comunicação da estratégia e o respectivo *feedback* de seu cumprimento.
- Materializa a visão e o crescimento;
- Faz a integração de medidas financeiras e não-financeiras.

O BSC é uma ferramenta que reúne elementos-chave que permitem acompanhar o cumprimento da estratégia, sendo fundamental no apoio a tomada de decisões e que materializa a visão e o crescimento da organização. Como tal, essas medidas devem interagir, comunicando temas estratégicos abrangentes como o crescimento da empresa, o aumento da produtividade ou a redução de riscos.

Basicamente, o BSC apresenta os seguintes componentes:

- Mapa estratégico: descreve a estratégia da empresa através de objectivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspectivas).
- Objectivo estratégico: o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização.
- Indicador: como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objectivo.
- Meta: o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários.
- Plano de acção: programas de acção-chave necessários para se alcançar os objectivos.

É um sistema de gestão genérico e lógico, onde são definidas variáveis de controlo e metas, que deverão ser correctamente interpretadas, para que as organizações obtenham um desempenho positivo e um crescimento ao longo do tempo. Sendo esses indicadores definidos de acordo com determinados requisitos específicos que visam a procura da maximização dos resultados.

Em suma, “O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia em objectivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos

internos e da aprendizagem e crescimento”, sendo que “Os objectivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito. O desenvolvimento e o alinhamento dos activos intangíveis induzem a melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e accionistas” (Kaplan, *et al.*, 2004, p.8).

Segue-se, a ilustração da representação gráfica da estrutura do *Balanced Scorecard*:

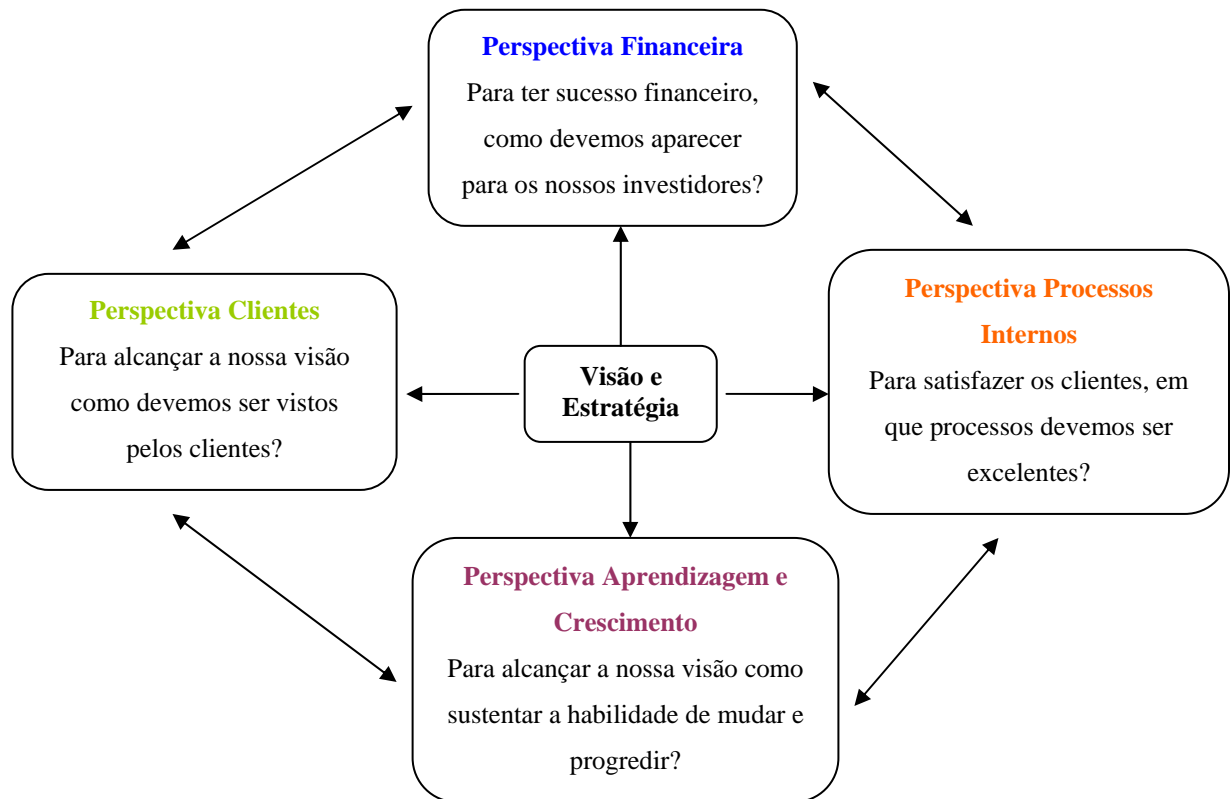


Figura 2: Desdobramento das perspectivas do BSC. (Adaptado do modelo de Kaplan e Norton)

Fonte: Kaplan, R. S., e Norton, D. P., (1996a). Using the *balanced scorecard* as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 75-85

## 2.2 - Perspectivas do BSC

Na perspectiva do BSC, a estratégia da empresa é decomposta de forma lógica e estruturada, assentando numa relação de causa e efeito, atendendo ao desempenho e factores financeiros.

Essa estrutura é decomposta em objectivos, indicadores, metas e iniciativas, nas 4 dimensões de negócio:

- Financeira

Esta perspectiva é igualmente conhecida como a perspectiva dos accionistas, atendo ao facto de que são estes os principais agentes que fazem exigência aos resultados financeiros da organização, tendo por objectivo obter um retorno sobre o capital investido.

Segundo Kaplan, *et al.*, as medidas financeiras reflectem o sucesso da estratégia organizacional, sendo avaliados por indicadores como o lucro, fluxo de caixa, aumento das vendas, valor das acções, retorno do investimento, entre tantos outros.

Atendendo ao facto de que o BSC deve espelhar a história da estratégia, esta perspectiva é fundamental para todo o processo, devendo ser o início, ou seja, partindo dos objectivos financeiros de longo prazo e relacionando-os com as acções que precisam de ser tomadas relativamente às demais perspectivas, deve-se alcançar o desempenho económico a longo prazo.

- Clientes

A perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objectivos concretos para segmentos específicos, de forma a poderem ser comunicados a toda a organização. Permite igualmente identificar e avaliar claramente as propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Nesta perspectiva deve-se identificar o mercado-alvo, bem como as medidas de desempenho nestes segmentos, observando-se devidamente os clientes e mercado que se deseja competir. Deve igualmente exprimir as expectativas do cliente relativamente aos produtos/Serviços, atendimento, bem como tudo o resto que possa gerar valor para o mesmo e simultaneamente trazer os resultados esperados na perspectiva financeira, ou seja, representa a compreensão das necessidades dos clientes, criando relações de valor agregado.

- Processos internos

A perspectiva de processos internos engloba os processos de toda a cadeia de valor da empresa, não descurando os processos de inovação, de operações e de pós-venda. Nesta análise é feita a identificação dos recursos e capacidades necessárias para o aumento interno

da qualidade. Sendo igualmente e cada vez mais, considerados os estreitos elos existentes entre os processos internos da empresa com os de outras companhias colaboradoras.

Em conformidade com os autores Kaplan e Norton, nesta perspectiva devem estar representados os processos nos quais a empresa necessita de ter um conceito de excelência, de modo a fazer face as expectativas que os clientes possuem nas perspectivas anteriores.

Os objectivos da perspectiva de processos passam por permitir e sustentar a satisfação das propostas de valor ao cliente, assim como as expectativas dos accionistas em relação aos retornos financeiros. Para isso, é fundamental desdobrar os processos-chave, visando alcançar os objectivos das duas perspectivas anteriores.

- Aprendizagem e crescimento

O grande objectivo desta perspectiva é fornecer a infra-estrutura necessária para que a realização dos objectivos mais ousados, das demais perspectivas, seja concretizada. Devendo este representar objectivos associados à capacidade dos sistemas de informação, dos funcionários e à motivação; o *empowerment* e alinhamento.

A perspectiva de aprendizagem e crescimento deve tornar claro e evidente o que deve ser trabalhado nos activos intangíveis, sobretudo nos recursos humanos, para que as restantes perspectivas sejam resolvidas.

A capacidade de uma empresa inovar, melhorar e aprender é a base para a criação de valor, crescimento e melhoria a longo prazo. Assim sendo, e segundo Kaplan e Norton, pode-se dizer que esta perspectiva é o principal pilar de suporte do processo de inovação, competências e conhecimento das organizações.

Perante isso, e apesar de alguns autores realçarem mais a importância de uma perspectiva em detrimento das restantes, é de salientar que nenhuma das perspectivas representa um papel de destaque, pois todas são fundamentais para o equilíbrio do eixo da estrutura organizacional estratégica disposta no BSC.

### **2.3 - Etapas**

Quando se fala do *Balanced Scorecard* como um Sistema de Gestão Estratégica, é fundamental compreender a interligação entre as várias perspectivas do BSC e a Estratégia

Organizacional. Sendo para isso, imprescindível falar das diversas etapas de construção do BSC, de forma a melhor entender.

Posto isto, e de forma bastante sintética, podemos agrupar esse processo de modelagem em 4 etapas principais:

1ª Etapa – Arquitectura do programa de medição

Esta etapa tem por principal objectivo promover a compreensão e a análise crítica dos vectores do negócio e da visão do futuro, seguindo-se o reaver das directrizes estratégicas e sua coerência com as linhas orientadoras do negócio e respectiva visão de futuro.

2ª Etapa – Inter-relacionamento de objectivos estratégicos

É nesta etapa que são alocados às 4 dimensões do BSC os objectivos estratégicos, correlacionando-as entre si. Naturalmente, neste processo pode ocorrer omissões na interligação, que deverão ser rectificadas (eliminadas ou preenchidas) através de outras análises do planeamento estratégico da organização.

3ª Etapa – Escolha e elaboração dos indicadores

A escolha de indicadores específicos tem por finalidade a identificação daqueles que melhor comuniquem o sentido da estratégia.

4ª Etapa – Elaboração do plano de implementação

Após a determinação dos indicadores associados aos diversos objectivos estratégicos, segue-se, nesta etapa, a definição de metas, planos de acção e devidos responsáveis, visando a implementação da estratégia propriamente dita.

Normalmente da formulação à implementação de um BSC, decorre em média 16 semanas, contudo nem todo o tempo é despendido nas actividades do BSC, uma vez que o tempo é determinado e condicionado pela disponibilidade dos executivos para as reuniões, entrevistas, workshops e afins.

## **2.4 - Dificuldades**

Como todo e qualquer projecto, há inevitavelmente o confronto com algumas dificuldades inerentes ao mesmo, ou seja, no caso concreto do BSC, a dificuldade na definição e

implementação da estratégia, está intimamente relacionada com os seus pontos fracos e respectivas críticas, nomeadamente:

- Não faz a separação da causa e efeito no tempo;
- Relações de causa e efeito unidireccionais e demasiado simplista;
- Inexistência de mecanismos para validação;
- Focado muito internamente;
- Ligação insuficiente entre a estratégia e a operação;
- Risco de conclusões imprecisas, devido a ausência de um histórico na análise de determinados indicadores;

Sumariamente, o BSC é um meio de promover a estratégia, porém, na prática, alguns utilizadores confundem os fins com os meios, não sendo na realidade, clara o suficiente, essa associação entre causa e efeito que o BSC apregoa. Acabando por na maior parte dos casos, conformarem-se em colocar a maioria das medidas certas no BSC, sem se fazer a sua inter-ligação.

De uma forma sucinta e clara, podemos dizer que o BSC dispõe de forma ordenada, lógica, objectiva e inteligente, ideias e conceitos já existentes. Quando aplicado adequadamente os seus benefícios são muitos, todavia não deve, nem pode, ser visto de modo algum, como uma solução única e perfeita para todos os males do planeamento e administração estratégica.

Relativamente a outros modelos, o BSC tem-se revelado um modelo bastante completo e eficiente, sem se mostrar, contudo, complexo e não deixando lacunas entre os elementos de cada uma das perspectivas. Estando todas devidamente interligadas numa relação causa-efeito, e fazendo a sua inter-ligação com os objectivos estratégicos, constituem a base da coerência do modelo de Kaplan e Norton.

## **2.4 - O *Balanced Scorecard* (BSC) aplicado ao Sector Público**

Tradicionalmente o sector público sempre foi conduzido por vastas normas legais e sujeito a insuficientes e restritos recursos financeiros. Porém, actualmente vive-se numa economia globalizada e cada vez mais concorrencial, onde é fulcral ser dotado de alguma capacidade de adaptação às constantes mudanças, verificadas num contexto, onde até mesmo o sector publico acaba por ser pressionado pela iminência da adopção de novos modelos de gestão,

de forma a fazer face à presente realidade, ou seja, à ideia de que é vital a utilização de modelos de gestão orientados para a estratégia. Esta necessidade emergente e crescente tendência reflecte-se no número cada vez maior, de empresas privadas e públicas que aderem ou pensam aderir, aos novos e modernos modelos de gestão.

A transição de uma gestão na AP fundamentada no poder e/ou na burocracia para uma gestão que se adapte às especificidades dos serviços públicos e preocupada em ser capaz de responder eficaz e eficientemente às necessidades da sociedade e das políticas públicas, bem como à gestão dos recursos e aos métodos de gestão, afigura-se um processo complexo e repleto de *handicaps*.

No actual contexto, acredita-se que o BSC é um modelo de gestão estratégica com potencial para ser aplicado ao sector publico, bem como em organismos sem fins lucrativos, no que se refere aos eventuais e significativos contributos na implementação da estratégia, reforçando ainda a ideia de que pode contribuir igualmente para a comunicação da estratégia, permitir o alinhamento das pessoas e até mesmo gerir a performance.

Estes sectores, o público e o de organizações sem fins lucrativos, assumem cada vez mais e maiores responsabilidades, face a um conjunto de stakeholders vasto e diversificado.

Sendo um dos alicerces do BSC a noção essencial de que as medidas meramente financeiras não são suficientes, pois nem sempre conseguem captar o que é realmente importante, logo, tendo em conta que no Sector público o lucro não constitui um objectivo primordial, o modelo do BSC apresenta-se como um dos mais adequados, sem contudo deixar de ser necessário fazer alguns ajustes fundamentais, atendendo à realidade complexa da função pública e respectivas particularidades.

Contudo, frequentemente as organizações baralham o BSC com um simples conjunto de indicadores adaptados à informação disponível, comprometendo desta forma os resultados desejados e/ou alcançados, que nem sempre são os esperados.

*“A correcta aplicação e utilização do BSC numa entidade pública pressupõem uma visão horizontal de processos estruturados e orientados para o cidadão e para as empresas.”*  
(José Maria Pedro, Director do Núcleo de Sistemas de Informação da Inspeção-Geral de Finanças, Revista INFORMAÇÃO & INFORMÁTICA, N.º 28 – 2004)”

Se por um lado, no sector privado a gestão possui critérios objectivos e racionais, em que os modelos de gestão estão mais orientados para a estratégia, no sector público as

preocupações de gestão estão normalmente relacionados com o cumprimento de normas legais, ou seja, os riscos de incumprimentos dessas mesmas normas, onde a fixação de objectivos é abrangente e vaga (por exemplo: cuidados de saúde, segurança, apoio social, educação, etc.).

Por outro lado, outra diferença, igualmente importante, é o facto de no SP o financiamento raramente está associado à produção, tal como acontece na maioria das empresas privadas. Assim sendo, digamos que, é crítico aplicar modelos como o BSC na FP, sem o devido cuidado e precaução.

Outro factor diferenciador é o facto de que no sector publico, o objectivo é a satisfação dos interesses sociais, e onde se desenvolve missões que não podem ser avaliadas nem traduzidas em euros, logicamente há que ter em conta as distintas finalidades aquando da avaliação de desempenho.

Essas pequenas grandes nuances do sector público relativamente ao privado, serão um factor relevante a ter em conta na presente tese aquando do BSC propriamente dito, não descurando contudo outras particularidades inerentes ao mesmo e no caso concreto do IH.

Atendendo a tudo que já foi dito anteriormente bem como ao vitalício problema de alinhamento estratégico que existe nos serviços públicos, devido à alteração frequente de governos e respectivas politicas, pode-se apontar como principais alterações a introduzir face ao modelo original do BSC, as seguintes (Niven, P. R.,2003):

- A missão movimenta-se para o topo do BSC
- A perspectiva do cliente troca de posição com a perspectiva financeira, assumindo uma posição de destaque na hierarquia do modelo;
- A perspectiva dos processos é revista;
- A perspectiva da aprendizagem/ crescimento constitui as fundações do BSC.

Estas diferenças resultam do facto de que as organizações públicas não terem por principal objectivo (*bottom line*) a rentabilidade económica e financeira, que as empresas privadas visam alcançar a todo custo e onde toda a sua performance é orientada nesse sentido. Sendo por isso, que no modelo original do BSC a perspectiva financeira encontra-se no topo, servindo de fio condutor às restantes perspectivas, numa relação de causa-efeito.



Posto isto e para uma melhor percepção de um BSC adaptado ao sector público, segue-se a sua ilustração:

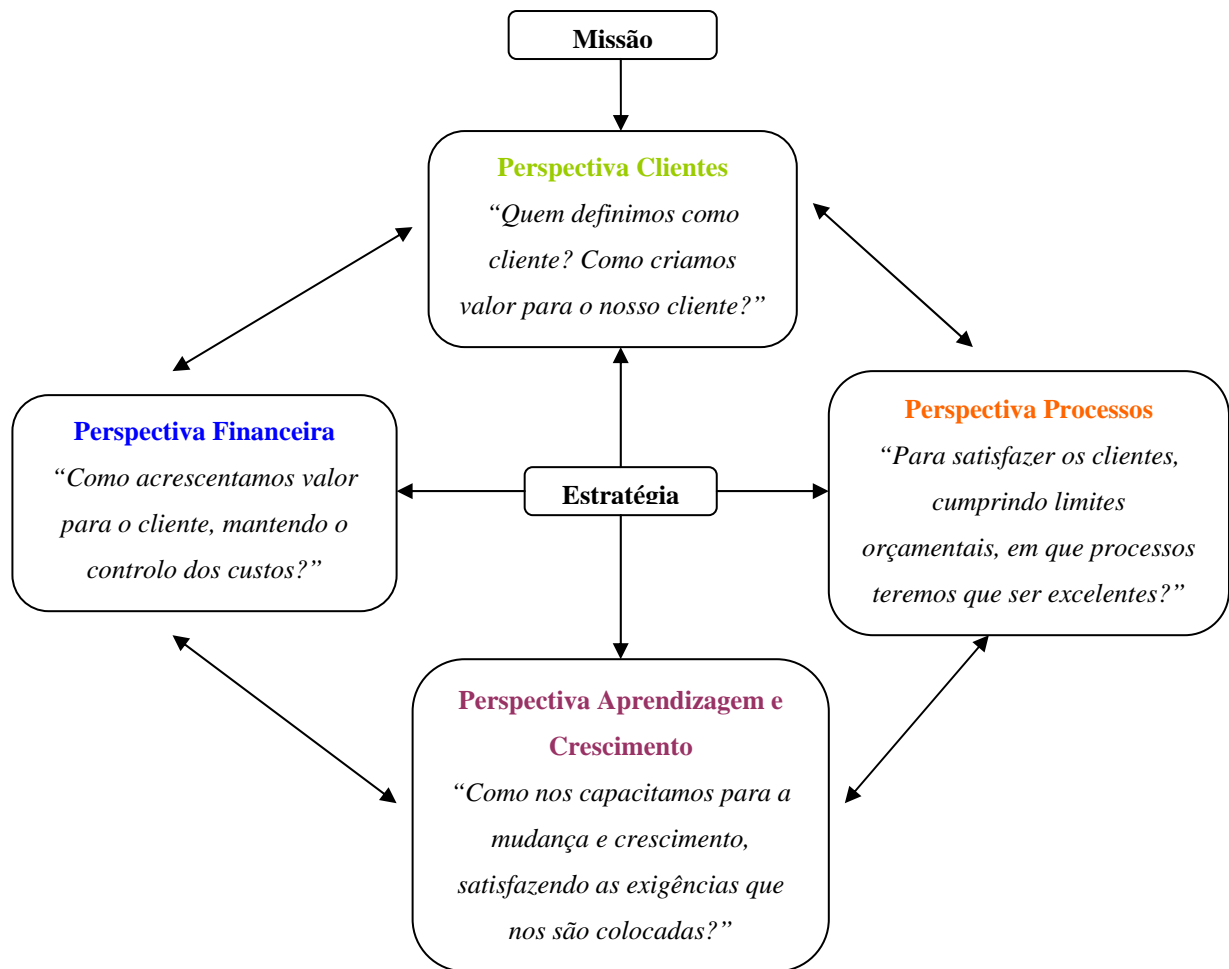


Figura 3: BSC no Sector Público (Adaptado de Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofits Agencies*)

É de salientar que as organizações públicas são sobretudo responsáveis perante os seus clientes e *stakeholders*, pelos resultados alcançados em conformidade com a sua missão.

Em jeito de conclusão, é importante referir que a estratégia é o ponto comum e imutável entre as duas versões do modelo do BSC, o original e o adaptado para função pública ou organizações sem fins lucrativos. Isso verifica-se simplesmente porque, realmente a estratégia é o que está na procedência do BSC e mantém a sua subsistência, solidez, coerência e flexibilidade como instrumento de gestão.

## **PARTE II – ESTUDO DE CASO**

### **CAPÍTULO I – Enquadramento do Instituto Hidrográfico (IH)**

*“Embora cada barco seja impulsionado por atletas altamente motivados, a chave do sucesso é a sincronia entre os remadores” (Kaplan, et al., 2006)*

#### **1.1 - Administração Pública (AP)**

Dotado de alguma imunidade, o sector público sempre esteve de certa forma tranquilo e protegido da crescente e renhida concorrência do mundo empresarial, dado que a sua subsistência é de certa forma assegurada pelo estado e cuja missão passa necessariamente por servir indiferenciadamente o cidadão/utente e não a geração de lucro.

Não é de estranhar, que o sector público não tenha acompanhado a evolução decorrente desta realidade, sobretudo no que diz respeito aos modelos de gestão.

Por outro lado, a AP é por si própria dotada de particulares decorrentes e impostas por leis, onde é notória a rigidez e burocracia existente. Estas características são ainda mais evidentes e vincadas no caso concreto de Portugal, onde se verifica um forte modelo burocrático.

Esse modelo burocrático de gestão possui como principais características:

- Centralização do poder, onde a capacidade de decisão e autoridade concentra-se em dirigentes de topo, normalmente alheios à realidade dos problemas e das pessoas;
- Hierarquização das relações, numa cultura organizacional forte e onde vigora uma comunicação formal e distante, entre todos os níveis;
- Rígida determinação das funções e dos procedimentos, sem que se faça uma reflexão e análise de forma a se poder modernizar e/ou adaptar.

Todavia e embora tardiamente, verifica-se nos finais do séc. XX, uma certa evolução dessa visão e desse modelo burocrático, em que a reforma da administração pública passa necessariamente por reformular modelos e processos desadequados à presente conjuntura, através de um quadro legal inovador onde impera instrumentos semelhantes aos utilizados no sector privado.

Ao longo dos tempos tem-se constatado um esforço crescente do estado, através de diversos diplomas legislativos, em reverter esta situação e de alguma forma alterar a cultura e funcionamento da FP (Função Pública). Esta evolução legislativa passa por criar condições onde seja possível proceder-se a uma adequada AD (Avaliação de Desempenho) cujo propósito passa necessariamente pela obtenção de informação de feedback para o desenvolvimento dos recursos humanos bem como base de mecanismos de incentivos.

Nesse contexto, podemos de certa forma afirmar que a grande nuance entre o sector público e privado é a sua missão. O primeiro visa servir o cidadão, ou seja, prestar um serviço de qualidade, enquanto o segundo procura mais valias materiais, em determinado público-alvo e não no cidadão em geral.

Para além disso, existe uma outra agravante, o facto de AP ser um mundo bastante complexo onde coexistem diversas subculturas com distintos enquadramentos organizacionais e legais, o que dificulta ainda mais a adopção e implementação de um adequado sistema de AD, uma vez que este deve ser adaptável a essas realidades específicas, onde não se pode descurar de forma alguma os aspectos legais.

No caso concreto do IH, esta realidade é ainda mais complexa, pois para além de uma entidade pública, é simultaneamente militar, regendo-se por diversa leis num ambiente onde coexistem diversas culturas.

## **1.2 - O Instituto Hidrográfico (IH)**

### **1.2.1 - Contexto**

Face ao exposto anteriormente, na revisão da literatura, é notória a necessidade de um adequado enquadramento estratégico de forma a garantir, de certa forma, a eficiência e eficácia de um modelo de gestão, nomeadamente ao nível da avaliação de desempenho.

Neste contexto, é igualmente importante, referir que o Instituto Hidrográfico foi criado pelo Decreto-lei n.º 43177 de 22 de Setembro de 1960. É um Órgão Central de Administração e Direcção da Marinha, dotado de autonomia administrativa e financeira, que funciona na directa dependência do Chefe do Estado-Maior da Armada, e é reconhecido como Laboratório do Estado, sob a tutela do Ministro da Defesa Nacional e com superintendência conjunta do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

### **1.2.2 - Evolução**

Sendo Portugal um País detentor de uma das maiores costas marítimas da União Europeia, em que as ciências e tecnologias do mar constituem um importante elemento para o seu desenvolvimento e onde o actual contexto de globalização obriga a alterações profundas aos modelos tradicionais de gestão pública, torna-se evidente a necessidade iminente de uma Administração Pública orientada para o desenvolvimento e competitividade do país no que se refere a investigação, conhecimentos, tecnologia e infra-estruturas.

Nesta esfera, o IH criado em Setembro de 1960, é herdeiro de uma das maiores e mais relevantes tradições de investigação do mar, tendo sido o pioneiro do país e numa escala mundial, na cartografia náutica

Na década de 80, teve de passar por um processo de transformação e adaptação aos desafios que se apresentavam, com o surgimento da informática em soluções instaladas em PC, de novos sensores e até mesmo de uma nova filosofia de gestão orientada por objectivos.

Aquando da viragem do século, o IH deparou-se com um novo impulso, quando as suas capacidades instaladas foram apetrechadas com os mais modernos equipamentos disponíveis no mercado, assumindo desta forma uma posição de vanguarda em diversos domínios, tais como:

- O serviço de monitorização ambiental, cada vez mais prestigiado e com crescente solicitação por agências oficiais e empresas privadas;
- A modelação oceanográfica, com assimilação de dados, apoiada numa vasta rede de marégrafos, bóias-ondógrafo, correntómetros e estações meteorológicas;
- A geologia marinha, agora dotada de meios de reflexão sísmica ligeira e sonar lateral;
- A rede GPS diferencial (DGPS) de cobertura da zona marítima continental;
- A produção da CENO – Carta Electrónica de Navegação Oficial, fruto de uma actividade iniciada em 1998 e mercê de um trabalho devidamente planeado e sustentado, que culminou num sector de excelência que hoje oferece um produto de qualidade reconhecida internacionalmente. Em 2007, o IH já tinha produzido 41 células, que cobrem cerca 30% das áreas marítimas nacionais do Continente, Açores e Madeira.

Actualmente, dedica-se a uma ampla área de investigação científica com aplicações e desenvolvimentos técnicos bastante diversificados, cujos objectivos passam pela investigação, o estudo e a divulgação, nas áreas das ciências e técnicas do mar, da oceanografia e das correntes e marés.

Neste contexto, o factor humano não foi de forma alguma descurado, existindo a constante preocupação e investimento na formação, quer seja internamente na Escola de Hidrografia e Oceanografia (EHO), ou em prestigiadas universidades estrangeiras através de relevantes parcerias internacionais com entidades similares.

### **1.2.3 - Âmbito de Actividade**

No âmbito das suas actividades, o IH enquanto Órgão Central de Administração e Direcção (OCAD), assume primordial e prioritariamente o desempenho das missões da Marinha conferidas por directiva do Almirante CEMA ou solicitadas pelas diversas unidades da corporação.

Na base da dedicação contínua aos seus recursos humanos, materiais e financeiros na produção cartográfica náutica tradicional e electrónica, bem como na edificação de uma rede nacional DGPS, está a segurança na navegação, propósito de sempre nas missões do Instituto.

Outra questão não menos importante que está nas prioridades do IH, é o ambiente, não fosse o IH possuir como missão “...assegurar actividades relacionadas com as ciências e técnicas do mar...”. Com a crescente consciencialização da ameaça da poluição, das alterações climáticas e logicamente da escassez de recursos marinhos, a investigação do mar ganha cada vez mais e maior importância, sendo notório o empenho por parte do IH na participação de actividades de I&D.

É ainda de referir a relevância que a cooperação com os PALOP assume, quer a nível de formação de técnicos na EHO, quer dando apoio à criação de serviços hidrográficos e de balizagem e o estabelecimento de protocolos de cooperação com Angola, Cabo Verde e Moçambique.

O IH é dotado de uma invulgar versatilidade do objecto das suas actividades, contrariamente à maioria dos países que precisam de serviços hidrográficos próprios e que

encontram diversas soluções nas respectivas marinhas, em departamento do sector da defesa ou até mesmo em estruturas civis.

Esta versatilidade exige um esforço notório de todos, em que se por um lado a Marinha assegura ligeiramente mais que 50% dos efectivos da lotação com pessoal militar, o lado da componente humana civil denota sinais alarmantes da sua progressiva diminuição e envelhecimento. Nesta esfera, colide a necessidade crescente de requisitos de maior qualificação técnica e científica dos executantes.

#### **1.2.4 - Perspectivas**

Sem dúvida nenhuma, o IH ocupa uma posição de liderança no sector das ciências e técnicas do mar, quer em termos de investigação, quer em termos tecnológicos (Carlos Silva Cardoso VALM).

Por outro lado, como resultado da constante recolha de dados efectuada ao longo de décadas, bem como da sua permanente actualização, o IH é possuidor de uma vasta base de dados hidrográficos, cartográficos e oceanográfico, de referência a nível mundial e única em Portugal.

O facto de conseguir responder de forma eficaz, flexível e sustentada no tempo, às mais variadas situações, algumas até mesmo em áreas para as quais não há resposta equivalente a nível nacional, advêm incontestavelmente da conjugação da sua capacidade científica e tecnológica com as características de instituição inserida na Marinha.

Actualmente, é pacífico dizer que no IH imperam alguns “desafios”, muitos deles normais e recorrentes na vida das organizações e de natural preocupação (o ciclo e o contraciclo de oportunidades e ameaças, de crescimento e contenção), nomeadamente:

- A preocupação com a nublada conjuntura financeira e orçamental,
- Os constrangimentos em todo o sector de pessoal.
- Preparação para o grande desafio da “Plataforma Continental”, projecto estratégico para Portugal e, provavelmente, última oportunidade de alargamento das nossas fronteiras de soberania económica.

Todo este contexto e respectivas perspectivas, encontram-se reflectidas nos objectivos do IH que constam na Directiva Sectorial Oceanográfica e Hidrográfica, onde se realça a visão prospectiva de transformar o IH num centro de excelência e qualidade de Investigação e

Desenvolvimento no domínio das Ciências do Mar, bem como a articulação definida entre os vários objectivos, as linhas de acção e os programas/projectos.

Toda esta articulação faz sobressair a relevância da valorização organizacional e do recursos humanos para a concretização dos programas e projectos compreendidos nas restantes linhas de acção, potenciando desta forma o desenvolvimento do capital e do potencial humano do IH, nos seus variados domínios: a investigação científica, os sistemas tecnológicos e logísticos, a formação, a modernização de infra-estruturas, as missões de interesse publico (abrangendo igualmente o apoio à Segurança Nacional e à cooperação internacional) e até mesmo a reengenharia de processos.

### **1.2.5 - Directório de Competências para o Instituto Hidrográfico**

Porém, esse desenvolvimento do capital e do potencial humano, obriga a que o IH seja dotado de dirigentes e quadros que possuam as competências necessárias em termos de saber, saber-ser, saber-fazer e saber-estar, quer sejam competências transversais a todo o IH ou simplesmente competências técnica das diversas Unidades Orgânicas.

Face ao exposto, o IH visa identificar as suas competências transversais e específicas (dirigentes e funcionários), assim como elaborar planos de acção.

Hoje, o IH já tem definidas o *core* das suas competências transversais, sendo fundamental o seu desenvolvimento no que diz respeito a explicitação do respectivo conteúdo, de forma a serem fácil e claramente assimiladas por parte de todos (dirigentes e trabalhadores do IH). Posteriormente, num futuro próximo, será feita a identificação das competências técnicas de cada função, no âmbito dos processos de cada uma das Unidades Orgânicas.

Actualmente, é pacifico dizer que, no IH impera um modelo de gestão orientado por objectivos e assente numa desconcentração de competências, tornando-se iminente e emergente a necessidade de “alinhar” os diversos sistemas, ou seja, o BSC e o SIADAP, de forma a coexistirem em perfeita sintonia e harmoniosamente.

No que diz respeito aos seus parâmetros de gestão, convém referir, que no Programa de Actividades, as tarefas a realizar encontram-se devidamente estruturadas e correlacionadas com os planos financeiros plurianuais e com orçamento próprio anual. Existindo porém, alguma dificuldade em “alinhar” as actividades associadas a este ultimo documento, com o calendário orçamental e atendendo a duração do ano económico.

## 1.2.6 - Organização Interna

Organicamente, o IH está organizado da seguinte forma:

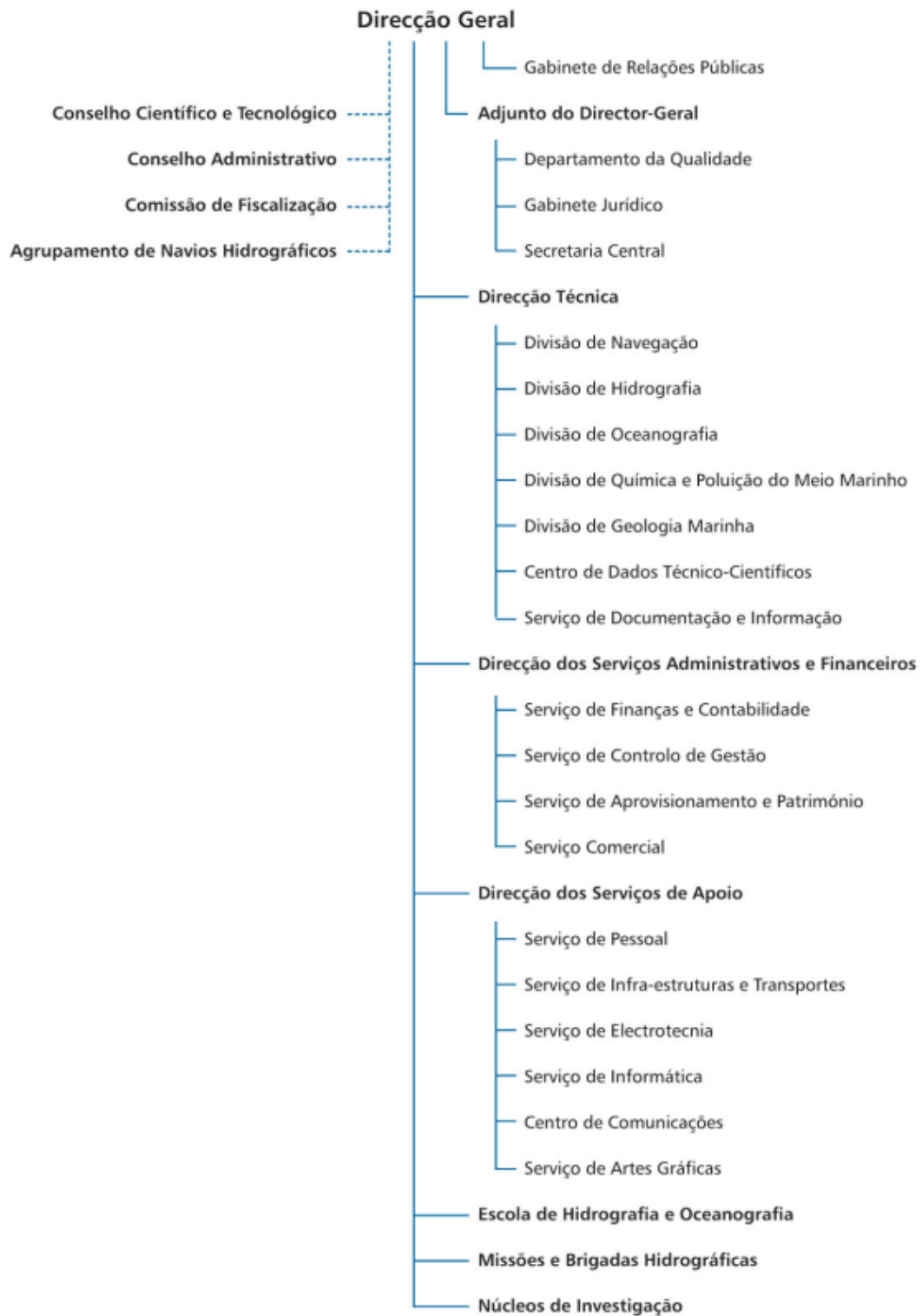


Figura 4: Organograma

Fonte: <http://www.hidrografico.pt>



O órgão responsável pela gestão da actividade global do IH é o Director Geral do Instituto e o seu desempenho é assegurado por um Vice-almirante.

As competências do Director Geral são:

- Dirigir e coordenar os serviços operativos técnicos e científicos e os serviços de apoio técnico, administrativo e financeiro;
- Assegurar a representação do País nas organizações internacionais da especialidade;
- Assegurar a coordenação nacional dos avisos aos navegantes;
- Autorizar, em exclusividade, a edição, promulgação e cancelamento das cartas náuticas e demais documentos náuticos nacionais das águas territoriais e outras com interesse cartográfico nacional.
- Presidir ao conselho científico e técnico e ao conselho administrativo;
- Assegurar a emissão dos pareceres que estejam no âmbito das atribuições do IH.

Actualmente, no IH coexistem, dois sistemas de avaliação de desempenho: o BSC e o SIADAP, sendo um deles determinado e imposto por lei. O BSC surgiu na sequência do SIADAP 2 e com a perspectiva da chegada do SIADAP3.

Para ultrapassar este dilema, em 2007 criou-se um grupo de trabalho, com um representante de cada área operacional, com o objectivo de implementar o BSC (consultar anexo C - Despacho do Vice-Almirante Director-Geral nº12/2008). No decorrer desse processo, percebeu-se a grande dificuldade de criar 5 objectivos estratégicos devido à grande diversidade de actividades. Por outro lado, sendo a missão do IH imposta por lei, teve-se que se partir daí criando uma visão à posteriori. Efectuou-se a análise SWOT, obteve-se os 11 objectivos, dos quais foram seleccionados os 5 principais objectivos estratégicos em consonância com o QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização).

A sua implementação teve início no ano 2008, sendo um ano de fase experimental para a consolidação e estabilização dos novos modelos de gestão de carreiras, recursos humanos e avaliação dos trabalhadores que exercem funções públicas. Do sucesso na implementação deste processo resultará uma maior flexibilidade na gestão de recursos humanos e na adequação da estrutura do pessoal civil face aos objectivos estabelecidos e aos recursos financeiros disponíveis.

O Instituto Hidrográfico, enquanto centro agregador de informação e conhecimento, tem como pilares fundamentais de acção as actividades de Segurança da Navegação, a

Investigação Aplicada e Protecção do Meio Marinho, destinadas à aplicação militar e científica. Todas convergem, em última instância, para o desenvolvimento sustentável de Portugal, atribuição fundamental da missão do IH.

### **1.2.7 - Enquadramento Estratégico**

O IH tem como **visão** “Ser um centro de referência no conhecimento e na investigação do mar”.

Quanto à sua missão, está associada à missão atribuída à Marinha Portuguesa e logicamente a sua acção fundamental é de natureza militar, tendo porém igualmente uma vertente científica e de defesa do ambiente, no âmbito alargado do desenvolvimento do País.

#### **Missão:**

Decreto-lei nº 134/91 de 4 de Abril

*“O IH tem por missão fundamental assegurar actividades relacionadas com as ciências e técnicas do mar, tendo em vista a sua aplicação na área militar, e contribuir para o desenvolvimento do País nas áreas científica e de defesa do ambiente marinho.”*

Na sequência da sua missão, desenvolve regularmente projectos com outras instituições, representando o País e promovendo a segurança da navegação dos mares nacionais e internacionais.

Desta forma, o seu esforço contínuo para a salvaguarda da navegação e da vida do mar, tem impacto internacional, onde Portugal é membro fundador da Organização Hidrográfica Internacional (OHI) e o IH representa o País na área técnica que lhe compete, junta daquela Organização.

A OHI é numa organização técnica e de consulta internacional, fundada pela Convenção Hidrográfica Internacional, em 1921, de forma a apoiar a segurança da navegação e a protecção do meio marinho.

#### **Valores:**

- Ética – Fazer com princípios; contexto de aplicação individual, organizacional, social e ambiental.
- Excelência – Fazer melhor; produzir mais, com maior qualidade e utilizando menores recursos, superarmo-nos em permanência.

- Inovação – Fazer diferente; criar novos produtos/serviços e métodos de trabalho, antecipar as necessidades dos nossos *stakeholders*.
- Compromisso – Fazer com dedicação; fazer parte da equipa, identificação com a organização (e uns com os outros), estar e assumir ligação sem reservas.

**Competências Transversais** (conjunto de competências que todos os colaboradores do IH devem possuir, para o sucesso da organização):

- Flexibilidade e disposição para a mudança
- Espírito de equipa e atitude positiva
- Orientação para os resultados e qualidade do serviço
- Pró-actividade
- Responsabilidade e compromisso com o serviço
- Sentido de serviço público

**Linhas Estratégicas** (áreas de actuação do IH, ligadas ao conceito da visão):

- Segurança da navegação (conceito alargado e multidisciplinar)
- Desenvolvimento sustentável do País
- Investigação aplicada
- Aplicação militar

**Perspectivas Estratégicas** (níveis das diferentes componentes da acção do IH, ligadas ao conceito da missão):

- Valor Público Estratégico (VPE) – Valor gerado pelo IH para a sociedade como um todo e para o País.
- Financeira – Recursos financeiros gerados e consumidos, situação económica, resultados financeiros.
- Cliente – Produtos e Serviços disponibilizados aos utilizadores directos (clientes, empresas, cidadãos, etc.)
- Processos Internos – Organização e métodos internos de trabalho.
- Aprendizagem e crescimento – Recursos humanos, infra-estruturas, equipamentos e outros recursos base, para o desenvolvimento da actividade.

**Análise SWOT:**

Factores Internos		
Pontos Fortes	Área Institucional	Integração na Marinha (acesso privilegiado a pessoal, meios navais, estrutura logística e financiamento sustentado e formação) e estrutura directiva pouco sujeita à influência política.
		Estatuto de LdE
		Autonomia administrativa e financeira
	Área Tecnológica, Científica e Operacional	Posição de liderança nas ciências do mar, nas áreas da navegação, hidrografia, cartografia e oceanografia operacional, com valioso histórico de informação. Multidisciplinaridade e articulação entre as diferentes valências e as estruturas de apoio.
		Reconhecimento nacional e internacional: Credibilidade técnica e institucional; Capacidade de realização e de resposta em situações de crise. Cultura de serviço (público).
		Missão única no país: Aliança entre a capacidade técnica e científica e a organização e prontidão militar
		Protocolos estabelecidos com organismos de investigação, Universidades, Autoridades portuárias, etc.
	Área de Recursos Humanos	Capacidade para atribuir Bolsas, com financiamento exterior e interno.
		Vontade da chefia de progredir e fazer evoluir o IH e Incentivo / capacidade de formação dos colaboradores.
Pontos Fracos	Área Institucional	Organização Interna geradora de dispersão de recursos e descoordenação; dificuldades resultantes do facto de as Infra-estruturas estarem localizadas em dois locais geograficamente distintos, pouca flexibilidade organizacional.
		Excessiva dependência de grandes clientes institucionais para gerar receitas. Deficiências ao nível da comercialização dos produtos e serviços.
		Problemas na comunicação externa.
	Área Tecnológica, Científica e Operacional	Inexistência de uma cultura organizacional comum; Deficiente articulação entre divisões e serviços. Problemas na comunicação interna.
		Desajustamento da oferta de produtos e serviços às necessidades do mercado. Desarticulação entre as expectativas do mercado e a oferta disponível.
		Desadequação da política de dados tecnico-científicos
	Área de Recursos Humanos	Reduzida publicação científica e reduzido o número de PhD o que limita possibilidades assumir liderança de potenciais projectos. Inoperância do CCT, inexistência de um Gabinete de Estudos e Prospecção de Projectos. Incapacidade de actuar junto dos centros de decisão de I&D.
		Fragilidade na Gestão de RH - falta de planeamento a médio/longo prazo das necessidades de pessoal (focado nas competências) e da gestão da formação
		Falta de pessoal técnico de oceanografia (com competências ao nível da operação dos equipamentos) e dificuldades no recrutamento e formação de novos elementos. Falta de pessoal com formação de cartografia e hidrografia.
Factores Externos - OPORTUNIDADES	Oportunidades e Tempo	
	Curto Prazo	Médio/Longo Prazo
		Participação em Consórcios (OCEANOS e RISCOS)
	Novo modelo de gestão pública (RH, finanças, GPO, etc.)	
	Perspectiva de crescimento do investimento em I&D e C&T em Portugal e na UE. Programa GOOS (global ocean observing system). Programa GMES (global monitoring for environment and security)	
	Cooperação com os PALOPs nas áreas Hidrográficas e Oceanográficas, em projectos estruturantes (subjacente um elevado empenhamento ao nível político)	
	Náutica de recreio e apoio às pescas como vectores de divulgação do IH e fontes de receitas.	
	Aposta na actividade comercial direccionada para as áreas de elevado potencial no âmbito das ciências e técnicas do mar, como o <b>ambiente e a economia. Mercado SIG</b> . Investimento em <b>energias renováveis no mar</b> (ligação ao tecido empresarial).	
	Necessidade crescente de programas de monitorização ambiental no mar (Autarquias e INAG - Lei Quadro da Água)	
	Extensão da plataforma continental - Potencial da utilização dos dados após extinção da EMEPC.	
		Rentabilização do investimento nos processos de certificação e acreditação, como factor gerador de receitas.
	Rentabilização dos meios navais disponíveis (pela primeira vez estarão operacionais 2 navios oceânicos e 2 lanchas costeiras)	
	Desenvolvimento da Escola de Hidrografia e Oceanografia.	
	Programas de investigação patrocinados pela NATO e EU.	
	Inexistência de uma organização científica como "National Oceanographic Data Base"	
Novas especificações para a realização de levantamentos hidrográficos e nova Lei da Cartografia.		

## Mapa Estratégico 2008/2010

### Valores: Ética; Excelência; Inovação; Compromisso

**Visão:** "Ser um centro de referência no conhecimento e na investigação do mar."

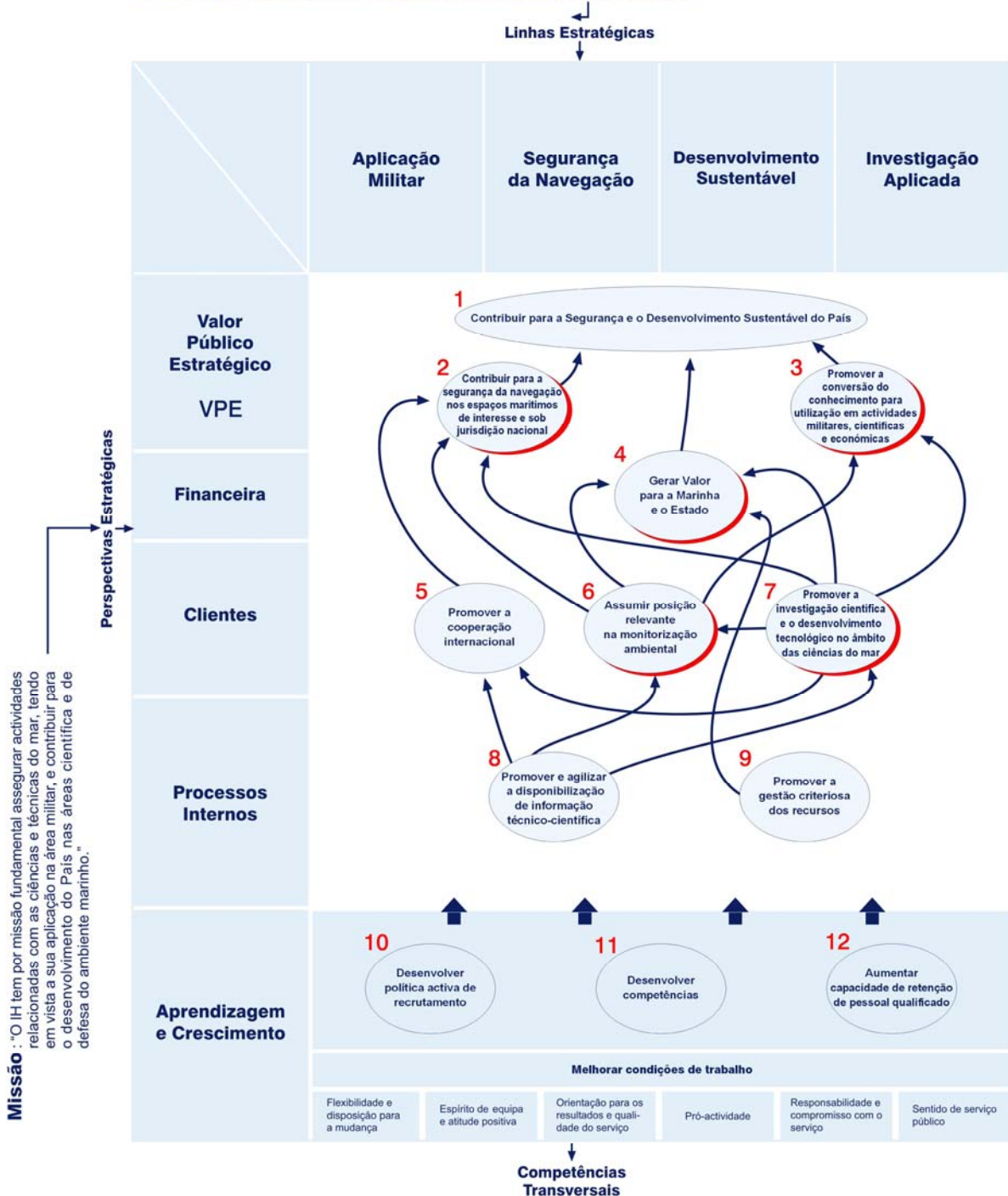


Figura 5: Mapa estratégico 2008/2010

## **CAPÍTULO II – Estudo de Caso IH**

*“As equipas vencedoras invariavelmente remam em perfeita sincronia; cada integrante movimenta o remo com vigor, mas de maneira coordenada com os outros, sob a orientação de um timoneiro, que é responsável pelo ritmo das remadas e pela direcção da embarcação.”* (Kaplan, et al., 2006)

### **2.1 – Enquadramento do BSC e SIADAP no IH**

Com o objectivo de ter uma real e precisa percepção da aceitação, divulgação e respectivo impacto da aplicação do BSC e SIADAP, no IH, foram feitas algumas entrevistas.

Destas, digamos, conversas informais, apurou-se que existe uma noção global da existência e utilidade quer do BSC, quer do SIADAP, bem com um consenso de que ambos os instrumentos são necessários e que as escolhas foram acertadas, apenas necessitam de alguns “afinamentos” com vista a perfeita harmonia e funcionamento de ambos.

Antes de se falar do que foi aferido, convém esclarecer alguns pontos fundamentais e que podem fazer toda a diferença na compreensão do que se segue.

O IH compreende trabalhadores civis e militares, sendo que só a avaliação dos civis é que é abrangida pelo SIADAP.

O SIADAP é um sistema imposto por lei, enquanto que o BSC surgiu na sequência dessa imposição e pela ausência e necessidade de um instrumento de gestão.

O objectivo deste estudo, passa por fazer um levantamento da realidade, averiguar a origem de ambos os instrumentos (um de monitorização – BSC, outro de avaliação – SIADAP), razão da sua existência, sua necessidade e respectivo alinhamento entre eles, se for o caso.

#### **2.1.1 - SIADAP**

Relativamente ao SIADAP, é coerente dizer, quer seja na óptica dos militares (que compreende apenas aqueles que o utilizam como avaliadores), quer seja dos civis, que as grandes dificuldades no âmbito da sua aplicação foram: informação deficiente; o timing e a definição, acompanhamento e monitorização dos objectivos.

Existe um claro desfasamento entre as reais expectativas relativamente ao SIADAP e o reflexo da sua real aplicação. No caso concreto do IH e após poucos anos de aplicação e aperfeiçoamento, o SIADAP é visto como um sistema de avaliação bom, se fosse aplicado de forma transparente e idónea, citando as palavras de um dos entrevistados “ *Há sempre a questão da justiça e imparcialidade, critérios e princípios... não podem avaliar e nem estar condicionados, se não se abstraem das “simpatias”, nem que os objectivos tenham sido assinados e negociados nos timings previstos e cumprido todas as regras para o seu percurso... “Não há quotas”.*”

Esta ideia generalizada, contraria todos os pressupostos e principais objectivos que estiveram na base da sua origem, de um sistema de avaliação justo e motivador, que visava colmatar as lacunas do anterior sistema, que se fosse bem utilizado era igualmente bom. Parece estar-se a cair no mesmo erro, embora haja formação e informação, bem como objectivos definidos, “*hoje o principal problema é as quotas*” antes “*todos tinham a nota máxima*”.

Como consequência, é igualmente visto como um instrumento desmotivador para as maiorias. Em que o lema a seguir está de acordo com o seguinte comentário de um dos entrevistados: “*tanto trabalho e só tenho bom, se trabalhar um pouco menos, tenho bom na mesma*”.

Por outro lado, existe a ideia de que o sistema está “*viciado*”, pois o “*não há quotas*” tantas vezes usado como justificação para determinadas avaliações, ou devemos dizer antes, não-avaliações, deve-se na opinião generalizada dos trabalhadores do IH, de que “*os que lá chegaram primeiro lá ficarão e que as quotas estão pré-escolhidas*”.

Constatou-se igualmente que o facto deste sistema de avaliação ter impacto na remuneração, contribui para uma natural resistência e insatisfação por parte de grande parte dos trabalhadores, embora se verifique que ao nível do técnico superior, de chefias de topo e intermédias, essa preocupação com o impacto na remuneração seja bem menor, visto que as motivações e ambições são outras.

Reforçando esta ideia transcrevo “*o ser motivador, depende da faixa etária e das pessoas. Em termos gerais não é motivador, porque anteriormente muitos tinham progresso automático (doentes ou não, trabalhando ou não)... Penalizado é quem não cabe nas quotas*”.

### **2.1.2 – BSC**

No que se refere as dificuldades encontradas aquando da implementação do BSC, é unânime a ausência de dados históricos, os problemas de comunicação (o que dificultou a definição dos objectivos) e em última instância o elevado nº de objectivos e indicadores, que são em parte reflexo das duas principais dificuldades confrontadas inicialmente.

Quanto ao nível de comunicação do BSC, as opiniões são divergentes. A maioria das chefias partilham a opinião que não devia descer mais, enquanto que os restantes trabalhadores que se encontram abaixo dessas mesmas chefias, gostariam de ter um maior acesso ao mesmo, quer seja em termos de formação ou informação.

Quanto ao âmbito de aplicação do BSC, é unânime a falta credibilidade dos dados, quer seja do que se pode extrair como dos que o “alimentam”.

É importante ainda referir que *“da parte dos trabalhadores não existe a informação, a ideia generalizada que trabalham para um todo. Ao nível das chefias, há “apenas uma franja” que também não tem essa ideia. Mas há formação das chefias e técnicos superiores”*.

### **2.1.3 - Conclusões**

De onde se conclui que, se por um lado, o SIADAP é o assunto em discussão, por outro lado e relativamente ao BSC, existe algum conhecimento geral da sua existência, porém o detalhe do mesmo é mais localizado no topo.

Do que existe, no actual enquadramento verifica-se a opinião generalizada que *“Nem este, nem nenhum sistema de avaliação é justo”* e que *“A justiça é relativa!”*, pois *“os avaliadores não são impunes à subjectividade”*, e onde o que mais *“incomoda”* é o facto de o mesmo ter um impacto na remuneração.

É fundamental haver regras e bom senso de aplicação dos princípios de conduta e imparcialidade, tal como faz referência o art. 5º da Lei n.º66-B/2007. Contudo, verifica-se o lapso da não aplicação desse principio, ou melhor, o mesmo não é seguido com isenção.

Basicamente e de acordo com o apurado, podemos afirmar que é unânime para os utilizadores do SIADAP (quer seja como avaliador ou avaliado), que o problema desse sistema de avaliação reside nas tão faladas quotas. Porém, após alguma reflexão, pode-se dizer que o problema está na transparência de todo o processo e não propriamente nas



quotas, pois se fosse “claro”, não existiria a problemática de não entrar nas quotas, ou seja, o “não cabe” seria mais facilmente e comumente aceite, por parte de todos.

Trata-se de um sistema pesado e burocrático, mas necessário. Porém, “*A avaliação deveria ser feita pelo que se fez e não pelo que se é*”.

Relativamente ao BSC, a sua divulgação e conhecimento é bem mais diminuta, mas facilmente justificável, pela a esfera de utilizadores estar concentrada, na sua maioria, ao nível das chefias.

Esta concentração de informação a um nível superior, reflecte-se na ignorância generalizada do verdadeiro conceito e objectivo do BSC, bem como de toda a estratégia, missão e visão do próprio instituto, sobretudo a níveis hierárquicos mais baixos, perdendo-se dessa forma o tão importante conceito do “todo”.

Por outro lado, um dos principais problemas do BSC prende-se com a discrepância de objectivos no seio de alguma funções.

Concluindo, a realidade é a de uma instituição mista (IH), com diferentes métodos de AD, contribuindo todos da mesma maneira para o BSC.

## **2.2 - Apreciação Crítica**

De acordo com o exposto nos conceitos teóricos anteriores, podemos considerar que o primeiro *handicap* do BSC prende-se com a própria base em que o mesmo foi construído.

O BSC do IH foi elaborado com base no modelo clássico e não no adaptado para FP, por ser dotado de alguma autonomia financeira.

Por outro lado, deparamo-nos com a falta de articulação entre o BSC do IH, com os BSC das respectivas direcções que o integram, como se pode observar nos anexos A1- A5.

Segundo Kaplan, *et al.*, (2006), “A estratégia corporativa descreve como a empresa pretende extrair mais valor do seu conjunto de unidades de negócio, do que a soma do valor gerado por cada uma das unidades de negócio, se cada uma delas operasse de maneira independente, como entidade isolada, com o próprio capital e própria estrutura de governança”

Assim sendo e atendendo que o BSC corporativo não deve ser mais do que a agregação do BSC individual, ou seja, por direcções, é recomendável um esforço no intuito de alinhar os diversos BSC por direcções com o corporativo.

Com esta lacuna, o BSC corporativo perde os vectores estratégicos, as perspectivas tal como é referido pelo próprio IH. Não há interligação dos objectivos estratégicos do BSC corporativo com o das direcções.

De acordo com Kaplan, *et al.* (2006), “Uma das atribuições de uma unidade de gestão estratégica é garantir que os mapas estratégicos e os *scorecards* de todas as unidades de negócio e unidades de apoio estejam alinhados entre si e com a estratégia da empresa como um todo.” Assim, todas as direcções deveriam desenvolver o seu BSC debaixo do mapa estratégico do IH.

Um dos interesses do BSC ou de qualquer outro instrumento, é o aspecto do alinhamento, ou seja, o BSC pretende garantir o alinhamento e integração da estratégia ao longo das diversas unidades organizacionais, bem como deve igualmente alinhar os empregados com essa mesma estratégia, tal como consideram Kaplan, *et al.*, (2006).

Sobre os BSC convém ainda salientar que existem demasiados indicadores por cada objectivo e talvez não sejam os mais adequados. À luz do que defendem Kaplan e Norton, as medidas usadas devem corresponder, razoavelmente bem, àquilo que é considerado como sendo de importância estratégica potencial.

De forma a se poder chegar aos objectivos individuais, deve-se fazer uma reestruturação, descendo a um nível mais baixo, isto é, os indicadores deveriam descer a nível de serviço, sendo globais a nível de direcções.

Relativamente aos parâmetros de avaliação do QUAR e com base na informação disponibilizada sobre o QUAR 2008 do IH (anexo B), procurou-se calcular as taxas de realização relativas a cada um dos três parâmetros de avaliação, *eficácia*, *eficiência* e *qualidade*.

Uma vez que os objectivos não foram enquadrados nestes parâmetros de avaliação, mas apenas os indicadores, optou-se por agrupar os indicadores para avaliar cada um dos parâmetros.

Por outro lado, quando falamos de competências, verifica-se que se encontram definidas as competências transversais, competências para dirigentes e competências para os serviços, de acordo com as funções que ocupam.

Há um grupo de trabalho a fazer o directório de competências acompanhado por uma equipa do INA (Instituto Nacional de Administração)

É visível o esforço em que o IH empenha para concluir com sucesso, todo o processo implementação do BSC, bem como da avaliação de desempenho e de definição de competências, desde já iniciado.

### **2.3 - Proposta alternativa**

Perante todos os pequenos problemas constatados em todo este processo, o que funcionou como verdadeiros *handicaps*, o modelo a propor de acordo com os vossos instrumentos é de certa forma agregador de todo o trabalho já desenvolvido pelo IH, e visa a melhoria e valorização de todo o empenho dispendido no intuito de colocar em perfeito funcionamento o BSC e uma aplicação bem sucedida do SIADAP.

Como já foi dito, o BSC IH não segue o modelo adaptado para a função pública em que a perspectiva do cliente se destaca, porque foi dada relevância ao facto de que o ter receitas próprias, realça a importância da perspectiva financeira, devendo ser aplicado o modelo clássico e indicado para empresas privadas, onde o lucro é a base de tudo.

O modelo proposto será feito com base no modelo adaptado para função pública, por considerar o mais indicado, tendo em conta tudo o que já foi dito, bem como as particularidades das actividades do IH.

No que se refere ao facto de que o BSC não estar interligado, foi desenvolvido o esforço de criar essa interligação, alinhando os objectivos no BSC, com os eixos estratégicos do IH.

Por outro lado e quanto ao alinhamento do BSC com o SIADAP, optou-se por criar uma coluna no BSC, em que se relaciona os parâmetros de Eficiência, Eficácia e Qualidade com os indicadores e respectivos objectivos.

É ainda de referir, que no intuito de corrigir algumas lacunas que limitam bastante a aplicabilidade, utilidade e fim da maioria dos indicadores, no que se refere à sua descrição, significado e âmbito, houve o esforço de reduzir e sintetizar o máximo o número de

objectivos e indicadores, tentando simultaneamente que eles representassem o melhor possível a actividade e estratégia do IH. Devo ainda referir que este aspecto seria facilmente contornado se houvesse um maior envolvimento em termos de comunicação mais abaixo.

O BSC tal como o conhecemos não compreende o aspecto ambiental, pois aquando da sua origem esse era um tema de pouca relevância. Porém actualmente é uma questão fundamental até mesmo para o tão falado desenvolvimento sustentável, sobretudo para IH como a própria missão salienta.

Perante isso, e de acordo com a necessidade decorrente do modelo adaptado do caso da função pública, é relevante adicionar uma 5ª dimensão.

Essa dimensão foi criada no BSC do IH com a perspectiva do Valor Público Estratégico. Contudo, no modelo por mim proposto, o mesmo foi substituído pela perspectiva do Valor para a Comunidade, por considerar que espelha melhor o real sentido da actividade, ou seja, do trabalho desenvolvido pelo IH, em que as suas actividades encontram-se viradas fundamentalmente para o País.

No âmbito de fazer escolhas mais adequadas, também a perspectiva dos clientes, foi alterada pela óptica de mercado, na medida que assim esta perspectiva englobará um universo maior.

O factor concorrência veio trazer um novo desafio ao IH. O IH era pioneiro das suas actividades a 100% e este factor veio provocar uma mudança radical na sua estratégia. Neste momento na área laboratorial o IH tem uma concorrência forte o qual levou à notória necessidade e importância dada a acreditação dos seus laboratórios, não perdendo contudo a sua qualidade reconhecida no mercado.

Facto esse, que se encontra devidamente reflectido no BSC, nos objectivos de melhorar a qualidade compreendida na perspectiva de processos internos e pelos respectivos indicadores.

Todavia e apesar das dificuldades e propostas de melhoria detectadas e apontadas, muito ficou ainda por fazer, dada a impotência em poder “agir” em questões de âmbito legal e constitucional. Porém, há alguns aspectos importantes e que faço questão de realçar, bem como deixar algumas sugestões. Sendo as questões mais relevantes e pertinentes, as seguintes:

- A problemática da definição de competências, em que se deve ter o cuidado de não serem demasiados extensas nem imprecisas.
- A questão do QUAR, em que os parâmetros encontram-se por indicadores, quando deveria estar por objectivos.
- As quotas do SIADAP deveriam ser por direcção e não globais.
- Os objectivos deviam estar uniformizados por função, e não por categorias como se encontram definidos, e devidamente relacionados com as competências.
- É ainda de referir que os técnicos superiores são avaliados por objectivos e competências, enquanto todos os restantes são avaliados somente por competências, no regime transitório, de acordo com a lei e durante 3 anos.

Por si só, tudo isto dificulta o alinhamento dos objectivos da AD com o BSC, não se podendo alinhar em perfeita sincronia, tendo objectivos tão díspares e incongruentes.

Perante isto, à luz do que existe no IH, eis o modelo do BSC proposto:

Perspectivas	Eixos Estratégicos	Objectivos	Direcções / Competências	Indicadores de performance	UM	Fórmulas de cálculo	Fontes de Informação	Meta	Resultado	Taxa de Realização	SIADAP Parâmetros
Financeira	Crescimento	Aumentar o Volume de Negócios	DF	Volume Vendas	Euros	Relação entre ano n-1 e ano n	SIG	2%		Resultado / Meta	Eficácia
	Equilíbrio Financeiro	Garantir a Rentabilidade	DF	Aplicação dos Saldos de Tesouraria	Euros	-	SIG	20.000			Eficácia
Mercado	Internacionalização	Fomentar Parcerias Internacionais	DG e DF e DT	Nº de Parcerias Internacionais	UN	Número	Direcção Geral	4			Eficiência
	Posicionamento no Mercado	Elevar o Sucesso dos Concursos a nível de Prestação de Serviços	DT	Tx. de Sucesso dos Processos	%	Processos Ganhos / N.º Conc. Concorridos		75%			Eficiência
	Satisfação	Melhorar a Satisfação dos Clientes	IH	Índice de Satisfação dos Clientes	%	Inquérito		80%			Qualidade
Processos Internos	Qualidade de Serviço	Melhorar a Qualidade	IH	N.º de não Conformidades	UN	Número	SGQ (Sistema da Qualidade - Fichas)	5			Qualidade
				Tx. de Resolução das não conformidades	%	N.º de não conformidades resolvidas/N.º total		90%			Qualidade
	Segurança	Higiene e Segurança no Trabalho	DA	Nº de Ocorrências de Acidentes de Trabalho	UN	Número (qto menor melhor)	ODU (Grupo de Oficial Dia)	1			Eficiência
	Eficiência	Respeitar Prazos	DF	Valor das Penalidades por Incumprimento de Prazos	Euros	Número (qto menor melhor)	SIG	1			Eficiência
Aprendizagem e Crescimento	Satisfação	Aumentar a Motivação dos Colaboradores	DA	Índice de Satisfação dos Colaboradores	%	Inquérito		80%			Qualidade
	Qualificação dos Trabalhadores	Desenvolver Competências	DA	Taxa de Cobertura de Formação Identificadas no SIADAP	%	N.º de horas de formação realizadas/N.º de horas totais do SIADAP	Plano Integrado de Formação	70%			Qualidade
Valor Para a Comunidade	Aplicação Militar	Promover a afirmação do IH a nível nacional e internacional	DG, DT e DF	Taxa de Sucesso nas Acções Empreendidas	%	N.º de Acções bem Sucedidas / N.º de Acções Participadas		60%			Eficácia
	Desenvolvimento Sustentável	Defesa do Ambiente Marinho	DG e DT	N.º de Iniciativas de Âmbito Social e Ambiental	UN	Número	SIG	5			Eficácia
	Investigação Aplicada	Promover a Investigação Científica e o Desenvolvimento Tecnológico no Âmbito das Ciências do Mar	DT	N.º de Artigos Científicos Publicados	UN	Número		3			Qualidade

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 1. Conclusão

Desde sempre a gestão pública não é flexível, nem tem liberdade porque é regida por leis. Este facto limita e dificulta bastante toda e qualquer iniciativa de mudança e inovação, sobretudo quando se trata de avaliação de desempenho e monitorização.

No entanto, nessa matéria de extrema delicadeza, o Governo tem feito um esforço no sentido do desenvolvimento de uma cultura de avaliação, responsabilização e prestação de contas, bem como o envolvimento de todos na melhoria da prestação de serviços aos cidadãos e à sociedade, de recompensa e de motivação para o futuro.

No intuito da materialização desse esforço, o presente modelo de gestão pública é baseado em sistemas empresariais, permitindo responder rápida e responsabilmente, e garantindo a necessária competitividade no mercado.

Não obstante o exposto anteriormente, e no que diz respeito à avaliação de desempenho na Administração Pública, persiste a inadequada resposta da conjuntura organizacional aos sistemas implementados, o que resulta na pouca credibilidade quer seja dos resultados alcançados como da própria estrutura funcional. Receia-se que esse problema de incapacidade de assimilação desses sistemas persistirá futuramente.

É de louvar o caminho até agora trilhado no IH, no que diz respeito a avaliação de desempenho, que desde logo e de acordo com Lei, introduziu o SIADAP, assim como na iniciativa de melhorar a sua gestão integrando o BSC, no seu quotidiano.

Desde sempre, o SIADAP lutou por evoluir, aperfeiçoando-se à medida das necessidades e problemas que foram surgindo com a prática da sua aplicação. Desde 2005 (mas a “trabalhar” desde 2004), que a sua aplicação no IH foi muito boa. Primeiro aos trabalhadores e dirigentes intermédios, depois aplicado a todos para ser coerente.

Extrapolando do que foi observado no IH e apreendido após leitura de diversa literatura, é legítimo designar como principais obstáculos associados ao SIADAP:

- O cumprimento dos prazos de fixação dos objectivos ou mesmo a sua identificação e caracterização métrica, em que muitos serviços não procederam à sua fixação ou sequer aplicaram o próprio sistema;

- A incompreensão perante a ambiguidade dos conceitos de objectivos partilhados / objectivos individuais, que originou certa renitência em assumir uma responsabilidade partilhada com os demais colegas de serviço, bem como em ter de prestar contas também a título colectivo;
- O desconhecimento regulamentar e a ausência de formação específica fizeram com que houvesse maior resistência por parte dos trabalhadores;
- O processo de negociação de objectivos entre avaliadores e avaliados, por si só já bastante complexo, foi agravado pela inexistência de competências necessárias ao planeamento e estabelecimento de metas de trabalho, por ambas as partes;
- A contabilização das tarefas desenvolvidas por cada trabalhador, na sua maioria, sem recurso a indicadores fiáveis que medissem e monitorizassem os processos de prestação de serviços;
- A valorização das componentes subjectivas por parte dos avaliadores sujeita ao padrão pessoal do avaliador.

Claramente os serviços da Administração Pública não se encontravam preparados para estabelecer objectivos, o que resultou na avaliação, no primeiro ano de vigência do sistema (2004), de apenas 5% dos cerca de 740 mil funcionários públicos. Actualmente esta percentagem é bastante superior mas não ainda global.

O BSC, nesse contexto revelou-se como um poderoso instrumento de gestão, útil e mediador do pretendido alinhamento entre os objectivos das diversas unidades organizacionais e a estratégia global a seguir, e entre estes e a avaliação de desempenho.

As desvantagens ou *handicaps* constatados devem-se na sua maioria a adopção de medidas estratégicas inadequadas aquando da sua implementação ou a falta de estrutura da organização.

Da análise crítica, conclui-se que a implementação do BSC no IH é um sistema de suporte que ajudou de alguma forma a detectar aspectos críticos, o que pode contribuir de alguma forma para a concretização da sua estratégia.

Contudo e atendendo à principal característica do BSC que consiste na integração do planeamento estratégico com a missão e visão da organização, de forma a reduzir as deficiências dos modelos de gestão tradicionais, demasiado orientados para factores

meramente financeiros, é fundamental fazer um acompanhamento constante e simultaneamente tomar decisões com vista a eventuais correcções de rumo.

As falhas e erros detectados no BSC do IH, perfeitamente normais no decorrer da implementação do modelo, podem ser facilmente superados, podendo ainda ser utilizados para fortalecer o mesmo, dada a forma atempada com que foram confrontados.

Não há dúvidas quanto à aplicabilidade de modelos de gestão do sector privado na administração pública, tornando mais eficazes e eficientes. Todavia, é fundamental ter em consideração as especificidades dos “negócios” da FP, que se revela em objectivos a monitorar e pressupostos a considerar da concepção de sistemas de AD muito divergentes do sector privado.

Importa agora, perante a experiência adquirida, a prossecução rigorosa e isenta do processo de avaliação, promovendo, por um lado, uma abrangente formação junto dos seus destinatários e não esquecendo que se trata de algo flexível e permeável ao esforço de aperfeiçoamento, de forma a evitar uma vez mais a rejeição e frustrações das expectativas das organizações e trabalhadores.

O presente trabalho atingiu o seu objectivo, pois apresentou uma análise crítica ao modelo do BSC implementado no IH, destacando os erros e falhas que facilmente podem ser contornados e aperfeiçoados para a obtenção de melhores resultados, bem como apresentou-se um BSC alternativo ao que se encontra em vigor, e que compreende algumas componentes do SIADAP, garantindo desta forma algum alinhamentos entre ambos e entre a estratégia do IH.

## **2. Recomendações de Trabalhos Futuros**

Aquando da elaboração e desenvolvimento da presente tese, muito ficou ainda por dizer e fazer, não somente por limitações temporais bem como de âmbito político-legal e constitucional.

Não obstante, considero notoriamente interessante vir a desenvolver-se trabalhos que abordem os seguintes temas:

- Análise cultural do impacto da avaliação no BSC
- Avaliação do impacto tecnológico na organização
- Seguimento do uso do BSC no seio do Instituto Hidrográfico.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 1. Livros e Artigos

- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Livros Horizonte
- Drucker, P. F. (1990). *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. Difusão Cultural, Lisboa.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P., (1996c). *Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2001a). *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2006b). *Alignment. Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008). *Execution Premium. Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Harvard Business School Press.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Nonprofits Agencies*. John Wiley & Sons
- Olve, N., Roy, J., Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons Ltd.
- Simons, R. (1999). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71-79.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 134-147.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P., (1996a). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 75-85.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P., (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2000). Having trouble with strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 167-176.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2001c). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, Oct, 72-80.

Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 150-161.

Pedro, J. M. (2004). *Informação e Informática*. **28**, 2004.

Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro. *Diário da República*, 1.ª série — N.º 250 — 28 de Dezembro de 2007. Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública

## 2. Sites

<http://www.hidrografico.pt/>

<http://www.dgap.gov.pt>

<http://www.ina.pt/>

<http://www.min-financas.pt/>

## **ANEXO A - BSC do Instituto Hidrográfico**

## ANEXO A.1 - BSC Corporativo

### Instituto Hidrográfico

2008	2008	2009	Observações
<b>1. Contribuir para a Segurança e o desenvolvimento sustentável do País</b>	Meta	Meta	
N.º de projectos estruturantes	7	5	alteração da meta
Homens/Dia de actividades de serviço público	6040	6000	alteração da meta
Homens/Dia de apoio a exercícos e operações militares	753	3000	alteração da meta
<b>2. Contribuir para a segurança da navegação nos espaços marítimos de interesse e sob jurisdição nacional</b>	Meta	Meta	
N.º de novas edições CN	12	9	alteração da meta
N.º de novas células CEN	12	13	alteração da meta
N.º de Lev. Hidrográficos para actualização cartográfica	7	6	alteração da meta
Tempo médio de promulgação de Avisos Navegação (ANAV) vitais	15 min	15 min	
Tempo médio de promulgação de Avisos Navegação (ANAV) importantes	45 min	45 min	
<b>3. Promover a conversão do conhecimento para aplicação em actividades militares, científicas e económicas</b>	Meta	Meta	
N.º de novos produtos com aplicação prática	8	5	alteração da meta
N.º de novos serviços com aplicação prática	3	2	alteração da meta
<b>4. Gerar Valor para a Marinha e o Estado</b>	Meta	Meta	
Evolução da receita global, extra-Marinha	2%	2%	
N.º novos contratos de prestação de serviços ou venda de bens de valor superior a 100.000€	2	2	
Valor da poupança global dos encargos gerais	2%	2%	
<b>5. Promover a cooperação internacional</b>	Meta	Meta	
N.º de acções de cooperação	2	2	
Homens/Dia afectos a acções de cooperação	200	200	
<b>6. Assumir posição de relevo na monitorização ambiental</b>	Meta	Meta	
Homens/Dia afectos a projectos de caracterização e monitorização ambiental	2922	2922	
N.º de projectos estruturantes de caracterização e monitorização ambiental	2	4	alteração da meta
N.º de serviços prestados no âmbito da caracterização e monitorização ambiental	9	9	
<b>7. Promover a investigação científica e o desenvolvimento tecnológico no âmbito das ciências do mar</b>	Meta	Meta	
Homens/Dia envolvidos em actividades de Investigação Científica	2945	1500	alteração da meta
Nº de dias de missão com Unidades Navais e UAMs	126	210	alteração da meta
N.º de estágios curriculares acolhidos	6	6	
N.º de artigos científicos publicados	15	5	alteração da meta
N.º de comunicações científicas apresentadas	29	30	alteração da meta
<b>8. Promover e agilizar a disponibilização de informação técnico-científica</b>	Meta	Meta	
Índice de satisfação dos clientes	75%	75%	
N.º de novos produtos disponibilizados on-line	8	3	alteração da meta
N.º de itens de arquivo técnico-científico disponibilizados on-line	25%	2	alteração da meta
<b>9. Promover a gestão criteriosa dos recursos</b>	Meta	Meta	
Taxa de afectação do pessoal	95%	95%	
<b>10. Desenvolver uma política activa de recrutamento</b>	Meta	Meta	
N.º de pessoas recrutadas	5	5	
Taxa de reposição do pessoal qualificado	100%	100%	
Índice de satisfação do recrutamento	80%	80%	
<b>11. Desenvolver competências</b>	Meta	Meta	
Avaliação do impacto da formação	75%	75%	
N.º médio de horas de formação por colaborador	40	40	
Taxa de colaboradores que frequentaram acções de formação	61%	61%	
Taxa de cobertura de formação identificada no SIADAP3		75%	novo indicador, comum a todas as Direcções, proposto pelo Cte. António Pires
<b>12. Aumentar a capacidade de retenção de pessoal qualificado</b>	Meta	Meta	
N.º de saídas de pessoal qualificado	3	3	
Índice de satisfação do pessoal	75%	75%	
Taxa de absentismo global do IH	5%	5%	

## ANEXO A.2 - BSC da DG

## Direcção Geral

2008	2008	2009	Observações
<b>1. Gerar Valor para a Marinha e o Estado</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de iniciativas de âmbito social e ambiental	5	3	alteração da meta
<b>2. Promover a afirmação do IH a nível nacional e internacional</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de acções de divulgação da actividade técnico-científica do IH	4	2	alteração da designação do indicador: <b>N.º de acções de divulgação institucional do IH</b> e da meta
N.º de acções promovidas junto de organizações internacionais	2		indicador eliminado
N.º de grupos de trabalho/comissões em que o IH está representado	24		indicador eliminado
N.º de acções de implementação dos protocolos em vigor	2		indicador eliminado
<b>3. Promover o desenvolvimento do SGQ</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de acções de melhoria implementadas	4	4	
<b>4. Promover a gestão criteriosa dos recursos</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Taxa de afectação do pessoal	95%	95%	
<b>5. Desenvolver e dinamizar a EHO</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de acções de formação específica efectuadas a elementos da Marinha	2	2	
Percentagem de instrutores com formação pedagógica	90%	50%	alteração da designação do indicador: <b>Percentagem de formadores com formação pedagógica</b> e da meta
Percentagem de professores com mestrado ou doutoramento	10%	50%	alteração da designação do indicador: <b>Percentagem de formadores com mestrado ou doutoramento</b> e da meta
<b>6. Desenvolver o espírito de equipa e a comunicação interna</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de iniciativas de consolidação do espírito de equipa	6	3	alteração da meta
N.º de acções de comunicação interna (âmbito DG)	12	12	alteração da designação do indicador: <b>N.º de acções de comunicação interna</b>
Taxa de absentismo	5%	5%	
N.º de notícias divulgadas através da intranet e do sistema de vídeo	60	60	alteração da designação do indicador: <b>N.º de notícias divulgadas através da intranet e Internet</b>
<b>7. Desenvolver competências</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Avaliação do impacto da formação	75%	75%	
N.º médio de horas de formação por colaborador	35	35	
Taxa de colaboradores que frequentaram acções de formação	80%	80%	
Taxa de cobertura de formação identificada no SIADAP3		75%	novo indicador, comum a todas as Direcções, proposto pelo Cte. António Pires

## ANEXO A.3 - BSC da DT

## Direcção Técnica

2008	2008	2009	Observações
<b>1. Contribuir para a Segurança e o desenvolvimento sustentável do País</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de projectos estruturantes	7	5	alteração da meta
Homens/Dia de actividades de serviço público	6040	6000	alteração da meta
Homens/Dia de apoio a exercícos e operações militares	753	3000	alteração da meta
<b>2. Contribuir para a segurança da navegação nos espaços marítimos de interesse e sob jurisdição nacional</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de novas edições CN	12	9	alteração da meta
N.º de novas células CEN	12	13	alteração da meta
N.º de Lev. Hidrográficos para actualização cartográfica	7	6	alteração da meta
Tempo médio de promulgação de Avisos Navegação (ANAV) vitais	15 min	15 min	
Tempo médio de promulgação de Avisos Navegação (ANAV) importantes	45 min	45 min	
<b>3. Promover a conversão do conhecimento para aplicação em actividades militares, científicas e económicas</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de novos produtos com aplicação prática	8	5	alteração da meta
N.º de novos serviços com aplicação prática	3	2	alteração da meta
<b>4. Gerar Valor para a Marinha e o Estado</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Evolução da receita global, extra-Marinha	2%	2%	
N.º novos contratos de prestação de serviços ou venda de bens de valor superior a 100.000€	2	2	
<b>5. Adequar os produtos e serviços às necessidades dos clientes</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de novos produtos/serviços disponibilizados	7	12	alteração da meta
N.º de produtos reformulados	8	2	alteração da meta
<b>6. Promover a cooperação internacional</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de acções de cooperação	2	2	
Homens/Dia afectos a acções de cooperação	200	200	
<b>7. Assumir posição de relevo na monitorização ambiental</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Homens/Dia afectos a projectos de caracterização e monitorização ambiental	2922	2922	
N.º de projectos estruturantes de caracterização e monitorização ambiental	2	4	alteração da meta
N.º de serviços prestados no âmbito da caracterização e monitorização ambiental	9	9	
<b>8. Promover a investigação científica e o desenvolvimento tecnológico no âmbito das ciências do mar</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Homens/Dia envolvidos em actividades de Investigação Científica	2945	1500	alteração da meta
Nº de dias de missão com Unidades Navais e UAMS	126	210	alteração da meta
N.º de estágios curriculares acolhidos	6	6	
N.º de artigos científicos publicados	15	5	alteração da meta
N.º de comunicações científicas apresentadas	29	30	alteração da meta
<b>9. Promover o desenvolvimento do SGQ e de acreditação laboratorial</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de processos laboratoriais acreditados	11	18	alteração da meta
N.º de acções de melhoria implementadas	9	9	
<b>10. Promover a gestão criteriosa dos recursos</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Taxa de afectação do pessoal	95%	95%	
<b>11. Promover e agilizar a disponibilização de informação técnico-científica</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Índice de satisfação dos clientes	75%	75%	
N.º de novos produtos disponibilizados on-line	8	3	alteração da meta
N.º de ítems de arquivo técnico-científico disponibilizados on-line	25%	2	alteração da meta
<b>12. Promover o desenvolvimento de processos tecnológicos inovadores</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de processos tecnológicos desenvolvidos	2	1	alteração da meta
Taxa de aplicabilidade dos novos processos tecnológicos	100%	100%	
<b>13. Desenvolver o espírito de equipa e a comunicação interna</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de iniciativas de consolidação do espírito de equipa	12	6	alteração da meta
N.º de acções de comunicação interna	48	24	alteração da meta
Taxa de absentismo	5%	5%	
<b>14. Desenvolver competências</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Avaliação do impacto da formação	75%	75%	
N.º médio de horas de formação por colaborador	84	84	
Taxa de colaboradores que frequentaram acções de formação	35%	35%	
Taxa de cobertura de formação identificada no SIADAP3		75%	novo indicador, comum a todas as Direcções, proposto pelo Cte. António Pires
<b>15. Criar no mercado uma base de recrutamento para actividades técnico-científicas</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de formandos (extra-Marinha) na EHO	1	1	
N.º de estágios não remunerados		5	novo indicador

## ANEXO A.4 - BSC da DF

## Direcção Financeira

2008	2008	2009	Observações
<b>1. Gerar Valor para a Marinha e o Estado</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Aumentar as vendas da LN	1,5%	0,5%	alteração da meta
<b>2. Adequar os produtos e serviços às necessidades dos clientes</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Índice de satisfação dos clientes	75%	75%	
N.º de novos produtos/serviços disponibilizados	7	12	alteração da meta
N.º de produtos reformulados	8	2	alteração da meta
<b>3. Elaborar indicadores económicos, financeiros e operacionais, para tomada de decisão</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º médio de dias para a elaboração de indicadores de gestão (para CA)	10	8	alteração da meta
N.º de relatórios de avaliação do custo global de actividades de suporte	3	3	alteração da designação do indicador: <b>N.º de relatórios de análise de custos de actividades de suporte</b>
N.º de relatórios de avaliação e análise de desvios na actividade comercial	5	5	alteração da designação do indicador: <b>N.º de relatórios de análise de desvios na actividade comercial (orçamento v.s obra)</b>
<b>4. Proceder à prestação de contas</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º médio de dias para a elaboração da prestação de contas mensal	7	7	
N.º médio de dias para a realização do apuramento do IVA	35	35	
<b>5. Desenvolver modelos de actuação e performance para a actividade comercial</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º médio de dias para envio de respostas a clientes	8	8	
Taxa de adjudicação	80%	80%	
N.º de iniciativas de divulgação de produtos e serviços	6	6	
<b>6. Promover a gestão criteriosa dos recursos</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Taxa de afectação do pessoal	95%	95%	
Aplicação dos saldos de tesouraria	€ 20.000	€ 30.000	alteração da meta
Índice de satisfação dos clientes internos		80%	novo indicador
<b>7. Promover o desenvolvimento do BSC</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º médio de dias para elaboração dos relatórios mensais	10	10	alteração da designação do indicador: <b>N.º médio de dias para disponibilização dos dados para a avaliação periódica</b>
<b>8. Promover o desenvolvimento do SAGe</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Índice de satisfação do apoio prestado	66,70%	75%	alteração da designação do indicador: <b>Índice de satisfação na operação do SAGe</b> e da meta
<b>9. Desenvolver competências</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Avaliação do impacto da formação	75%	75%	
N.º médio de horas de formação por colaborador	20	35	alteração da meta
Taxa de colaboradores que frequentaram acções de formação	80%	80%	
Taxa de cobertura de formação identificada no SIADAP3		75%	novo indicador, comum a todas as Direcções, proposto pelo Cte. António Pires
<b>10. Desenvolver o espírito de equipa e a comunicação interna</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de iniciativas de consolidação do espírito de equipa	2	2	
N.º de acções de comunicação interna	4	4	
Taxa de absentismo	5%	5%	

## ANEXO A.5 - BSC da DA

## Direcção dos Serviços de Apoio

2008	2008	2009	Observações
<b>1. Gerar Valor para a Marinha e o Estado</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Valor da poupança global dos encargos gerais	2%	2%	
<b>2. Assumir posição de relevo na monitorização ambiental</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Taxa de operacionalidade dos equipamentos da rede de monitorização ambiental	90%	92,5%	alteração da meta
Taxa de automatização da aquisição de dados da rede de monitorização ambiental	40%	30%	alteração da meta
<b>3. Garantir elevados índices de operacionalidade dos meios logísticos</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Taxa de disponibilidade dos serviços de rede interna	98,5%	98,5%	
Taxa de disponibilidade dos serviços de rede pública	98,5%	98,5%	
<b>4. Garantir taxas elevadas de disponibilidade dos meios operacionais</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Taxa de disponibilidade dos equipamentos técnico-científicos	90%	90%	
Taxa de disponibilidade das UAMs	70%	67%	alteração da meta
Taxa de disponibilidade das embarcações de sondagem	75%	90%	alteração da meta
<b>5. Promover uma prestação de serviços de qualidade, aos clientes internos e externos</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Índice de satisfação dos clientes internos	75%	75%	
Índice de satisfação dos clientes externos	75%	75%	
<b>6. Promover o desenvolvimento do SGQ e de acreditação laboratorial</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de processos laboratoriais acreditados	1	2	alteração da meta
N.º de acções de melhoria implementadas	6	6	
<b>7. Promover a gestão criteriosa dos recursos</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Taxa de afectação do pessoal	95%	95%	
Taxa de redução dos encargos com a manutenção da frota automóvel	10%	10%	
<b>8. Desenvolver um sistema de gestão da manutenção</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de sistemas/equipamentos que constam do planeamento de manutenção	90	110	alteração da meta
N.º de acções de manutenção planeadas	130	150	alteração da meta
Taxa de realização de acções de manutenção planeada	95%	85%	alteração da meta
<b>9. Desenvolver o sector da calibração</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de novos processos de calibração	3	3	
N.º de equipamentos sujeitos a calibração	30	30	
<b>10. Desenvolver uma política activa de recrutamento</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de pessoas recrutadas	5	5	
Taxa de reposição do pessoal qualificado	100%	100%	
Índice de satisfação do recrutamento	80%	80%	
<b>11. Desenvolver competências</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
Avaliação do impacto da formação	75%	75%	
N.º médio de horas de formação por colaborador	35	35	
Taxa de colaboradores que frequentaram acções de formação	80%	80%	
Taxa de cobertura de formação identificada no SIADAP3		75%	novo indicador, comum a todas as Direcções, proposto pelo Cte. António Pires
<b>12. Aumentar a capacidade de retenção de pessoal qualificado</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de saídas de pessoal qualificado	3	3	
Índice de satisfação do pessoal	75%	75%	
Taxa de absentismo global do IH	5%	5%	
<b>13. Desenvolver o espírito de equipa e a comunicação interna</b>	<b>Meta</b>	<b>Meta</b>	
N.º de iniciativas de consolidação do espírito de equipa	5	5	
N.º de acções de comunicação interna	5	5	
Taxa de absentismo da Direcção	5%	5%	



## **ANEXO B - QUAR**

## QUAR

OBJECTIVO:	<b>2. Contribuir para a segurança da navegação nos espaços marítimos de interesse e sob jurisdição nacional</b>	<b>Meta</b>	<b>Parametro de avaliação</b>	
INDICADORES:	N.º de novas edições CN	9	Eficácia	Eficácia/Eficiência
	N.º de novas células CEN	13	Eficácia	
	N.º de Lev. Hidrográficos para actualização cartográfica	6	Eficácia	
	Tempo médio de promulgação de Avisos Navegação (ANAV) vitais	15 minutos	Eficiência	
	Tempo médio de promulgação de Avisos Navegação (ANAV) importantes	45 minutos	Eficiência	
OBJECTIVO:	<b>3. Promover a conversão do conhecimento para aplicação em actividades militares, científicas e económicas</b>	<b>Meta</b>	<b>Parametro de avaliação</b>	
INDICADORES:	N.º de novos produtos com aplicação prática	5	Qualidade	Qualidade
	N.º de novos serviços com aplicação prática	2	Qualidade	
OBJECTIVO:	<b>4. Gerar Valor para a Marinha e o Estado</b>	<b>Meta</b>	<b>Parametro de avaliação</b>	
INDICADORES:	Evolução da receita global, extra-Marinha	2%	Eficiência	Eficiência/Eficácia
	N.º novos contratos de prestação de serviços ou venda de bens de valor superior a 100.000€	2	Eficácia	
	Valor da poupança global dos encargos gerais	2%	Eficiência	
OBJECTIVO:	<b>6. Assumir posição de relevo na monitorização ambiental</b>	<b>Meta</b>	<b>Parametro de avaliação</b>	
INDICADORES:	Homens/Dia afectos a projectos de caracterização e monitorização ambiental	2922	Eficácia	Eficácia/Qualidade
	N.º de projectos estruturantes de caracterização e monitorização ambiental	4	Qualidade	
	N.º de serviços prestados no âmbito da caracterização e monitorização ambiental	9	Qualidade	
OBJECTIVO:	<b>7. Promover a investigação científica e o desenvolvimento tecnológico no âmbito das ciências do mar</b>	<b>Meta</b>	<b>Parametro de avaliação</b>	
INDICADORES:	Homens/Dia envolvidos em actividades de Investigação Científica	1500	Eficácia	Eficácia/Qualidade
	Nº de dias de missão com Unidades Navais e UAMs	210	Eficácia	
	N.º de estágios curriculares acolhidos	6	Qualidade	
	N.º de artigos científicos publicados	5	Qualidade	
	N.º de comunicações científicas apresentadas	30	Qualidade	

**ANEXO C - DESPACHO DO VICE-ALMIRANTE DIRECTOR-GERAL**  
**Nº12/2008** (Gestão Estratégica – Constituição de Grupo de Trabalho)

**ANEXO D - Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro**

(Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na  
Administração Pública)