

INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES
CURSO DE ESTADO-MAIOR – CONJUNTO

2008/2009



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

O TEXTO CORRESPONDE A UM TRABALHO ELABORADO DURANTE A FREQUÊNCIA DO CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO NO IESM, SENDO DA RESPONSABILIDADE DO SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOUTRINA OFICIAL DA MARINHA PORTUGUESA / DO EXÉRCITO PORTUGUÊS / DA FORÇA AÉREA PORTUGUESA.

O BALANCED SCORECARD E A SUA APLICAÇÃO ÀS FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS.

Rui Vasco Piloto Casimiro
CTEN EN-AEL



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

“O BALANCED SCORECARD E A SUA APLICAÇÃO ÀS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS”

Trabalho de Investigação Individual

Lisboa 2009



INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES

“O BALANCED SCORECARD E A SUA APLICAÇÃO ÀS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS”

Trabalho de Investigação Individual

Orientador:

Tenente-Coronel de Administração Militar António Manuel Pereira Baptista.

Lisboa 2009



Índice

Lista de siglas e abreviaturas	VIII
1. Introdução	1
2. Enquadramento	4
a. Ciclo de gestão estratégico	4
b. O BSC no alinhamento da organização	7
c. Constrangimentos do BSC na Administração Pública	9
d. Vantagens do BSC na Administração Pública	10
3. O alinhamento da organização com a estratégia	12
a. As perspectivas	12
(1) Perspectiva cliente	13
(2) Processos internos	14
(3) Aprendizagem e crescimento	14
(4) Perspectiva financeira	15
b. Documentação estruturante	15
c. O mapa estratégico	16
d. Resumo	21
4. Alinhamento dos activos intangíveis	22
a. O capital humano	22
b. Capital da informação	23
c. O capital organizacional	24
(1) Cultura	25
(2) Criação de valor	25
(3) Execução da estratégia	26
(4) Liderança	27
(5) Alinhamento	27
(6) Trabalho em equipa e partilha do conhecimento	28
d. Resumo	29
5. Medição do desempenho	30
a. Os indicadores	30
b. Dedução dos indicadores	32
c. Resumo	36
6. A implementação do modelo	37
a. Como implementar	37
b. Factores críticos para o sucesso	38



7. Conclusões e Recomendações	40
Referências Bibliográficas	41
Apêndices	1
Apêndice 1	2
Apêndice 2	4
Apêndice 3	9
Apêndice 4	11
Apêndice 5	13
Apêndice 6	16



Índice de tabelas

Tabela 1 - Reuniões de gestão	7
Tabela 2 - Descrição do capital da informação	24
Tabela 3 - Tabela de dedução dos fcs para o Exército	33
Tabela 4 - Tabela de dedução dos indicadores para a FAP.....	35
Tabela 5 - Distribuição dos objectivos estratégicos por perspectiva da Marinha	APD 4
Tabela 6 - Dedução de novos objectivos estratégicos por perspectiva da Marinha	APD 5
Tabela 7 - Distribuição dos objectivos estratégicos por perspectiva do Exército	APD 6
Tabela 8 - Dedução de novos objectivos estratégicos por perspectiva do Exército	APD 7
Tabela 9 - Distribuição dos objectivos estratégicos por perspectiva da FAP	APD 8
Tabela 10 - Dedução de novos objectivos estratégicos por perspectiva da FAP	APD 8
Tabela 11 - Avaliação capital humano da Marinha	APD 9
Tabela 12 - Avaliação capital humano do Exército	APD 9
Tabela 13 - Avaliação capital humano da Fap	APD 10
Tabela 14 - Avaliação capital da informação da Marinha	APD 11
Tabela 15 - Avaliação capital da informação do Exército	APD 11
Tabela 16 - Avaliação capital da informação da FAP	APD 12
Tabela 17 - Dedução dos fcs para a Marinha.....	APD 13
Tabela 18 - Dedução dos fcs para a marinha do Exército.....	APD 14
Tabela 19 - Dedução dos fcs para a marinha da FAP	APD 15
Tabela 20 - Dedução dos indicadores para a Marinha	APD 16
Tabela 21 - Dedução dos indicadores para o Exército	APD 17
Tabela 22 - Dedução dos indicadores para a FAP.....	APD 18

Índice de figuras

Figura 1 - Ciclo de gestão	4
Figura 2 – Evolução do balanced scorecard.....	8
Figura 3 - Alinhamento da organização.....	9
Figura 4 - BSC base do sector privado	12
Figura 5 - BSC base do sector público.....	12
Figura 6 – Mapa estratégico da Marinha.....	17
Figura 7 – Mapa estratégico do Exército.....	18
Figura 8 – Mapa estratégico da FAP.....	20
Figura 9 - Objectivos dos indicadores.....	30



Resumo

O presente Trabalho de Investigação Individual pretende desenvolver um modelo de Balanced Scorecard que possa ser aplicado às Forças Armadas Portuguesas. O Balanced Scorecard é uma ferramenta que quando integrada no ciclo de gestão estratégico, permite converter a estratégia em objectivos e acções concretas, de fácil compreensão e concretização. Assegura igualmente o alinhamento de toda a organização com a estratégia definida, garantindo a medição do seu desempenho na consecução dos objectivos estabelecidos.

O presente trabalho desenvolve numa primeira fase uma análise SWOT expedita, que serviu, juntamente com a documentação estruturante de cada Ramo, de inspiração no desenvolvimento dos respectivos mapas estratégicos.

Sendo os activos intangíveis reveladores da prontidão da organização para mobilizar e sustentar o processo de mudança, é importante garantir o seu alinhamento com a estratégia e medição. Neste sentido são desenvolvidas metodologias de medição, segundo as técnicas trazidas por Kaplan e Norton.

Os indicadores são, acima de tudo, instrumentos de informação que têm em vista apoiar os decisores a comunicar, a negociar ou a decidir, revelando ser uma ferramenta indispensável para o processo de tomada de decisão. O presente estudo deduz o método que permite chegar aos indicadores tendo como ponto de partida os Objectivos Estratégicos. Esta associação, permite dar sentido às medições, e simultaneamente garantir que os dados recolhidos são convertidos em informação útil ao decisor no seu processo de tomada de decisão.

Por fim, e porque a introdução de um processo de mudança é sempre uma actividade complexa, foi descrita qual a melhor metodologia para introduzir o Balanced Scorecard numa organização e quais os factores críticos de sucesso sem os quais um processo de mudança não chega a bom porto.

No actual contexto, a adopção de metodologias e ferramentas que induzam a criação de valor é, assim, um factor de diferenciação e crítico para a sobrevivência e sucesso das organizações públicas. Conforme é demonstrado ao longo deste estudo, o Balanced Scorecard é uma ferramenta versátil e eficaz que pode ser o catalisador diferenciador que a Marinha, o Exército e a Força Aérea tanto precisam.



Abstract

The aim of this study is to develop a Balanced Scorecard model that can be applied to the Portuguese Armed Forces. The strategic management cycle integrated with the Balanced Scorecard, allows converting the strategy into objectives, easy to understand and implement. It also ensures the desired alignment across the organization with the strategy, providing the measurement of the organization's performance in achieving those goals.

This study starts by developing an expedite SWOT analysis, which combined with the strategic doctrine of each branch, will inspire the development of the strategic maps.

What makes the intangible assets so important to ensure the alignment and measurement, is their capability to reveal the organization's readiness to mobilize and sustain the change process. This study develops the measurement methodologies, according to Kaplan and Norton techniques.

Performance measures provide information to support the decision maker to communicate and negotiate, and therefore are an essential tool to the decision-making process. With the strategic objectives determined in the early stage, the performance measures and targets can then be developed. This association will ensure that the data is converted into useful information for the decision-making process.

Finally, and because the introduction of an organizational change process is always a complex task, the best methodology to introduce the Balanced Scorecard in a Defence organization is also addressed, with a focus on the critical success factors that allow a successful conclusion.

In the current context, the adoption of methodologies and tools that leads to value creation is a differentiation and critical factor for the survival and success of the public organizations. As this study demonstrates, the Balanced Scorecard is an effective and versatile management tool, which can be the differentiator catalyst that the Navy, Army and Air Force are in need of.



Palavras-Chave

Balanced Scorecard

Ciclo gestão estratégico

Objectivos estratégicos

Desempenho

Medição do desempenho

Indicador

KPI

Factores críticos de sucesso

Mapa estratégico

Forças Armadas

Marinha

Exército

Força Aérea



Lista de siglas e abreviaturas

A	
AM	Autoridade Marítima
ABM/ABC	Activity Based Management / Activity Based Costing
B	
BSC	Balanced Scorecard
C	
CALM	Contra Almirante
CEMA	Chefe Estado-Maior da Armada
CEMC	Curso Estado-Maior Conjunto
CEME	Chefe Estado-Maior do Exército
CEMFA	Chefe Estado-Maior da Força Aérea
CEM	Chefe de Estado-Maior
CEDN	Concelho Estratégico Defesa Nacional
CEN	Concelho Estratégico Naval
CFR	Capitão-de-Fragata
COR	Coronel
CRM	Customer Relationship Management
CMG	Capitão-de-Mar-e-Guerra
CTEN	Capitão-Tenente
D	
DNR	Dispositivo Naval de Referência
E	
EMGFA	Estado-Maior General das Forças Armadas
EMA	Estado-Maior da Armada
EM	Engenheiro de Material



EN-AEL	Engenheiro Naval Ramo Armas e Electrónica
EN-MEC	Engenheiro Naval Ramo Mecânica
EUA	Estados Unidos da América
F	
FA	Forças Armadas
FAP	Força Aérea Portuguesa
FCS	Factor Crítico de Sucesso
I	
I&D	Investigação e Desenvolvimento
ISO	International Organization Standardization
K	
KPI	Key Performance Indicator
KRI	Key Result Indicator
KSF	Key Success Factor
M	
MAI	Ministério da Administração Interna
MINEDU	Ministério da Educação
MAJ	Major
MGEN	Major General
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MIFA	Missões das Forças Armadas
N	
NATO	North Atlantic Treat Organization
O	
OE	Objectivo Estratégico
P	



PI	Performance Indicator
PRACE	Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
Q	
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
R	
RH	Recursos Humanos
S	
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SI	Sistemas de Informação
SIADAP	Sistema Integrado Avaliação Desempenho Administração Pública
SIG-DN	Sistema Integrado de Gestão – Defesa Nacional
SWOT	Strength, Weakness, Opportunities and Threats
SUBCEMA	Sub-Chefe de Estado-Maior da Armada
SUBCEME	Sub-Chefe de Estado-Maior do Exército
T	
TCOR	Tenente-Coronel
TGEN	Tenente-General
V	
VCEMA	Vice-Chefe Estado-Maior da Armada
VCEME	Vice-Chefe Estado-Maior do Exército
VCEMFA	Vice-Chefe Estado-Maior da Força Aérea
VALM	Vice-almirante



1. Introdução

À imagem do sector privado, a prática de uma gestão baseada em objectivos e a importância de assegurar desempenhos eficientes nas Forças Armadas tornaram-se um factor crítico para o seu reconhecimento pela sociedade em geral e pelo governo em particular. Em resposta a este desafio, ganham cada vez mais relevância as soluções que potenciem a gestão do desempenho e simultaneamente garantam o alinhamento da organizações com os objectivos estratégicos definidos.

São várias as ferramentas e metodologias que se encontram disponíveis¹, no entanto o Balanced Scorecard (BSC) tem registado uma preferência muito significativa, em particular no sector dos serviços públicos mas também nas FA, como são exemplo o Exército e Marinha dos EUA, Exército do Brunei, a Força Aérea Norueguesa, as Forças Armadas Inglesas, entre outros.

A adopção de metodologias e ferramentas que induzam a criação de valor é assim, um factor de diferenciação e crítico para a sobrevivência e sucesso das organizações, sejam elas privadas, públicas ou não lucrativas.

O BSC foi criado em 1992 com o objectivo de melhorar os sistemas de medição do desempenho no sector privado. A partir de 1996, ano em que Kaplan e Norton publicaram o primeiro livro sobre o modelo, surgiram as primeiras tentativas da sua adaptação ao sector público e às organizações sem fins lucrativos.

Objecto de estudo e sua delimitação

Evidenciada a importância do tema, cumpre agora justificar o fundamento da sua escolha. Existe diversa literatura onde é abordada a adaptação do BSC aos serviços públicos, no entanto, a sua adaptação em concreto às FA não existe, necessitando ser efectuada a adaptação da ferramenta do BSC à sua especificidade, e em particular às FA Portuguesas. O objectivo desta investigação é deduzir um possível modelo, passível de ser uma base para implementar o BSC nos três ramos das FA.

Dada a vastidão de assuntos que, directa ou indirectamente, podem ser envolvidos no âmbito do tema proposto, entendemos necessário delimitar o objecto de estudo, centrando a nossa análise no nível *corporate*² da organização, também denominado por nível zero.

¹ Como são exemplo, *Activity Based Costing/Activity Based Management (ABM/ABC)*; Reengenharia de Processos; Sistemas de Gestão e Certificação da Qualidade; *Six Sigma*; *Customer Relationship Management (CRM)*

² *Corporate* – Pode ser traduzido por Corporativo, ou seja ao nível mais elevado da organização, correspondendo à Administração, que nas FA corresponde ao Estado-Maior.



Metodologia

Na tentativa de definir uma questão central que fosse suficientemente clara, exequível e pertinente, formulámos a seguinte: “*Em que medida a ferramenta BSC é aplicável nas Forças Armadas Portuguesas e potenciadora do processo de tomada de decisão, informado e alinhado com a estratégia?*”

Com o propósito de encontrar vias de análise para o problema colocado através da questão central, identificámos três questões derivadas (QD):

QD1. De que forma pode contribuir o BSC para o alinhamento dos três ramos das FA com a estratégia definida pelo respectivo Chefe de Estado-Maior?

QD2. De que forma o alinhamento dos activos intangíveis com a estratégia contribui para a melhoria do desempenho da organização?

QD3. Em que medida a implementação de sistemas de medição e avaliação de desempenho contribuem para o processo de tomada de decisão?

Tendo por finalidade guiar-nos no trabalho de pesquisa, foram formuladas as seguintes **hipóteses**:

H1. O BSC, enquanto ferramenta de gestão estratégica e de medição de desempenho da organização, garante o alinhamento dos objectivos estratégicos com os resultados que se pretendem atingir.

H2. A medição e avaliação do capital humano, capital da informação e capital da organização assegura simultaneamente o alinhamento com a estratégia, e a prontidão necessária para mobilizar, e sustentar um processo de mudança conducente à melhoria de desempenho.

H3. A medição de desempenho, operacionalizada por indicadores, é acima de tudo, um instrumento de informação que visa apoiar os decisores a comunicar, a negociar ou a decidir, revelando ser uma ferramenta indispensável para o processo de tomada de decisão.

O percurso metodológico seguido foi organizado em várias etapas: inicialmente, pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema em questão, quer de âmbito nacional, quer de âmbito internacional. Esta pesquisa foi acompanhada de um conjunto de entrevistas e contactos exploratórios com entidades envolvidas e relacionadas com o tema em estudo; seguindo um processo dedutivo e de *benchmarking* nomeadamente com modelos implementados com sucesso do universo das FA internacionais.



Estrutura Geral

No intuito de articular todas as vertentes do estudo, foi efectuada uma divisão em cinco partes distintas, mas complementares. Numa primeira parte, para uma melhor compreensão onde se enquadra o BSC, é apresentado o ciclo de gestão do nível estratégico, seguido de uma abordagem conceptual. Numa segunda parte, com o sentido de deduzir o modelo BSC, propomo-nos identificar e adaptar a informação estratégica de cada Ramo, seguida pela dedução do modelo de mapa estratégico a aplicar às FA Portuguesas.

Numa terceira parte, será abordado como medir e alinhar os activos intangíveis, e qual a sua contribuição para a melhoria do desempenho da organização.

Numa quarta parte, deduz-se a importância da medição do desempenho, identificando as melhores práticas a seguir, terminando com a dedução dos indicadores.

Por fim, uma abordagem sucinta de como implementar uma ferramenta desta natureza nas FA, realçando os factores críticos de sucesso.

Nas conclusões, identificamos os aspectos mais relevantes resultantes da investigação, permitindo-nos encontrar respostas às questões elencadas e, dessa forma, cumprir os objectivos definidos. Apresentamos ainda algumas recomendações que, esperamos, de alguma forma, possam constituir-se como um contributo útil para uma melhoria do processo de gestão estratégico e do processo de tomada de decisão nas FA.

2. Enquadramento

Conforme mencionado por Robert Kaplan e David Norton, “*Successful strategy execution has two basic rules: understand the management cycle that links strategy and operations, and know what tools to apply at each stage of the cycle.*”

Neste sentido irei iniciar a minha análise pela definição do ciclo de gestão, de forma a explicitar em que fase poderá ser útil a utilização da ferramenta BSC.

a. Ciclo de Gestão Estratégico

O ciclo de gestão compreende o conjunto de processos que a organização executa de forma a desenvolver a sua estratégia, e, consecutivamente, convertê-la em acções concretas, compreende ainda a monitorização e a melhoria da própria estratégia ou das acções que a operacionalizam. De seguida será abordada de forma conceptual e resumida o que as boas práticas de gestão aconselham, sendo efectuado um paralelismo sempre que possível com as práticas correntes nas FA. Assim, e assumindo que o ciclo de gestão deve ser entendido como um ciclo fechado, conforme ilustrado na figura 1, resumem-se as diversas etapas:

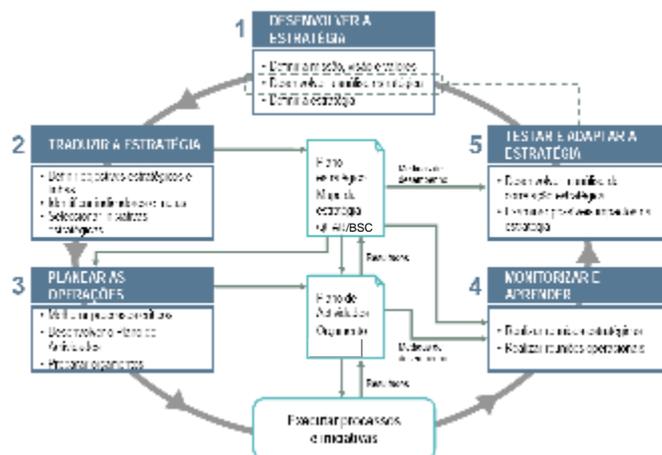


Figura 1: Ciclo de gestão

Fonte: Adaptado do Artigo “*Mastering the Management System*” e apresentação da Palladium Group, Inc. 2008.

Etapa 1 – Desenvolver a Estratégia

O ciclo de gestão inicia-se com a definição da estratégia da organização, que, no caso das FA, é normalmente coincidente com o início do mandato do Chefe do Estado Maior de cada ramo e tem a duração de três anos, mais dois anos caso seja reconduzido, o que corresponde ao período aconselhado como boa prática. Durante este período deverá ser efectuada uma revisão anual, de forma a garantir a sua actualidade e adaptabilidade à envolvente presente. Quer a definição, como a revisão da estratégia, têm processos



próprios³ de serem executados, sendo por muitos considerada como uma arte, havendo no entanto algumas boas práticas que, caso sejam seguidas, podem ser potenciadoras de comprometimento e abrangência. A definição da estratégia deve ser discutida pelo conselho de administração da organização, o que no caso concreto das FA pode ser visto como o Conselho de Chefes ou em alternativa os Comandantes-Chefes das áreas funcionais⁴. São normalmente reuniões de três dias que se iniciam com a análise das envolventes externa e interna bem como das forças e fraquezas da organização, por fim poderá ser efectuado o resumo na forma da conhecida análise SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats*). De forma a servir de inspiração para as fases seguintes deste estudo foi desenvolvida de forma empírica uma análise SWOT para as FA, que pode ser visualizada no apêndice 1. A jornada será terminada com uma sessão para determinar a respectiva estratégia, tendo *à priori* sido obtido consenso na definição da Missão, Visão e dos Valores da organização.

Etapa 2 – Traduzir a Estratégia

Geralmente a estratégia é vaga e nem sempre de fácil compreensão por parte dos colaboradores da organização. Esta etapa pretende converter a estratégia em objectivos e acções concretas, de fácil compreensão e concretização. Ou seja, traduz o que deve ser feito para concretizar a estratégia. É nesta vertente que surge a ferramenta do BSC, numa primeira fase desenhando o mapa estratégico, onde, numa única página, se percebe a

³ Os processos conducentes à definição da estratégia passam por diversas fases como são exemplo os seguintes:

- Análise de envolvente – Onde são identificadas as variáveis externas, no campo Económico, Tecnológico, Político-legal, Sociocultural, quer no cenário Nacional como Internacional e discriminando mais detalhada cada uma das áreas.
- Análise de factores estratégicos – Identificação de alterações e tendências do ambiente externo, definição de probabilidades de ocorrência, e definição do impacto na organização em estudo.
- Análise das organizações com áreas de actuação semelhante às FA – São identificadas organizações “concorrentes” e discriminadas potenciais áreas de conflito. Neste processo pode ser usado o modelo das cinco forças de Michael Porter de forma a avaliar a atractividade do sector. De acordo com este modelo a atractividade a longo prazo de uma indústria/actividade resulta da acção conjunta de cinco factores: poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, potencial de novas entradas, ameaça de produtos substitutos e da rivalidade entre os actuais concorrentes. É o conjunto destas forças que determina o potencial de lucro ou sucesso.
- Análise de risco – Definidos os factores de risco, é desenvolvida a respectiva análise de risco.
- *Key Success Factor* (KSF) – Identificação de quais os KSF da actividade da organização. Apenas conhecendo os KSF da actividade de uma organização é possível gerir de forma a garantir o sucesso e o bom desempenho.

⁴ Marinha: Superintendência Serviço Material, Superintendência Serviço Pessoal, Superintendência Serviço Formação, Comando Naval, Instituto Hidrográfico, Direcção Geral Autoridade Marítima, VCEMA; CEMA. Exército: Comando Pessoal, Comando Operações, Comando Logística, Comando Instrução e Doutrina, Inspeção-Geral do Exército; VCEME, CEME. FAP: Comando Pessoal, Comando Logístico Administrativo, Comando Operacional, Inspeção-geral FAP, VCEMFA, CEMFA.



estratégia global, compreendendo a relação entre os objectivos de cada perspectiva, visíveis através das relações causa-efeito, seguida do desenvolvimento de métricas que permitam avaliar a concretização dos objectivos e, por fim, os projectos ou programas necessários desenvolver para atingir os objectivos.

Etapa 3 – Planeamento

A etapa seguinte consiste em planear, priorizar e efectuar uma estimativa de custos dos projectos e programas definidos na segunda etapa.

Esta etapa, além do planeamento concreto das acções conducentes aos objectivos definidos no mapa estratégico, inclui a definição e planeamento dos processos de melhoria interna podendo ser utilizadas ferramentas como são exemplo os *Six Sigma*⁵, a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade⁶, processos de reengenharia, entre outros. Inclui ainda o desenvolvimento dos diversos planeamentos sectoriais e respectivos orçamentos.

Etapa 4 – Medir e Aprender

Com o planeamento em execução, e as métricas a fornecer informação, torna-se necessário interpretar e desenvolver acções que corrijam as orientações então traçadas. A forma de atingir este desiderato é através de reuniões de dois níveis diferentes, consoante os objectivos: reuniões de gestores operacionais, com periodicidade semanal, de forma a resolver questões de curto prazo relacionadas com a gestão diária, reuniões estas em que a população alvo é o nível de chefe de departamento, divisão, ou chefe de projecto; o segundo tipo de reuniões são de Revisão da Estratégia que têm como população alvo os chefes de uma organização com o Director, ou no caso das FA dos Comandantes de áreas funcionais com os Comandantes de unidades subordinadas ou do Comandante de unidade com os seus Chefes de Departamento, e tem como objectivo rever a concretização da estratégia, não devendo ser discutidos assuntos relacionados com a operação propriamente dita, a periodicidade deve ser adaptada às circunstâncias, no entanto, ao nível da unidade deverá ser mensal, enquanto que ao nível funcional poderá ser trimestral.

⁵ O *Six Sigma* é uma forma de conseguir a implementação eficaz de técnicas e princípios de qualidade. O objectivo principal desta estratégia pode ser definido de uma forma simples de conseguir zero erros em todo o desempenho da gestão na empresa.

⁶ A norma ISO 9001:2000 consiste numa série de requisitos *standard* para a implementação de um SGQ, sendo também utilizada para efeitos de certificação do SGQ das organizações. A norma exige que as organizações satisfaçam as suas próprias exigências e as dos seus clientes e entidades reguladoras. Baseia-se numa metodologia *plan-do-check-act*, que ajuda as organizações a criarem, implementarem, monitorizarem e medirem os seus processos, de forma a obterem resultados que se enquadrem no âmbito das exigências dos clientes e a melhorarem continuamente o seu desempenho.



Etapa 5 – Adaptar/Redefinir a Estratégia

Esta etapa pressupõe a realização de uma reunião em que são analisados os resultados da concretização das reuniões de revisão da estratégia que podem ser combinados com estudos efectuados, análises estatísticas, com a medição do desempenho obtido, podendo em última análise conduzir à adaptação ou mesmo alteração da estratégia, dando início a novo ciclo de gestão. Estas reuniões devem ocorrer anualmente ao mais alto nível.

A tabela 1 resume as diversas vertentes das reuniões mencionadas nas etapas quatro e cinco.

Tabela 1: Reuniões de Gestão

Fonte: Adaptado do artigo “*Mastering the Management System*”

	Revisão operacional	Revisão estratégica	Verificação e adaptação da estratégia
Requisitos de informação	Indicadores; relatórios financeiros semanais e mensais	Mapa estratégico e reportes BSC	Mapas estratégico, reportes BSC, relatórios financeiros, estudos estratégicos, análise SWOT, outros estudos ou relatórios considerados adequados
Frequência	Dependendo do ciclo da gestão podendo ser semanal, mensal	Mensal	Anual
Participantes	Departamentos, Gestor financeiro	Gestores de topo, responsáveis por temas estratégicos, oficial responsável gestão da estratégia	Gestores de topo, responsáveis por temas estratégicos, especialistas e planeadores funcionais, Comandantes 2ª linha (CALM, MGEN)
Enfoque	Identificar e resolver problemas operacionais (indisponibilidades, problemas de desempenho, entre outros)	Implementar a estratégia	Verificar e adaptar a estratégia com base na análise da documentação diversa, mudanças de envolvente, estratégias emergentes, nova tecnologia, entre outros.
Objectivo	Responder aos problemas de curto-prazo e promover melhoria continua	Afinar estratégia, efectuar adaptações intermédias	Melhorar ou transformar a estratégia, desenvolver planeamento estratégico e operacional, definir metas estratégicas, autorizar financiamento iniciativas estratégicas e outras consideradas neste nível.

b. O BSC no alinhamento da organização

Na fase inicial, o principal objectivo do BSC estava na criação de um novo conceito de medição, onde estavam valores intangíveis, para além dos financeiros, possibilitando às empresas visionarem as suas estratégias de longo prazo, articulando-as com decisões de curto prazo. Desta forma, para além da informação histórica, essencialmente de natureza financeira “aquilo que já tinha acontecido” havia que medir valores intangíveis, equilibrando e interligando indicadores financeiros e não financeiros. Era essa a essência do BSC nos primeiros anos.

À medida que se foram efectuando implementações do BSC nas empresas e que foram surgindo os primeiros resultados práticos, começa a evidenciar-se que o modelo tinha muito mais potencialidades do que as inicialmente propostas, e que eram direccionadas essencialmente para o sistema de medição de desempenho.

O BSC continuou a evoluir em termos de conceitos e metodologias de implementação, sendo que na segunda metade dos anos 90 estava já a ser utilizado como um instrumento de gestão estratégica. Mas a sua evolução não se ficou por aqui, como podemos verificar da análise da figura 2, onde se mostra a evolução do BSC até aos nossos dias. Estas evoluções foram sendo documentadas e desenvolvidas por Kaplan e Norton nos diversos artigos e livros que têm vindo a dedicar ao BSC.

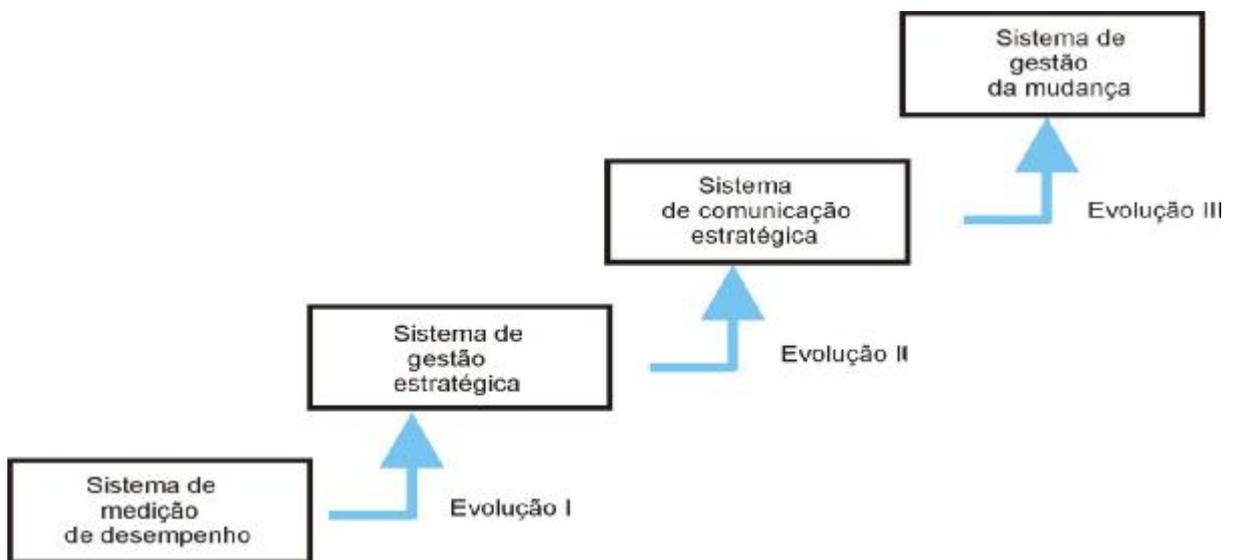


Figura 2 – Evolução do *Balanced Scorecard*.
Fonte: Pinto (2007:95).

Especificando um pouco mais a ferramenta BSC, Norton e Kaplan afirmam que a estratégia de uma organização é um sistema de relações causa-efeito entre os diversos objectivos estratégicos. Só com essas relações estabelecidas se consegue gerir e validar a estratégia ao longo das diferentes perspectivas. Estas relações permitem analisar as causas dos resultados verificados e simultaneamente constituir um sistema de alertas antecipado. No ciclo dessas relações causa-efeito devem ser definidos indicadores chave que permitam aferir o desempenho da organização.

As relações causa-efeito são expressas no BSC através de mapas estratégicos, que reflectem a modelação da estratégia da organização que será validada através da confrontação das metas estabelecidas para os objectivos, com o desempenho real da organização.

Um mapa estratégico é assim uma representação visual simplificada, preferencialmente numa única página, dos objectivos chave da estratégia num modelo causa-efeito, dando uma ideia abrangente do que deve ser feito para a organização executar a sua estratégia, operacionalizada através de medidas, metas e iniciativas.

Outro aspecto importante que o BSC permite, é o alinhamento de toda a organização com a estratégia definida pelo mais alto nível. Por outras palavras, independentemente da dimensão da organização, o BSC permite que todas as delegações, departamentos, divisões, estejam em sintonia, através do desenvolvimento de BSC, deduzidos do escalão superior, conforme ilustrado na figura 3.

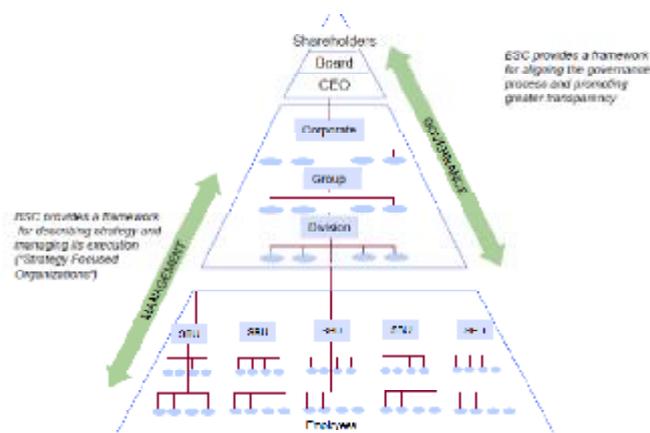


Figura 3: Alinhamento da organização

Fonte - *Balanced Scorecard Collaborative, Inc and Robert S. Kaplan 2004*

c. Constrangimentos do BSC na Administração Pública

A gestão estratégica assenta na ideia de que a missão da organização pode ser alcançada da melhor forma, através de uma avaliação compreensiva e sistemática do ambiente externo e dos recursos que esta possui. A avaliação subsequente das oportunidades conduz à escolha de objectivos de longo prazo e grandes estratégias e, por fim, a objectivos anuais e estratégias operacionais, que devem ser implementadas, monitorizadas e controladas.

A gestão estratégica é, assim, o processo através do qual são geridos os objectivos de longo prazo e a sua implementação, através do planeamento, ou seja, da especificação detalhada, no contexto da estrutura, cultura, e sistemas da organização, dos objectivos e da estratégia para os atingir (Carapeto e Fonseca, 2006).

Segundo Carapeto e Fonseca (2006), a gestão estratégica também pode ser aplicada às organizações públicas, embora o objectivo do planeamento de nível estratégico nas empresas seja diferente do das organizações públicas. Com o planeamento de nível estratégico as empresas pretendem manter a sua vantagem competitiva sobre a



concorrência enquanto as organizações públicas pretendem melhorar a sua eficiência e eficácia. No entanto, ambas necessitam de afectar recursos escassos, hierarquizar prioridades, adoptar comportamentos proactivos e ajustar a sua missão às mutações do ambiente externo.

A acção das organizações públicas está integrada num sistema mais amplo de políticas públicas decididas à escala nacional e que constituem, por isso, um quadro de referência que limita, de alguma forma, o processo de decisão estratégica. Sob este ponto de vista, há que atender ao Programa do Governo, às Grandes Opções do Plano, assim como ao Orçamento de Estado, que têm como objectivo fundamental enquadrar a actividade das organizações públicas. No âmbito militar importa, ainda, atender ao Conceito Estratégico de Defesa Nacional, ao Conceito Estratégico Militar, às MIFA 04 e à Lei de Programação Militar.

A formulação da estratégia nas organizações do sector público é ainda muito influenciada pelo quadro legal apertado em que estas se movem, regulando inclusivamente a missão da organização, as suas competências, os recursos financeiros colocados à sua disposição, a estrutura organizacional e o sistema de gestão. Até o planeamento de actividades está sujeito a um enquadramento legal específico. Toda esta rigidez influencia profundamente a cultura organizacional, podendo desviar o enfoque na obtenção de resultados.

d. Vantagens do BSC na Administração Pública

Avaliar e gerir o desempenho nas organizações públicas não é tarefa fácil, em particular quando se pretendem avaliar resultados finais. Nestas organizações, torna-se relativamente fácil avaliar *inputs*, processos internos e *outputs* intermédios, concentrando-se normalmente nestas áreas os sistemas de avaliação de desempenho, medindo o que é mais fácil medir, mas não o que é mais importante – os resultados finais do desempenho.

Quando se pretende avaliar resultados finais, aumenta a complexidade, uma vez que esses resultados são, quase sempre, traduzidos em mudanças de atitudes e comportamentos na sociedade, cujos efeitos, nalguns casos, só são conhecidos depois de decorrerem longos períodos de tempo, para além da dificuldade acrescida de medir os respectivos impactos.

É neste contexto que aparece o BSC como uma ferramenta capaz de mitigar as dificuldades apontadas. Nomeadamente porque permite obter informação do desempenho com significado, ou seja, associado à estratégia da organização. As principais vantagens de implementar o BSC na Administração Pública são as seguintes:



Revela transparência e gera resultados – Os sucessivos escândalos financeiros que têm surgido no sector privado geraram a necessidade de transparência nas contas, mas também saber como o dinheiro público é gasto e que resultados estão a ser conseguidos com esse dinheiro. Neste caso o BSC é uma ferramenta muito útil pois permite a associação de custos com objectivos e resultados.

Focaliza a atenção na estratégia – Muitas organizações medem o seu desempenho, mas perdem o enfoque nas medidas que realmente fazem a organização progredir ou seja na estratégia definida. O BSC garante que as medições efectuadas estão em sintonia com a estratégia no cumprimento da missão.

Produzem informação – Os dados disponíveis numa organização são, na maioria dos casos, em grande quantidade. O BSC permite identificar quais desses dados são informação crítica para a organização.

Identifica os processos chave – Ao identificar os objectivos por perspectivas, garante que os processos chave que mais contribuem para os resultados que a organização pretende são identificados e otimizados. Em contra-posição, permite criar a noção que existem processos que podem ser dispensados ou contratados externamente pois não são o *core*⁷ da organização.

Guia a mudança – A mudança do contexto externo e por vezes também o interno obriga as organizações a mudar, revelando a necessidade de responder às questões para onde? e como?. O BSC, ao permitir a medição do desempenho, fornece a informação necessária para identificar a necessidade de mudar como indicar para onde mudar.

Comunica a estratégia – A elaboração do mapa estratégico permite comunicar a estratégia a toda a organização, identificando de forma clara e simples o que a Direcção da organização pretende dos seus colaboradores.

Participação da estratégia – A implementação do BSC tem como ponto de partida a elaboração da estratégia numa forma estruturada e objectiva, criando um conhecimento e comprometimento alargado com os objectivos estabelecidos.

⁷ *Core* – Pode ser traduzido como a essência ou seja a razão de existência da organização.

3. O Alinhamento da Organização com a Estratégia

Este capítulo pretende desenvolver um modelo de BSC, que, quando implementado, permita efectuar a medição do desempenho da organização e, simultaneamente, contribuir para uma melhor e mais eficiente gestão de desempenho, respondendo assim à primeira QD. Neste sentido, numa primeira fase será efectuado o levantamento da informação estruturante de cada ramo de forma a verificar a sua adequabilidade à implementação do BSC. Numa segunda fase serão definidas quais as perspectivas que o modelo BSC, a aplicar às FA, deve conter e qual a sua ordem, fase que será seguida pelo desenvolvimento do modelo de mapa estratégico. No decorrer da análise, e paralelamente à dedução do modelo, será utilizada a metodologia de *benchmarking*⁸ com modelos em uso nas FA de outros países, sempre que for adequado.

a. As perspectivas

Conforme já mencionado, o BSC nasceu tendo como objectivo a sua implementação no sector privado, tendo o modelo original desenvolvido por Kaplan e Norton, quatro perspectivas: financeira; cliente; processos internos; e aprendizagem e crescimento (conforme representado na figura 4). Contudo, com o passar dos anos, verificou-se que este modelo deveria apenas ser encarado como uma referência e que as perspectivas deveriam ser adaptadas à realidade da organização em estudo. Neste sentido, e quando o modelo foi aplicado ao sector público, as perspectivas alteraram a sua ordem, tendo a perspectiva de cliente passado para o topo, uma vez que neste sector a criação de lucro não é o principal objectivo, mas sim a prestação de serviços à sociedade, enquanto cliente das organizações do sector público (ver representação gráfica na figura 5).



Figura 4: BSC base do Sector Privado

Fonte: Artigo “*Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems*” do *Balanced Scorecard Institute*, Agosto 2005

⁸ Processo que procura melhores práticas de organizações reconhecidas como líderes que, comparando com as executadas, as adapta e introduz na organização. Este processo pode ser aplicado a produtos, serviços, práticas de negócio e processos. (PARMENTER, 2007:16)

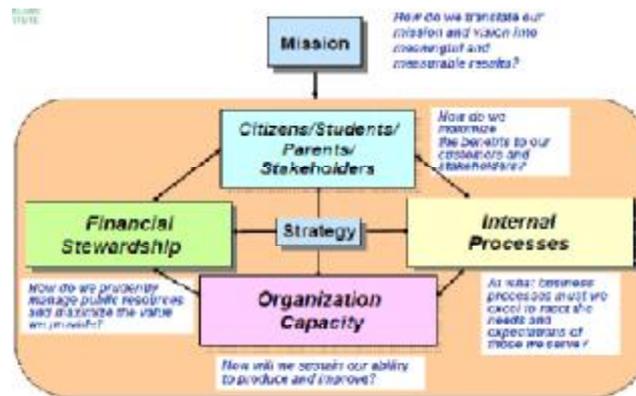


Figura 5: BSC base do Sector Público

Fonte: Artigo “*Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems*” do *Balanced Scorecard Institute*, Agosto 2005

Neste contexto, sendo as FA uma organização do sector público, o nosso modelo de partida contém as seguintes perspectivas: Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento, Financeira. No fundo encontram-se as quatro perspectivas pela ordem tipicamente associada ao modelo do sector público apresentado. De seguida serão analisadas individualmente cada uma das perspectivas, no sentido de avaliar possíveis alterações de ordem, nome e/ou âmbito, de forma a melhor reflectir a realidade da informação estruturante dos três ramos das FA.

(1) Perspectiva Cliente

Esta perspectiva no modelo original tem duas designações, “*Client*” e “*Stakeholder*”⁹ que são designações a que a cultura organizacional das FA não está acostumada a ouvir, o que, considerando que o mapa estratégico será o componente central do BSC e terá um papel vital na divulgação da estratégia aos vários níveis da organização, deverá conter acrónimos de fácil assimilação e pertencentes, o mais possível, à cultura da organização.

Analisando alguns mapas estratégicos desenvolvidos, nomeadamente o do Exército Americano, e do Ministério da Defesa Inglês, podemos encontrar a designação de *Stakeholder* e *Outcome*, respectivamente. No léxico militar, é mais adequado o termo Resultados como nova denominação para a perspectiva de cliente, onde se deve questionar: “Estamos a fornecer os resultados que esperam de nós?”.

Esta perspectiva pretende captar a preposição de valor de cada Ramo, em relação aos principais grupos com que se relaciona, como são exemplo: Ministério das Finanças, o MDN e o Governo, organizações internacionais e os cidadãos em geral.

⁹ A tradução destes termos corresponde a Cliente e Proprietário, alguém que tem quotas.



Outra abordagem que poderá ser dada, é a divisão da perspectiva “Cliente”, em duas vertentes, como é o caso da unidade *The Naval Undersea Warfare Center, Division Newport*, da Marinha Americana. A perspectiva divide-se na vertente clientes e *stakeholders* em que a primeira representa os clientes directos, que pagam pelos serviços prestados pela unidade, e os *stakeholders*, que representam os beneficiários da actividade da unidade, como por exemplo a frota, o Congresso, o cidadão. Penso que esta divisão, ainda que diferente, pode originar grandes vantagens, uma vez que permite a orientação para um resultado que se pretende atingir, mas permite também introduzir a noção de cliente, que nas FA não se encontra muito desenvolvido mas que as boas práticas identificam como uma cultura que fomenta comunhão de objectivos e consequentemente alinhamento da organização. Em resumo, será adoptado a denominação Cliente/Resultados.

(2) Processos Internos

Esta perspectiva tem em vista identificar os processos que são verdadeiramente fulcrais na prestação de serviços ao cliente. A questão que se coloca é: “quais os processos internos em que o desempenho tem que ser excelente, de forma a criar valor para os nossos clientes?”. No fundo reflecte os processos que são críticos para atingir os objectivos da perspectiva dos “Resultados”. Neste caso não há alterações a fazer à denominação uma vez que é bastante sugestiva.

(3) Aprendizagem e Crescimento

Esta perspectiva está directamente relacionada com a inovação e processos de aprendizagem da organização e é na minha opinião a base da pirâmide, pois reflecte as actividades de suporte que devem ser melhoradas de forma a melhorar o desempenho de todas as outras.

Analisando os mapas estratégicos em uso em FA estrangeiras, podemos constatar que existem diversas denominações, como são exemplo: *Build for The Future, People/Learning Development, People, Learning and Innovation*.

A denominação Aprendizagem e Crescimento, apesar de reveladora do seu sentido, pode ser melhorada incluindo uma referência às pessoas e à inovação, uma vez que são os dois factores chave para o sucesso e que se encontram na base de todos os outros, assim a denominação desta perspectiva fica: “Pessoas, Aprendizagem e Inovação”.



(4) Perspectiva Financeira

Esta perspectiva reflecte os recursos financeiros de que uma organização dispõe, podendo no entanto tomar outra dimensão, como, por exemplo: perspectiva orçamento, perspectiva recursos, ou ainda gestão de recursos.

Limitar esta perspectiva apenas a uma visão económica ou financeira é demasiado redutor, pelo que será mais adequado optar pela dimensão de perspectiva de recursos, englobando recursos financeiros, pessoal, infra-estruturas, e outros.

Outra discussão, é a posição que deve ocupar na ordem das perspectivas existindo duas versões: na base do mapa, como recurso facilitador de realização da missão e não como objectivo a atingir; em contra-posição com o sector privado; ou, noutra perspectiva, entre os processos internos e os resultados, em que a optimização em eficiência e eficácia dos processos internos deve ter como linha orientadora a melhor gestão de recursos. Esta visão aproxima-se mais da gestão privada mas, em minha opinião, é mais adequada a organizações com menos recursos e onde existe muita margem de melhoria na forma como a gestão interna é efectuada. Em face do exposto, elejo esta última como a mais adequada para as FA Portuguesas.

Em resumo, finda que está a análise das perspectivas do BSC, o resultado final em termos de nome e ordem é o seguinte: Cliente/Resultados, Recursos, Processos Internos e Pessoas, Aprendizagem e Inovação.

b. Documentação estruturante

Conforme referido no capítulo 2.b. e 2.c. a documentação estruturante importante para o desenvolvimento de um BSC resulta do ciclo de planeamento estratégico que cada ramo deve deduzir do CEDN, CEM e MIFA 04. Após levantamento junto de cada Ramo, a documentação estruturante que serviu de base ao desenvolvimento do mapa estratégico foi a seguinte:

- Marinha – Directiva de Política Naval 06
- Exército – Plano Anual de Actividades 2009
- Força Aérea – Directiva 01/08 – Directiva de Planeamento da FAP

Da análise mais detalhada dos documentos, verifica-se que a informação de base necessária para o desenvolvimento do BSC, nomeadamente a missão e os objectivos, não se adequam ao modelo BSC. No apêndice 2 tabelas 5, 7 e 9, encontram-se vertidos os objectivos de cada ramo, retirados da documentação estruturante, tendo-se efectuado a sua projecção com as perspectivas em que poderiam ser integrados no mapa estratégico. Da



análise do resultado, verifica-se que a grande maioria recai nos “Processos Internos”, havendo casos em que o objectivo abrange mais do que uma perspectiva.

Em face deste cenário, e de forma a poder continuar o desenvolvimento do modelo, foram deduzidos novos objectivos estratégicos utilizando o método dedutivo e o *benchmarking* com outras FA, assegurando duas linhas de orientação: uma distribuição equilibrada de objectivos por perspectivas, e garantir o número aconselhado de 10 a 20 objectivos no total (Niven, 2003:178).

No caso particular da Marinha, e após entrevista informal com o Chefe da Divisão de Planeamento do EMA, CMG Novo Palma, foi recomendado que deveriam ser desenvolvidos objectivos estratégicos tendo por base a Doutrina Estratégica Naval, nomeadamente sob as Directivas de Planeamento, Genética¹⁰, Estrutural¹¹ e Operacional¹², realçando que este poderia ser um contributo para nova Directiva de Política Naval.

Esta nova abordagem obrigou à redefinição das perspectivas deduzidas no parágrafo 3.a. Neste sentido, e tendo por base as definições das Directivas de Planeamento e a Documentação Estruturante da Estratégia Naval¹³, deduziram-se as seguintes perspectivas: Clientes/Missão, Operacional/Sociedade, Estruturante/Processos Internos/Aprendizagem&Inovação e Genética/Recursos.

No apêndice 2, nas tabelas números 6, 8 e 10, encontram-se deduzidos os novos objectivos estratégicos que servirão de base ao trabalho subsequente.

c. O mapa estratégico

Nesta fase, tendo as perspectivas definidas e os objectivos¹⁴ identificados, foi efectuado o desenho dos mapas estratégicos para cada Ramo. A etapa seguinte foi a determinação das ligações causa-efeito, já mencionadas anteriormente, tendo-se obtido os mapas apresentados nas figuras 6, 7 e 8, para a Marinha, Exército e FAP respectivamente. Em entrevista informal efectuada com os chefes de Divisão de Planeamento dos Estados-

¹⁰ A directiva genética engloba as medidas necessárias à criação e geração de novos meios materiais e humanos a pôr à disposição das operações no momento adequado, que sirvam o CEN e tenham em atenção a evolução da conjuntura. Implica racionalizar, calendarizar e programar.

¹¹ A directiva estrutural engloba as medidas relativas à criação ou desactivação de órgãos da Marinha e à modificação de competências e das respectivas linhas de autoridade. Para isso, incide na composição, na organização e na articulação dos processos de decisão e dos meios de acção. Analisa também as estruturas existentes, com vista à definição das acções mais adequadas para eliminar vulnerabilidades, reforçar potencialidades e permitir o melhor rendimento dos processos de decisão e dos meios de acção. Para isso, são especialmente importantes as relações formais entre comandos, forças e unidades, e entre estes e os meios.

¹² A directiva operacional engloba as medidas necessárias à utilização dos meios, atendendo às suas características e possibilidades para cumprir a missão da Marinha.

¹³ Publicada em separata à Directiva do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 03/05, de 20 de Maio

¹⁴ Conforme descrito no apêndice 2, tabelas 6, 8 e 10, para a Marinha, Exército e FAP respectivamente.



Maiores da Marinha, Força Aérea e com o TGEN SUBCEME, foram incorporadas melhorias aos objectivos deduzidos¹⁵ e identificados os vectores principais que norteiam a estratégia e são uma preocupação sempre presente ao longo de todas as perspectivas do mapa estratégico, que no BSC são denominados como temas: no caso da Marinha são Desempenhar Missões, Duplo-Uso, Optimização e Equilíbrio¹⁶, no caso do Exército são quatro, Eficácia na Aplicação das Forças, Geração de Forças, Capital Humano, Eficiência e na Força-Aérea são a Eficiência e Eficácia. Estes temas podem ser visualizados nos respectivos mapas estratégicos, juntamente com as respectivas leituras que se seguem:

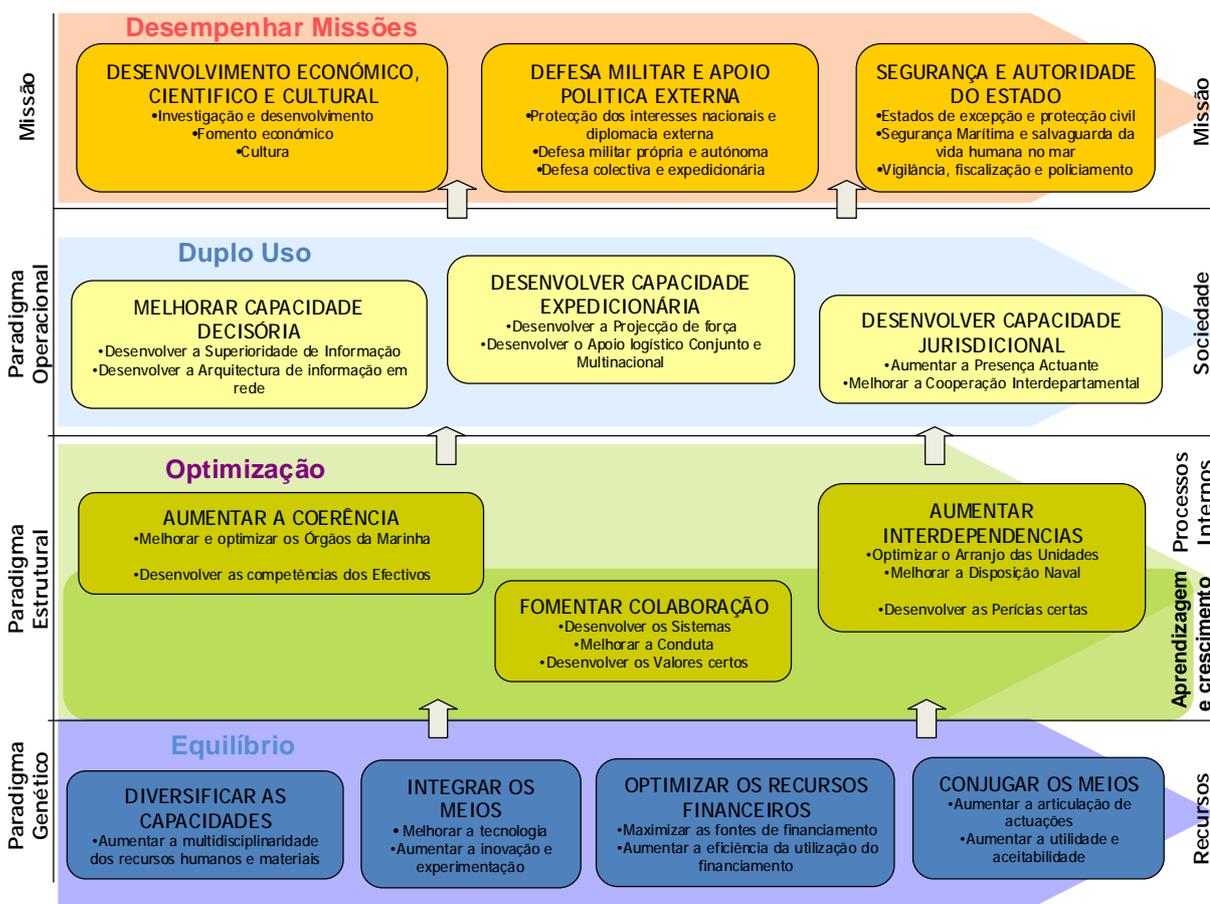


Figura 6: Mapa estratégico da Marinha

Leitura do Mapa Estratégico da Marinha – Tendo em mente a Missão da Marinha de garantir a defesa militar, o apoio à política externa, a segurança e autoridade do Estado, contribuindo para o desenvolvimento económico, científico e cultural, foram desenvolvidos resultados na perspectiva “Operacional” cujo o seu cumprimento assegura o

¹⁵ Os objectivos constantes no apêndice 2, tabelas 6, 8 e 10, já incluem estas melhorias.

¹⁶ Com a particularidade de serem horizontais e não verticais. Esta diferença deve-se ao facto de serem preocupação dentro de cada perspectiva e não transversais às perspectivas.



aumento do grau de satisfação dos clientes¹⁷ da Marinha ou seja a “Sociedade” em geral. A melhoria das capacidades decisórias, expedicionária e jurisdicional asseguram uma Marinha com superioridade de decisão, capaz de projectar força no Espaço Estratégico de Interesse Nacional, garantindo simultaneamente uma presença actuante em parceria com outras agências nacionais ou internacionais. Para tal precisamos duma Marinha coerente, onde os seus órgãos estejam otimizados e sejam eficientes, e onde os seus membros tenham as competências, cultura e valores necessários para o desenvolvimento da Marinha. Na génese de toda a organização encontram-se os recursos nas suas três dimensões, a obtenção e retenção das pessoas certas nas quantidades adequadas é fundamental, a maximização das fontes de financiamento bem como a sua eficiente gestão é imperiosa no actual contexto de restrições orçamentais, por fim a edificação das capacidades que se querem modernas e actuais para os desafios presentes e futuros onde a interoperabilidade é a característica chave na nova forma de combater. As preocupações fundamentais são de cumprir as missões, com uma Marinha de duplo-uso e otimizada, mantendo na base os seus recursos equilibrados;

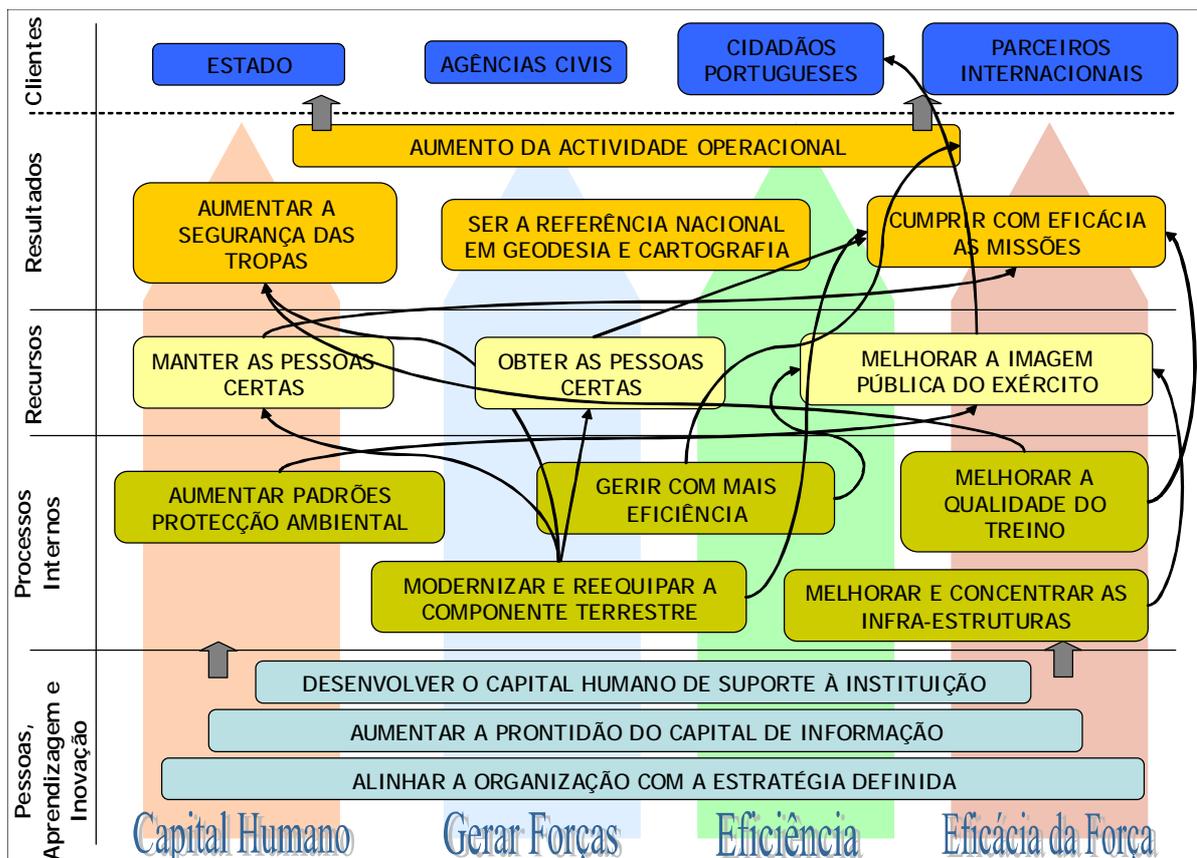


Figura 7: Mapa Estratégico do Exército

¹⁷ Clientes da Marinha: Os cidadãos, o Estado, agências civis, (como são exemplo a Policia Judiciária, Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, entre outras) e parceiros internacionais com quem a Marinha tenha estabelecido acordos de cooperação ou mesmo a NATO.



Leitura do Mapa Estratégico do Exército – Tendo em mente os clientes do Exército, os cidadãos, o Estado¹⁸, agências civis, (como são exemplo a Polícia Judiciária, Serviço Fronteiras, entre outras) e parceiros internacionais como a NATO ou outros com quem o Exército tenha estabelecido acordos de cooperação, são identificados como resultados de forma a garantir a satisfação dos clientes a eficácia das missões, a crescente preocupação com a segurança das tropas como forma de minimizar os acidentes e baixas, assumindo paralelamente a primazia Nacional nas áreas de geodesia e cartografia, tendo sempre presente a intenção de aumentar a actividade operacional. Os recursos humanos certos juntamente com a manutenção nas fileiras de pessoas experientes garantem maior eficácia da organização e gerir bem torna garantidamente o Exército mais eficiente e com maior disponibilidade financeira para aumentar a actividade operacional, seja a treinar seja a representar Portugal, com os ganhos inerentes de uma boa imagem. Os processos internos de modernizar e reequipar revela ser o objectivo mais abrangente, contribuindo para uma maior obtenção e retenção de pessoas, e ainda maior segurança às tropas, fruto do aumento de protecção que o material moderno oferece, além que um Exército moderno tem um maior reconhecimento por parte da sociedade em geral e consegue maior eficácia no cumprimento das missões. O treino adequado contribui para uma maior eficácia fruto do maior adestramento das tropas, mas também propicia maior conhecimento de como prevenir os acidentes e melhorar a segurança das tropas. Na base deste mapa encontra-se o capital humano, informacional e organizacional como facilitadores de todos os processos internos. São quatro os temas transversais aos objectivos, o Capital Humano, Gerar Forças, Eficiência e a Eficácia da Força, que representam as principais preocupações do SUBCEME;

¹⁸ A figura Estado limitado aos órgãos do Governo central, Autarquias, entre outros.

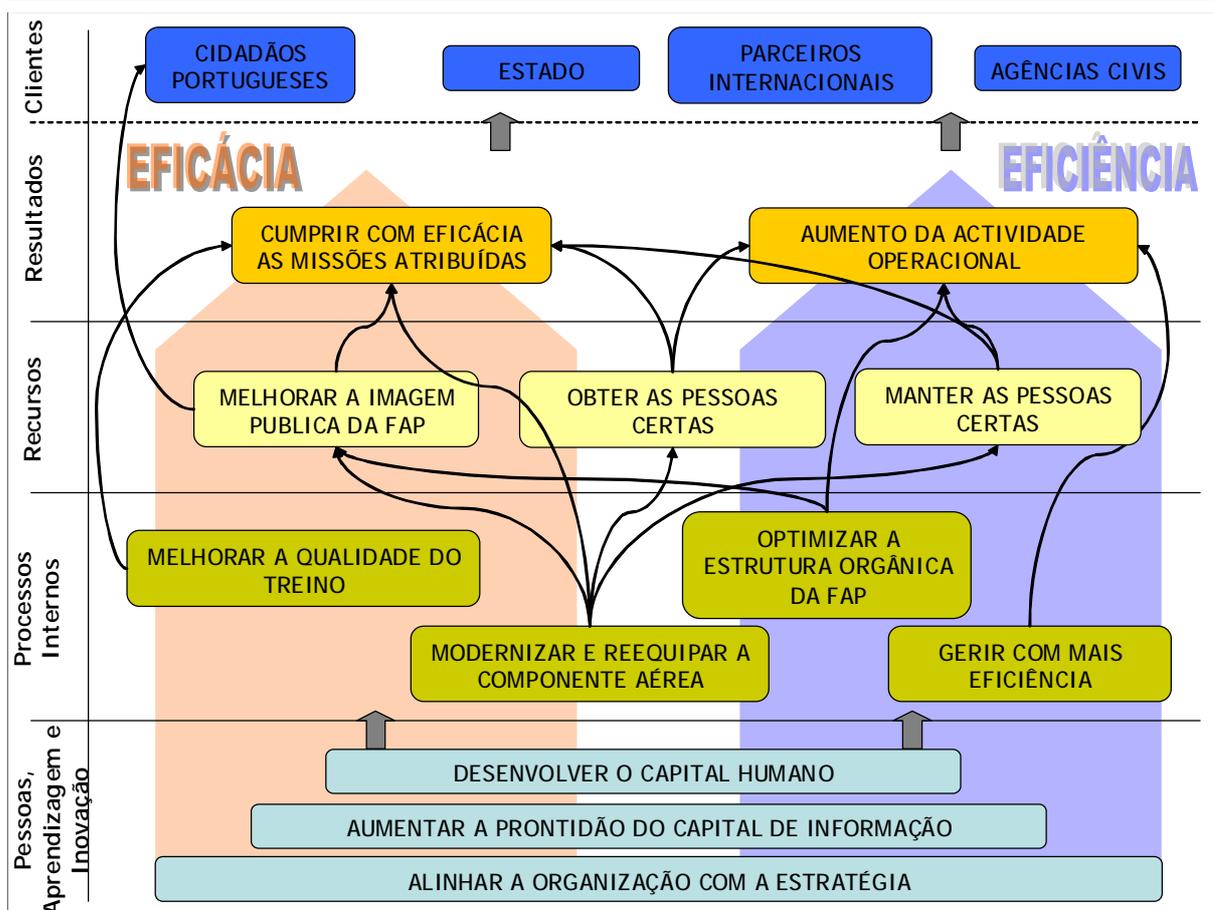


Figura 8: Mapa Estratégico da FAP

Leitura do Mapa Estratégico da Força Aérea Portuguesa – Tendo em mente os clientes da FAP, os cidadãos, o Estado¹⁹, agências civis, (como são exemplo a Polícia Judiciária, Serviço Fronteiras, entre outras) e parceiros internacionais como a NATO ou outros com quem a FAP tenha estabelecido acordos de cooperação, são identificados como resultados que originam um aumento do grau de satisfação dos clientes, o cumprimento da missão com eficácia e de uma forma eficiente. O aumento da actividade operacional é no fundo, fazer mais (patrulha, treino, presença, entre outros) com o mesmo orçamento. Na perspectiva de recursos, sempre escassos, torna-se necessário obter e manter as pessoas capazes de atingir os resultados pretendidos. A imagem da FAP enquanto recurso, deve-se ao facto de permitir maior eficácia, a imagem é um atributo importante nos dias que correm e permite simultaneamente criar impacto favorável na opinião do cidadão e consequentemente justificar os investimentos do governo na FAP, a imagem não é um fim mas sim um meio. Na vertente dos processos internos, a modernização garante reter e chamar uma camada jovem que gosta de novas tecnologias, permitindo simultaneamente cumprir as missões com maior eficácia, fruto do material mais moderno. Por fim uma FAP

¹⁹ A figura Estado limitado aos órgãos do Governo central, Autarquias, entre outros.



moderna transmite uma imagem de profissionalismo conducente ao reconhecimento. Ter treino adaptado à realidade é base da eficiência, eficácia e conseqüente reconhecimento. Uma organização otimizada e adaptada à realidade conduz por certo à eficiência. Na base do mapa encontram-se os activos intangíveis, e que suportam a actividade, ou seja as pessoas que devem ter as valências certas para concretizar a estratégia, devendo ter as ferramentas que gerem a informação, adequadas à sua actividade e a organização deve cultivar os valores certos para introduzir as mudanças que levam ao sucesso. Os temas da eficiência e eficácia são uma constante de preocupação ao longo do mapa em particular nas perspectivas dos processos internos e resultados.

d. Resumo

Neste capítulo foram criados os mapas estratégicos para os três Ramos das Forças Armadas, partindo da documentação estruturante, e deduzidos novos objectivos tendo por base entrevistas e o *benchmarking* com congéneres estrangeiras. Estes mapas estratégicos representam a conversão da estratégia dos respectivos CEM em objectivos de médio/longo prazo, denominados estratégicos, garantido um perfeito alinhamento e a obtenção dos resultados pretendidos.

Deste modo, considera-se como respondida a Primeira Questão Derivada: “QD1: *De que forma pode contribuir o BSC para o alinhamento dos três ramos das FA com a estratégia definida pelo respectivo Chefe de Estado-Maior?* “. Encontra-se igualmente provada a Primeira Hipótese: “H1. *O BSC, enquanto ferramenta de gestão estratégica e de medição de desempenho da organização, garante o alinhamento dos objectivos estratégicos com os resultados que se pretendem atingir.*”



4. Alinhamento dos Activos Intangíveis

Neste capítulo irão ser abordadas as perspectivas de “Pessoas, Aprendizagem e Inovação” e “Estrutural/Processos Internos/Aprendizagem&Crescimento”²⁰ dos mapas estratégicos desenvolvidos no capítulo três. Pode-se colocar a questão, do porquê analisar separadamente esta perspectiva e não as outras? A principal razão é que esta perspectiva diz respeito aos activos ditos intangíveis da organização, que são divididos em três categorias: Capital Humano, Capital da Informação e Capital Organizacional, conforme descrito por Norton e Kaplan, (Norton e Kaplan, 2004:13). Estas três categorias são a base necessária para a concretização da estratégia definida nas restantes perspectivas do BSC, revelando a prontidão da organização para mobilizar e conduzir o processo de mudança necessário para implementar e sustentar a estratégia. Em face da importância que têm estas categorias para a organização serão de seguida abordadas separadamente.

a. O Capital Humano

A maioria das organizações considera o sector dos Recursos Humanos (RH) como uma função administrativa, ignorando a necessidade de alinhar a sua política com a estratégia da organização. Por ironia, o capital humano é responsável por cerca de 80% do valor da organização (Norton e Kaplan, 2007:91), ou seja as pessoas são o núcleo de uma organização e devem ser elemento central do plano estratégico. É evidente que as funções administrativas são os pilares base dos RH pois permitem manter a ordem e a credibilidade da organização. No entanto, uma vez assegurados, torna-se vital ampliar a sua intervenção para a esfera estratégica. Neste parágrafo serão abordadas as quatro etapas que permitem alinhar o capital humano com a estratégia definida (Norton e Kaplan, 2003:232-248):

Etapa 1 – Identificar as Funções Estratégicas

Apesar de todas as funções numa organização terem a sua importância relativa, o facto é que é possível identificar algumas que têm maior impacto na concretização da estratégia definida. Tendo como entrada os objectivos descritos na perspectiva de processos internos do mapa estratégico, iremos deduzir quais as funções directamente responsáveis pela sua concretização. No apêndice 3 encontra-se um possível desenvolvimento das funções estratégicas para cada Ramo, tendo como base o mapa estratégico desenvolvido. De salientar que, na base do mapa, estão descritas as quantidades de pessoas necessárias para o preenchimento das funções deduzidas: os números apresentados servem apenas como exemplo não espelhando a realidade. Uma das técnicas

²⁰ No caso da Marinha.



usadas nesta etapa é a promoção de *workshops* ou seminários por processo, convocando as pessoas chave de forma a, através de algum *brainstorming*²¹, conseguir soluções de melhor qualidade;

Etapa 2 – Definir o Perfil de Competências

Definidas as funções que determinam o sucesso estratégico, serão definidas nesta etapa as competências que as pessoas que executam essas funções devem ter, desenhando o respectivo perfil. Existem diversas metodologias para desenvolver perfis de competências, as quais não serão abordadas por se encontrarem fora do âmbito deste trabalho. No entanto, para melhor se compreender a dinâmica, foram desenvolvidas hipóteses de competências divididas pelas componentes de Conhecimentos, Habilidades e Valores, que seriam necessárias para as funções deduzidas da etapa 1. No apêndice 3 apresenta-se o perfil de competências deduzidas das funções estratégicas dos três Ramos;

Etapa 3 – Avaliar a Prontidão do Capital Humano

Esta etapa pretende avaliar as actuais capacidades e competências das pessoas que desenvolvem a sua acção nas funções estratégicas. Também para esta avaliação existem diferentes técnicas que não serão abordadas por ficarem fora do âmbito deste trabalho. No entanto o objectivo final é identificar as faltas de competências identificadas na etapa 2, de forma a, por um lado avaliar o estado actual do capital humano, por outro permitir identificar onde é necessária intervenção.

Nas tabelas do mesmo apêndice 3, apresentam-se as hipóteses de avaliação de competências, que quando comparadas com as necessidades identificadas na etapa 2, permitem obter a avaliação do capital humano;

Etapa 4 – Programas de Desenvolvimento do Capital Humano

As etapas anteriores tiveram com principal função permitir, nesta etapa, a identificação das acções de treino, formação, recrutamento ou mesmo planeamento de carreiras que realmente trazem valor para a organização. Ao concentrar os investimentos em acções dedicadas às pessoas que desenvolvem as funções estratégicas (normalmente menos de 10%), a organização irá obter níveis de desempenho superiores em menos tempo e com menores custos.

b. Capital da Informação

Na chamada nova economia, a informação representa um bem fundamental e diferenciador das organizações. De uma forma sucinta, o capital da informação é composto

²¹ *Brainstorming* – Sessões de discussão tendo em vista clarificação de ideias e conceitos.



de sistemas e bancos de dados, bibliotecas e redes que fornecem o tão necessário conhecimento à organização. (Norton e Kaplan, 2003:255). No fundo, o capital da informação é composto por dois componentes: infra-estrutura tecnológica e as aplicações e sistemas de informação (SI).

A infra-estrutura tecnológica abrange não só a tecnologia propriamente dita, servidores, activos e passivos de rede, mas também o conhecimento da sua gestão. As aplicações e SI podem-se subdividir em três categorias conforme resumido na tabela 2:

Tabela 2 – Descrição do capital da informação

Fonte: Norton e Kaplan, 2004:257

Aplicações e SI	Descrição
Aplicações Transformacionais	Sistemas e redes que mudam o modelo de negócios predominante na organização
Aplicações Analíticas	Sistemas e redes que promovem a análise, a interpretação e a partilha de informação e conhecimento
Aplicações Transaccionais	Sistemas que automatizam as transacções repetitivas básicas de uma organização

À semelhança do capital humano, também o capital da informação, sendo um activo intangível, está na base de toda e qualquer estratégia, devendo para o efeito estar alinhada, como forma de a potenciar. Uma vez mais, a entrada são os objectivos definidos na perspectiva de processos internos do mapa estratégico, que serão cruzados com as categorias descritas no início do capítulo 4.b.. No apêndice 4 podem-se visualizar as tabelas obtidas.

Identificadas as aplicações e SI, podemos analisar o ponto de situação actual para posteriormente se definir linhas de acção de forma a atribuir o respectivo financiamento, podendo-se visualizar um exemplo aplicado na base das tabelas do apêndice 4, correspondendo ao código de cores associado à linha “Avaliação”

c. O Capital Organizacional

O capital organizacional é caracterizado pela capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança e é imprescindível para executar a estratégia. O capital organizacional potencia a integração dos activos intangíveis, quer o humano como o da informação, com os activos tangíveis, sejam físicos, ou financeiros, permitindo um alinhamento com a estratégia, de forma a alcançarem os objectivos estratégicos da



organização (Kaplan; Norton, 2004). O capital organizacional é constituído por quatro componentes:

(1) Cultura

A Cultura Organizacional, segundo Chiavenato “é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interacções e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização. Em outras palavras, a cultura representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia a dia e que direccionam as suas acções para a realização dos objectivos organizacionais” (Chiavenato,2000:444). Para Kaplan e Norton (2004) a cultura reflecte as atitudes e os comportamentos predominantes, que caracterizam o funcionamento de um grupo ou organização.

Perante um processo de mudança induzido por uma nova estratégia, a cultura pode ser um factor de inibição ou potenciador, podendo resultar a questão se será a cultura a ditar a estratégia ou, pelo contrário, será a estratégia a ditar a cultura?. Norton e Kaplan acreditam que a estratégia dita a cultura, havendo contudo a necessidade de garantir uma equipa de líderes capazes de inculcar novas atitudes e comportamentos em todos os membros da organização, para que a nova estratégia seja bem-sucedida.

Da experiência de Norton e Kaplan, existem sete comportamentos que, tipicamente, precisam ser trabalhados, de forma a maximizar os contributos dos colaboradores para a implementação da estratégia. Estes comportamentos podem ser divididos em dois grupos conforme segue:

(a) Criação de Valor

- Orientação para os Clientes – Pretende garantir que todos os colaboradores têm o sentimento de satisfazer as necessidades do Cliente, seja interno ou externo, induzindo uma necessidade de conhecer os seus requisitos e fornecer um produto ou serviço de qualidade.
- Inovação e disposição para o risco – Pretende estimular o colaborador a desafiar o *status quo*, ou seja, a não ter receio de propor melhorias e novas formas de atingir os objectivos. Inovação é uma palavra-chave no novo contexto, mesmo em organizações públicas como é o caso das Forças Armadas.
- Produção de resultados – Ser objectivo e não perder o sentido dos objectivos que se pretendem alcançar, é o enfoque deste comportamento.



(b) Execução da Estratégia

- Compreender a Missão, a Visão e os Valores – Todos os colaboradores de uma organização devem saber o que o Chefe, no caso das Forças Armadas o Chefe de Estado-Maior de cada ramo, pretende alcançar e qual o caminho a seguir para atingir os estado final desejado.
- Sentido das responsabilidades – A centralização de responsabilidades é factor de ineficiência, principalmente numa época em que as solicitações crescem de dia para dia, a nova gestão privilegia maior liberdade e simultaneamente responsabilização pelos resultados obtidos. Nas Forças Armadas este conceito começa a ser abordado em sede de SIADAP.
- Comunicação aberta – A comunicação interna numa organização deve ser fluida, como forma de alinhar a força de trabalho com as pretensões das Chefias, mas, também de forma a conseguir o comprometimento com a estratégia.
- Trabalho de equipa – Este factor diz respeito à criação de sinergias entre unidades, divisões e departamentos, no cumprimento de uma única estratégia.

A medição da cultura numa organização baseia-se essencialmente em pesquisas e inquéritos juntos dos funcionários. Muitos autores identificam a cultura como clima organizacional, existindo diversas técnicas para a sua determinação. No entanto este estudo sai fora do âmbito do actual trabalho.

Na prática, nenhuma organização tenta alterar os sete comportamentos em simultâneo, tipicamente são identificados entre dois a quatro mais importantes para o cumprimento da estratégia. Conforme mencionado por Norton e Kaplan²², os dois factores que mais frequentemente são identificados como prioritários pelas organizações, são a orientação para o cliente e a comunicação interna, o que condiz com a análise da matriz SWOT desenvolvida no capítulo três.

Os resultados dos diversos questionários que possam ser efectuados contribuem, na perspectiva do BSC, para a medição de desempenho. No caso concreto do modelo em estudo para as Forças Armadas no âmbito deste trabalho, foram estabelecidos objectivos de

²² Retirado do artigo da *Harvard Business Review*, Feb. 2004, KAPLAN, Robert e NORTON, David.



mudança de cultura, que podem ser visualizado juntamente com os restantes indicadores que serão deduzidos no capítulo cinco.

(2) Liderança

Segundo Kaplan e Norton (2004), a capacidade de liderança, sobretudo na gestão da mudança transformacional, é requisito fundamental para se conseguir uma organização orientada para a estratégia. Líder é aquela pessoa que dirige um grupo à consecução dos seus objectivos, coordenando-os e impulsionando-os de forma conveniente e respeitando certa autonomia, dando-lhe a informação, os pressupostos, programas e sistemas de acção necessários e controlando os resultados como responsável pelos mesmos (Soto, 2002). Um quadro de líderes eficazes dinamiza e sustenta o programa transformacional. O líder produz resultados que afectam o desempenho da organização, mobiliza e orienta o processo de mudança e constrói competências definindo altos padrões para a organização.

Tipicamente as organizações adoptam entre as seguintes duas metodologias, a definição dos seus líderes: Processo para desenvolver líderes; Modelo de competências de liderança.

Numa perspectiva de medição do desempenho para o BSC é importante, à semelhança da medição do capital humano, definir o perfil desejado, identificar o estado actual, de forma a medir o intervalo entre as duas situações e assim permitir determinar metas e avaliar o desempenho conseguido. Uma vez mais o aprofundamento deste tópico sai fora do âmbito deste trabalho.

(3) Alinhamento

Uma organização diz-se alinhada quando todos os funcionários partilham um fim e uma visão e compreendem qual o seu papel em suporte da estratégia global. Estas organizações incentivam a inovação e desafiam os seus funcionários a usar novos métodos de trabalho porque sabem que as suas acções estão alinhadas com os objectivos estratégicos.

O alinhamento da organização é um processo com duas etapas. Em primeiro lugar, comunicar os objectivos estratégicos, de forma que todos os funcionários os possam compreender. Esta acção envolve a utilização de uma vasta gama de mecanismos de comunicação, como são exemplo brochuras, boletins informativos, sessões de esclarecimento, palestras diversas, via intranet, e painéis de parede. O objectivo desta etapa é a interiorização dos valores e objectivos da organização, de forma a despertar a motivação necessária para que os funcionários queiram ajudar a organização a ser bem sucedida. O próximo passo pretende estabelecer incentivos e prémios de acordo com o



cumprimento dos objectivos, individuais, de equipa, divisão, entre outros. Este passo nas Forças Armadas é de difícil concretização, em face das restrições processuais vigentes, contudo os civis das FA têm um programa de incentivos em funcionamento, mostrando que é possível conciliar²³.

A medição do alinhamento é relativamente simples, uma vez que existem diversos instrumentos de estudo já disponíveis para avaliar a quantidade de empregados que conhecem e compreendem os objectivos estratégicos. Já a medição do alinhamento dos objectivos dos funcionários com a estratégia será de fácil determinação quando o BSC estiver implementado a todos os níveis da organização e eventualmente complementado com o SIADAP 3²⁴ ao nível individual.

(4) Trabalho em Equipa e Partilha do Conhecimento

Os sistemas de gestão do conhecimento são utilizados por muitas empresas para gerar, organizar, desenvolver e distribuir novos conhecimentos em toda a organização (Kaplan; Norton, 2004). A criação do conhecimento envolve a identificação dos conteúdos que poderiam ser relevantes para outros na organização e a respectiva introdução na base de dados. As informações, para serem acessíveis aos utilizadores, devem ser organizadas, de modo a possibilitar a sua representação e recuperação por meio informático. Os sistemas de gestão do conhecimento, geralmente, compõem-se de base de dados, sistemas de comunicação, mensagens e portais. Para Kaplan e Norton (2004) nenhum activo tem maior potencial para as organizações do que o conhecimento colectivo acumulado por todos os empregados.

O desafio na implementação destes sistemas é motivar as pessoas a documentar as suas ideias e conhecimentos de forma a torná-los disponíveis para outras pessoas. Muitas organizações tentam desenvolver esta motivação, estabelecendo objectivos estratégicos para este fim. A medição para estes objectivos inclui o número de boas práticas e ideias que os funcionários identificam, a percentagem dos empregados que transferiu o conhecimento para o sistema, o número de pessoas que efectivamente utilizam o sistema de gestão de conhecimento, quantas vezes o sistema é utilizado, bem como a percentagem de informação, no sistema, que sendo obsoleta, foi actualizada.

²³ Conforme Despacho 187/CEME/08 de 24Set08

²⁴ SIADAP 1 - Avaliação de desempenho dos organismos e serviços da Administração Pública.
SIADAP 2 - Avaliação de desempenho dos dirigentes da Administração Pública.



d. Resumo

Os activos intangíveis são as infra-estruturas necessárias criar para a concretização da estratégia definida que, no fundo, representa a preparação das pessoas com as valências necessárias, desenvolver os sistemas de informação e comunicação que potenciam a estratégia e ainda desenvolver as mudanças organizacionais que melhor servem a estratégia. Sem estas infra-estruturas consistentemente desenvolvidas e alinhadas, qualquer processo de mudança fica comprometido e eventualmente dotado ao fracasso.

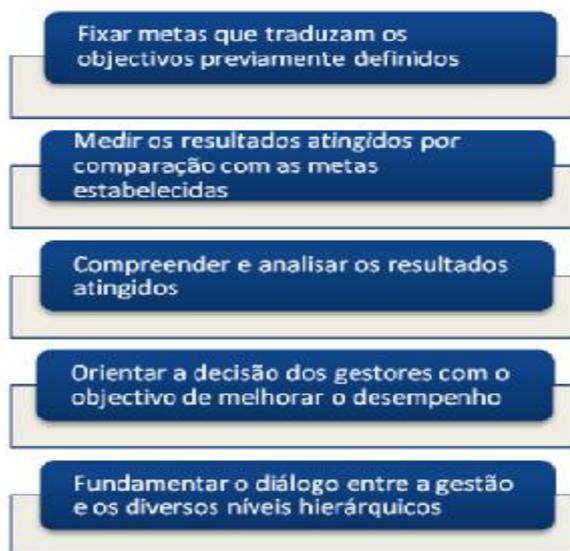
Deste modo, considera-se como respondida a Segunda Questão Derivada: “*QD2. De que forma o alinhamento dos activos intangíveis com a estratégia contribui para a melhoria do desempenho da organização?* “. Encontra-se igualmente provada a Segunda Hipótese: “*H2. A medição e avaliação do capital humano, capital da informação e o capital da organização assegura simultaneamente o alinhamento com a estratégia, e a prontidão necessária para mobilizar, e sustentar um processo de mudança conducente à melhoria de desempenho.*”

5. Medição do Desempenho

a. Os indicadores

Após a selecção do que medir, através dos objectivos estabelecidos, importa desenvolver como os medir. A abordagem efectuada será inicialmente conceptual de forma a identificar a nomenclatura adoptada, e numa segunda fase será descrito o processo que conduziu à dedução dos indicadores. Em suma, pode-se afirmar que, os indicadores são acima de tudo instrumentos de informação que têm em vista apoiar os decisores a comunicar, a negociar ou a decidir, revelando ser uma ferramenta indispensável para o processo de tomada de decisão.

Os indicadores inserem-se numa lógica de gestão do desempenho, visando orientar a acção dos gestores e criando meios de comparação dos desempenhos. Existem diversos tipos de indicadores, como será descrito mais à frente, no entanto o objectivo é comum e pode ser resumido no seguinte esquema, retirado do SIADAP 1, e da documentação de apoio à construção do QUAR:



**Figura 9: Objectivos dos indicadores
SIADAP 1 – Linhas de orientação para construção do QUAR**

Existem vários níveis e tipos de indicadores que de seguida se descrevem sucintamente:

Key Result Indicator - O objectivo último da organização é gerar os “Resultados”²⁵ apresentados na respectiva perspectiva do mapa estratégico, através do cumprimento dos seus objectivos, o que no fundo reflecte uma combinação de diversos objectivos

²⁵ Perspectivas Clientes no mapa estratégico deduzido no parágrafo 3.a.1.



estratégicos, relacionados conforme as ligações causa-efeito indicadas. Este tipo de indicador é denominado por David Parmenter (Parmenter, 2007:7), por *Key Result Indicator* (KRI) e pretende reflectir uma medida do presente de algo que é o resultado de um período longo, como por exemplo um trimestre ou semestre, e que também é denominado por *lag indicator* por Norton e Kaplan (Norton; Kaplan, 1996:150), em resumo pretende indicar qual foi o desempenho conseguido num determinado período de tempo;

Key Performance Indicators - Outro tipo de indicador é aplicado em objectivos que têm impacto directo e imediato nos resultados da organização, são os chamados *Key Performance Indicators* (KPI). Estes indicadores têm um frequência de medição diária, ou no máximo semanal, e costumam ser em muito baixo número, máximo de dez, ou mesmo inexistentes, dependente do tipo de negócio ou área de actuação da organização, numa perspectiva defendida por David Parmenter (Parmenter, 2007:6). Normalmente reflectem situações que afectam mais do que um objectivo e em diferentes perspectivas do mapa estratégico e podem ser de *lag* ou *lead indicators*, ou seja, medem o presente ou perspectivam o futuro. Em resumo, o KPI pretende reflectir o que fazer de forma a aumentar significativamente o desempenho;

Performance Indicator - Por fim denomina-se por *Performance Indicator* (PI) um indicador que sendo em tudo semelhante ao KPI, é-lhe permitida uma actualização com menor frequência, quinzenal, mensal, trimestral, podendo ser de igual forma *lag* ou *lead*. À semelhança dos KPI, os PI reflectem o que fazer para aumentar o desempenho, mas não reflectem objectivos com impacto muito significativo nos resultados.

Dentro de cada um dos tipos de indicadores abordados anteriormente podem ser desenvolvidas técnicas que permitam medir a eficiência, eficácia e qualidade, consoante os objectivos e perspectivas do mapa estratégico que pretendam medir.

No processo de desenvolver indicadores, persiste sempre uma dúvida: qual o número ideal de indicadores? Norton e Kaplan defendem que 25 (Norton; Kaplan, 1996:162) é suficiente; já para Niven, o número ideal centra-se entre 10 a 20 (Niven, 2003:206); enquanto que Parmenter, defende o rácio de 10/80/10, entre KPI/PI/KRI (Parmenter, 2007:8). As opiniões não são diametralmente opostas, podendo-se aceitar que os 25 indicadores, segundo o rácio de Parmenter, resultam num ideal de 2,5 KPI, 20 PI e 2,5 KRI, devendo contudo ser ajustado a cada organização.

Há no entanto uma ressalva a fazer para que se compreenda bem o âmbito das deduções em curso, o BSC não substitui as necessidades de indicadores usados na gestão



diária, que ascendem certamente a números superiores aos 25. Os indicadores do BSC são uma criteriosa selecção que permite direccionar a atenção dos decisores, (Norton; Kaplan, 1996:164) no presente caso deste trabalho dos decisores do topo (Estado-Maior), para os factores que guiam a organização a atingir a visão do CEM de cada Ramo.

Existem algumas lições aprendidas, relacionadas com desenvolvimento de indicadores, que convém ter presente. A primeira vem da *Royal Navy* que em 2001 implementou um BSC a nível *corporate*, tendo desenvolvido para o efeito cerca de 150 indicadores, e que anos depois teve de efectuar uma reforma profunda em face dos elevados custos de recolha de informação, aliados à incapacidade de os analisar de forma integrada, sentiu a necessidade de centrar esforços na sua redução. Um segundo exemplo, reflectido no artigo da *Harvard Business School, Balanced Scorecard Hall of Fame Profile* do *US Army*, em que refere o sucesso da implementação do BSC em 2003, de onde se destaca que ainda hoje estão em curso iniciativas que optimizem a recolha de informação, como por exemplo a ligação entre sistemas de informação ou mesmo a eliminação de alguns em detrimento da expansão de outros. Outro facto que vem reflectido quer por Norton e Kaplan como por Niven é o facto de quando se desenvolvem indicadores, existe a grande probabilidade de sete em cada doze, serem inteiramente novos, não existindo historial, o que dificulta a definição da meta a atingir.

b. Dedução dos Indicadores

O ponto de partida para esta dedução são os objectivos constantes no apêndice 2, no entanto quando tentamos deduzir um indicador verificamos que alguns são demasiado abrangentes, ou impossíveis de medir com apenas um indicador. Para ultrapassar esta dificuldade foram deduzidos os Factores Críticos de Sucesso (FCS), que são factores fundamentais a serem atingidos para o objectivo em questão ser cumprido, devendo-se realçar que não são iniciativas ou acções a concretizar, mas sim algo que se tem que atingir obrigatoriamente para que o objectivo estratégico (OE) seja atingido; na tabela 3 encontra-se a dedução dos FCS deduzidos dos OE efectuada para o Exército, para os restantes Ramos constam no apêndice 5.



Tabela 3 – Tabela de dedução dos FCS para o Exército

NB	Objectivos Estratégicos (OE)	Factores Críticos de Sucesso	Result.	Rec.	Proc. Intern.	Pessoas, Aprend. e Inov.	Tipo Ind.
OE1	Alinhar a organização com a Estratégia definida	OE1.1 - Aumentar a comunicação interna da estratégia a todos os níveis da organização		x	x	x	PI
		OE1.2 - Aumentar as acções de promoção da cultura de mudança, autonomia e transparência (<i>accountability</i>)		x	x	x	PI
OE2	Aumentar a prontidão do capital de informação	OE2.1 - Desenvolver os SIC de suporte à Estratégia			x	x	PI
OE3	Desenvolver o capital Humano de suporte à Instituição	OE3.1 - Aumentar as competências de suporte à Estratégia		x	x	x	PI
		OE3.2 - Aumentar a formação do Exército reconhecida		x		x	PI
OE4	Melhorar a qualidade do treino associado à actividade operacional	OE4.1 - Promover oportunidades de treino conjunto	x		x		PI
		OE4.2 - Optimizar os planos de treino de forma a responder aos novos cenários de ameaças, bem como potenciar as oportunidades de treino intra-armas	x		x		PI
		OE4.3 - Aumentar a capacidade de treino em simulador	x		x	x	PI
		OE4.4 - Desenvolver e implementar um plano de certificação de Brigada	x		x		PI
OE5	Melhorar e concentrar as infra-estruturas	OE5.1 - Executar obras de remodelação nas Infra-estruturas em mau estado ou pouco funcionais de acordo com as necessidades		x	x		PI
OE6	Modernizar e Reequipar a componente terrestre do SFN	OE6.1 - Redução do intervalo entre os meios necessários para edificar as capacidades previstas no Plano de Medio e Longo Prazo do Exército (2007 – 2024) e os existentes na realidade.	x	x	x		PI
		OE6.2 - Desenvolver prioritariamente as capacidades de, Protecção de Força, C2, Operações Especiais e NBQR dos meios atribuídos à FOPE	x	x	x		PI
OE7	Aumentar padrões Protecção Ambiental	OE7.1 - Reforçar as medidas de protecção ambiental		x	x	x	PI
OE8	Gerir com mais eficiência	OE8.1 - Optimizar e racionalizar os processos internos das unidades de forma a conseguir obter ganhos de eficiência e eficácia	x	x	x		PI
		OE8.2 - Desenvolver e implementar sistemas de apoio à decisão e indicadores de desempenho	x		x		PI
		OE8.3 - Garantir a correcta gestão do orçamento atribuído	x	x	x		PI
OE9	Melhorar a imagem pública do Exército	OE9.1 - Aumentar o reconhecimento externo da actividade do Exército	x	x		x	PI
OE10	Manter as pessoas certas	OE10.1 - Aumentar o nível de satisfação de pertencer ao Exército		x	x	x	PI
		OE10.1 - Reduzir a taxa de rotatividade dos militares e civis do QP		x	x	x	PI
OE11	Obter as pessoas certas	OE11.1 - Garantir o preenchimentos dos quadros organicos		x	x	x	PI
		OE11.2 - Aumentar o grau de escolaridade dos novos recrutamentos		x	x	x	PI
		OE11.3 - Aumentar a taxa de semelhança do perfil de praças recrutadas com o pretendido pelo Exército		x	x	x	PI
OE12	Aumento da Actividade Operacional	OE12.1 - Aumentar o número de dias/homem de actividade operacional	x		x		KRI
		OE12.2 - Aumentar a disponibilidade de recursos atribuídos à FOPE	x		x	x	KRI
OE13	Cumprir com eficácia as Missões atribuídas	OE13.1 - Aumentar a taxa de incidências de forças da FOPE certificadas	x		x		KRI
		OE13.2 - Aumentar a taxa de operacionalidade dos meios atribuídos à FOPE	x	x	x		KRI
		OE13.3 - Aumentar a taxa de actividade operacional por €gasto	x		x		KRI
OE14	Aumentar a Segurança das Tropas	OE14.1 - Reduzir o numero de acidentes e incidentes quer em território Nacional como nas forças destacadas	x	x	x	x	KPI
OE15	Ser a referência Nacional na I&D nas áreas da Geodesia e Cartografia	OE15.1 - Desenvolver novos produtos	x	x			KRI
		OE15.2 - Desenvolver novas parcerias Nacionais e Internacionais	x	x			KRI

Legenda	
	Perspectiva Clientes/Resultados
	Perspectiva Recursos
	Perspectiva Processos Internos
	Perspectiva Pessoas Aprendizagem e Inovação

Sendo esta fase considerada crítica para o processo de chegar aos indicadores, foram efectuadas entrevistas informais com diversos elementos dos três Ramos, por forma a refinar e completar a dedução dos FCS. Das entrevistas realizadas destaco, no caso da



Marinha o CALM EM Gameiro Marques, CMG M Novo Palma, CFR EN-AEL Bulcão Sarmiento, CFR EN-MEC Santos Coelho. Do Exército realço o MGEN Rovisco Duarte, COR Guerra Pereira, COR Tavares, além de diversos colegas de curso, enquanto que da FAP o COR Lobão.

Na prática, a execução desta tarefa acabou por ser efectuada pelo método de aproximações sucessivas, ou seja, após cada entrevista, os FCS dos três Ramos necessitavam de pequenas correcções, o que demonstra que à semelhança da dedução dos OE, o método de *brainstorming* com especialistas em cada área é, também neste caso, o método que consegue melhores resultados, aliás recomendado por David Parmenter (Parmenter, 2007:29).

Obtida a lista de FCS, importa deduzir se existem alguns KPI. Para isso serão cruzados com as perspectivas do mapa estratégico tentando verificar se o FCS tem algum impacto nas perspectivas; vejamos que o exemplo do OE14 do Exército, “Aumentar a segurança das tropas”, o FCS deduzido é “Reduzir o número de acidentes e incidentes quer em Território Nacional como nas forças destacadas”, na perspectiva “Pessoas, Aprendizagem e Inovação”, este FCS tem impacto uma vez que a formação deve abranger as áreas reconhecidas com maior incidência de ocorrências, além de que a cultura de segurança deve ser reforçada como forma de atingir o FCS. Por outro lado, na perspectiva de “Processos Internos”, o treino deve ser adaptado de forma a mitigar as possíveis faltas de sensibilidade ou conhecimento para situações que degeneram em acidente. Por seu lado, na perspectiva “Recurso”, a imagem do Exército sempre que ocorre uma ocorrência deste tipo fica fragilizada, pois aparenta, para a sociedade, não saber cuidar do seu pessoal e, noutra vertente, afectando o sentimento de segurança das próprias tropas, com eventual impacto na obtenção de novos recrutas. Por fim, a perspectiva “Resultados”, por ser esse o propósito do próprio OE, concluindo-se portanto que este FCS deve gerar um KPI, conforme pode ser visualizado na tabela 3. No apêndice 5 encontram-se as tabelas referentes à Marinha e FAP.

Feita esta análise deverão ser retirados os FCS que apenas têm impacto numa única perspectiva e equacionar se se pretende manter os que afectam duas. Terminada esta análise estamos em condições de deduzir os indicadores.

Na tabela 4 encontram-se deduzidos os indicadores para a FAP podendo no apêndice 6 ser consultadas as tabelas com os indicadores deduzidos para cada Ramo, onde se pode visualizar a descrição do indicador, a meta a atingir, a fórmula de cálculo, a periodicidade, e o tempo.



Tabela 4 – Tabela de dedução dos indicadores para a FAP

NB	Factores Críticos de Sucesso	Indicador	Meta	Peso	Obs.	Period.	Tempo
OE1	OE1.1 - Aumentar a comunicação interna da estratégia a todos os níveis da organização	Número de comunicações internas efectuadas no último mês	>3 2<>1 0	0,25	Nrº	Mensal	Passado
		Número de comunicações internas previstas efectuar no próximo mês	>3 2<>1 0	0,25	Nrº	Mensal	Futuro
OE1	OE1.2 - Aumentar as acções de promoção da cultura de mudança, autonomia e transparência (accountability)	Número de acções efectuadas no último mês	>3 2<>1 0	0,25	Nrº	Mensal	Passado
		Número de acções previstas efectuar no próximo mês	>3 2<>1 0	0,25	Nrº	Mensal	Futuro
OE2	OE2.1 - Desenvolver os SIC de suporte à Estratégia	Consultar apêndice E	>75% 75% <> 60% < 60%	1	Nrº	Trimestral	Presente
OE3	OE3.1 - Aumentar as competências de suporte à Estratégia	Consultar apêndice D	>75% 75% <> 60% < 60%	0,7	Nrº	Trimestral	Presente
	OE3.2 - Aumentar a formação da FAP reconhecida pela Sociedade civil	Taxa de aumento de formação reconhecida	>1 1 <1	0,3	Nrde cursos reconhecidos ano A / Nr cursos reconhecidos ano A-1	Trimestral	Passado
OE4	OE4.1 - Promover oportunidades de treino conjunto	Taxa de aumento de treinos conjuntos	>1 1 <1	0,1	Nr exercicios conjuntos ano A / Nr exercicios conjuntos ano A-1	Trimestral	Passado
	OE4.2 - Optimizar os planos de treino de forma a responder aos novos cenários de ameaças, bem como potenciar as oportunidades de treino intra-esquadras	Taxa de aumento de treino intra-esquadras	>1 1 <1	0,6	Média de participação de armas por exercicio ano A / Média de participação de armas por exercicio ano A-1	Trimestral	Passado
	OE4.3 - Aumentar a capacidade de treino em simulador	Percentagem de redução de meios em falta na Capacidade simulação em relação ao ano anterior	>25% 25% <> 15% < 15%	0,3	% do ((Nr meios identificados para edificar a capacidade 1 - Nr de meios existentes) do ano A) - ((Nr meios identificados para edificar a capacidade 1 - Nr de meios existentes) do ano A-1)	Trimestral	Passado
OE5	OE5.1 - Optimizar e racionalizar os macro-processos da organização de forma a conseguir obter ganhos de eficiência e eficácia	Percentagem de conclusão do programa em relação ao ano anterior	>35% 35% <> 25% < 25%	1	Assumindo que este programa é composto por 3 fases (Levantamento, Desenvolvimento e Implementação) correspondendo a 20%, 30% e 50% de taxa de esforço a cada fase, deve ser calculada a % de conclusão do programa	Mensal	Presente
OE6	OE6.1 - Redução do intervalo entre os meios necessários para edificar as capacidades previstas e as existentes na realidade.	Percentagem de redução de meios em falta na edificação da componente naval do SFN, em relação ao ano anterior	>10% 10% <> 5% < 5%	1	% do ((Nr meios identificados para edificar o SFN - Nr de meios existentes) do ano A) - ((Nr meios identificados para edificar o SFN - Nr de meios existentes) do ano A-1)	Trimestral	Presente
OE7	OE7.1 - Optimizar e racionalizar os processos internos das unidades de forma a conseguir obter ganhos de eficiência e eficácia	Percentagem de conclusão do programa em relação ao ano anterior	>35% 35% <> 25% < 25%	0,4	Assumindo que este programa é composto por 3 fases (Levantamento, Desenvolvimento e Implementação) correspondendo a 20%, 30% e 50% de taxa de esforço a cada fase, deve ser calculada a % de conclusão do programa	Mensal	Presente
	OE7.2 - Garantir a correcta gestão do orçamento atribuído	Percentagem de execução do orçamento mensal planeado	>95% 95% <> 90% < 90%	0,2	% de despesas efectuadas / total despesas orçamentadas	Mensal	Presente
	OE7.3 - Desenvolver e implementar sistemas de apoio à decisão e indicadores de desempenho	Percentagem de conclusão do programa em relação ao ano anterior	>35% 35% <> 25% < 25%	0,4	Assumindo que este programa é composto por 3 fases (Levantamento, Desenvolvimento e Implementação) correspondendo a 20%, 30% e 50% de taxa de esforço a cada fase, deve ser calculada a % de conclusão do programa	Mensal	Presente
OE8	OE8.1 - Aumentar o reconhecimento externo da actividade da FAP	Resultados inquérito	>80% 80% <> 70% < 70%	1	Inquérito online	Trimestral	Presente
OE9	OE9.1 - Aumentar o nível de satisfação de pertencer ao Exército	Resultados estudo de clima	>80% 80% <> 70% < 70%	0,3	Inquérito online	Semestral	Presente
	OE9.2 - Reduzir a taxa de rotatividade dos militares e civis do QP	Taxa de rotatividade	<5% 5% <> 10% > 10%	0,7	% de média(admissões+saídas)/Nr total de funcionários no inicio do periodo em análise	Semestral	Passado
OE10	OE10.1 - Garantir o preenchimentos dos quadros organicos	Percentagem de preenchimentos dos quadros organicos	>90% 90% <> 80% < 80%	0,7	% de existências / total previsto quadros orgânicos	Mensal	Presente
	OE10.2- Aumentar a taxa de semelhança do perfil de praças recrutadas com o pretendido pelo Exército	Taxa de semelhança de perfis	>80% 80% <> 50% < 50%	0,15	Após desenvolvimento do perfil de Praça a incorporar calcular a % do Nr de campo coincidentes / Nr campo do perfil	Trimestral	Presente
	OE10.3 - Aumentar o grau de escolaridade dos novos recrutamentos	Média de escolaridade de novas entradas na Marinha em relação ao ano anterior	>1 1 <1	0,15	Média ano A / Média ano A-1	Trimestral	Presente
OE11	OE11.1 - Aumentar o número de horas de voo	Nr de horas em relação ao ano anterior	>1 1 <1	1	Nr ano A / Nr ano A-1	Trimestral	Presente
OE12	OE12.1 - Aumentar a taxa de eficácia operacional	Taxa de eficácia operacional	<1 1 >1	0,5	HV realizadas/HV planeadas X Tripul. Qualificadas/Tripul. Colocadas X Aeron. Prontas/Aeron. Disponíveis X / (1 - Miss.Canceladas/Total air tasks)	Trimestral	Passado
	OE12.2 - Aumentar a prontidão da Componente Operacional	Taxa de prontidão da Componente Operacional	>1 1 <1	0,5	Cálculo Prontidão	Mensal	Presente

Como se pode verificar obtiveram-se 56 indicadores para Marinha, 34 para o Exército e 24 para FAP. Quando se apresenta informação à direcção da organização esta deve ser a essencial, relevante e demonstrativa de como se encontra a organização na prossecução da estratégia definida. Neste sentido e com o objectivo de apenas serem levados ao conhecimento do CEM os indicadores referentes aos OE, foi usada a técnica da pesagem dos indicadores, de forma a reflectir o mais fielmente possível o ponto de



situação actual da organização, que pode ser visualizado na coluna “Peso” na tabela 4. No entanto, e caso haja indicadores no vermelho, pode sempre ser apresentado com maior detalhe qual dos FCS mais contribui para esse facto.

As metas e pesos apresentados devem ser desenvolvidos, preferencialmente com dados históricos que a organização já detenha, caso contrário deverá ser efectuada uma estimativa que será aperfeiçoada ao longo do tempo com os valores entretanto obtidos, conforme já referido anteriormente sete em cada doze indicadores não têm histórico, e as Forças Armadas não serão excepção. No presente caso as metas e pesos foram determinados de forma empírica e apenas servem para demonstrar a aplicação do modelo desenvolvido.

Outro aspecto referenciado por diversos autores é como tratar a informação recolhida pelos indicadores. O primeiro passo é o registo numa base de dados ou simples folha de Excel onde constem todos os campos fornecidos nas tabelas do apêndice 6 e disponibilizados na intranet para que toda a equipa de gestão tenha acesso e possa trabalhar com a informação disponibilizada. Niven e Parmenter aconselham que durante o primeiro ano de vida com BSC devem ser privilegiadas as soluções de recolha e registo, desenvolvidas internamente, só após a primeira grande revisão do BSC deverá ser equacionado a introdução de *software* dedicado para o efeito (Parmenter,2007:32), garantindo, desta forma, um conhecimento mais aprofundado das necessidades e requisitos pretendidos.

c. Resumo

Saber medir a estratégia é tão importante como defini-la. Aliás para que serve desenvolver uma estratégia se não conseguirmos medir como a organização a está a concretizar. Neste capítulo foi desenvolvido um método para deduzir indicadores partindo dos OE. Esta associação permite dar sentido às medições, ou seja, garantir que os dados recolhidos são convertidos em informação útil ao decisor no seu processo de tomada de decisão.

Deste modo considera-se como respondida a terceira e última Questão Derivada: “*QD3. Em que medida a implementação de sistemas de medição e avaliação de desempenho contribuem para o processo de tomada de decisão?* “. Encontra-se igualmente provada a terceira hipótese: “*H3. A medição de desempenho operacionalizada por indicadores, é acima de tudo, um instrumento de informação que visa apoiar os decisores a comunicar, a negociar ou a decidir, revelando ser uma ferramenta indispensável para o processo de tomada de decisão.*”



6. A Implementação do Modelo

a. Como implementar

Em última análise, o sucesso de introduzir uma nova estratégia depende da forma como a mudança é conduzida. Existem diversos passos que devem ser dados de forma a alcançar o sucesso na implementação do BSC (Parmenter,2007:1-36):

Compromisso da equipa de gestão de topo – O compromisso dos gestores de topo é fundamental para uma implementação de sucesso, sendo que para isso é necessário efectuar diversas sessões de esclarecimento a explicar o conceito e retirar quaisquer dúvidas que possam existir. De destacar o compromisso do CEM em particular, no final o BSC irá traduzir a sua estratégia, devendo por isso ser o primeiro a estar convicto de que esta ferramenta é a melhor a aplicar à sua organização.

Criar uma equipa de projecto – Deve ser criada uma equipa de dois a quatro elementos a tempo inteiro e bastante conhecedores de BSC. Esta equipa deverá reportar ao CEM ou ao Oficial General a quem estiver delegada a responsabilidade de implementar o BSC. De realçar que esta equipa não deve conter elementos da gestão de topo e deve conter um misto de elementos mais jovens (TCOR, MAJ, CTEN, CFR) e mais sénior (COR, CMG). Devem ainda ser nomeados representantes das diversas áreas funcionais.

Planear – Planear as actividades e imprimir uma cultura de “Just do it” é fundamental para garantir que este processo não se atrase, perdendo a dinâmica que se pretende gerar.

Fazer marketing – Todos os colaboradores da organização devem estar cientes da mudança, em particular perceber a necessidade de mudar, como os indicadores ajudam a concretizar a estratégia, partilhar de forma aberta e honesta a informação do projecto de forma a reduzir a resistência e atrair colaboradores que queiram auxiliar no esforço.

Identificar os FCS e indicadores – Como já foi abordado estes passos são críticos e devem merecer cuidado e atenção na sua execução. São de esperar diversas sessões com os representantes de cada área funcional e com a equipa de gestão de topo. A tarefa mais difícil será manter o foco nos FCS e indicadores e não se deixar levar pelas sempre interessantes discussões conceptuais.

1. Seleccionar o formato de reporte – A informação deve ser organizada de forma estar disponível para consulta na intranet, mas também ter formatos adaptados a quem é destinada. Deve a equipa desenvolver estes formatos, recolhendo contributos de melhoria sempre que adequado.



2. Usar os indicadores – Nesta etapa, o papel da equipa de gestão de topo é fundamental, pois trata de mudar a cultura da organização de forma a usar a informação disponível. Neste sentido, a equipa de gestão deve questionar quem de direito sempre que um indicador sai fora dos limites, em particular os KPI.
3. Rever e actualizar – Quando se desenvolve indicadores pela primeira vez, é natural que existam correcções e acertos a fazer. Neste sentido a equipa deve introduzir todas as alterações necessárias de forma garantir a actualização e pertinência do BSC. Outro aspecto fundamental é o de garantir a actualização dos indicadores, nos prazos estabelecidos, uma vez que pode descredibilizar o BSC.
4. Propagar o BSC – Com o conhecimento que esta equipa conseguiu reunir, está em condições de conduzir a implementação do BSC noutras unidades, para tal deve formar as equipas locais e prestar a assessoria solicitada.

b. Factores críticos para o sucesso

Os factores críticos para o sucesso da implementação do BSC nas Forças Armadas não diferem dos referenciados para o sector privado, uma vez que todos eles estão relacionados com procedimentos e atitudes.

Um dos problemas mais comuns diz respeito ao envolvimento da equipa de gestão de topo, nomeadamente quando se delega toda a estratégia do processo de implementação ao nível hierárquico intermédio. Kaplan refere que “estes gestores intermédios podem não estar preparados para entender a estratégia nem o projecto do BSC como um todo, não tendo nem a autoridade nem o conhecimento dos processos necessários para o sucesso da implementação” (Kaplan,1999:5). Além disso, Kaplan enfatiza ainda que a posição da gestão de topo deve ser a de dividir funções e responsabilidades, de forma a evitar o isolamento durante a implementação do BSC.

Outro aspecto crítico é o facto do BSC não ter disponível nos primeiros meses de implementação do processo a totalidade dos indicadores. No entanto, isto não deve ser considerado um verdadeiro problema, porém, em vez de se deter em detalhes sem fim em busca de um começo perfeito, as organizações deveriam começar pela utilização de indicadores disponíveis do BSC e promover uma contínua melhoria. Kaplan afirma “o *scorecard* não é um evento único - é um processo de gestão contínuo.” (Kaplan, 1999:5)

Um outro importante relato de Kaplan diz respeito a uma situação muito comum, quando consultores externos ficam responsáveis pela implementação do BSC. Nesses



casos existe o risco de se produzir um sistema sofisticado, mas que não reflecte as necessidades de gestão dos gestores de topo.

Um importante factor que Kaplan e Norton defendem diz respeito à falta de definição de uma estratégia comum e à sua transição para objectivos claros. O simples conhecimento das metas corporativas não é suficiente para mudar o comportamento das pessoas, sendo necessário incentivar a aliança dos objectivos com as iniciativas, associando o nível individual às metas de longo prazo da empresa, como por exemplo através do SIADAP. Desta forma, o BSC *corporate* deverá envolver a definição de objectivos comuns e temas a serem adoptados por todas as áreas funcionais e unidades subordinadas, promovendo sinergias que irão produzir um valor acrescido para a organização.

Um outro erro comum consiste em considerar o BSC como um projecto para desenvolver métricas, em vez de um projecto de mudança estratégica. A consequência deste erro é que pode levar a resultados sem significado. Bons resultados exigem gestão do tempo e ênfase em prioridades bem definidas, para que se possa implementar uma estratégia vista de cima para baixo.

Por último, a equipa responsável pela implementação do BSC é de extrema importância. As pessoas envolvidas na condução do projecto BSC devem compor uma equipe estrategicamente posicionada, multifuncional e integrada, de forma a analisar em detalhes a estratégia e os valores da empresa como um todo. Deve-se evitar que a equipe seja constituída apenas por um grupo de especialistas nas suas funções.



7. Conclusões e Recomendações

Resta-nos, enfim, apresentar as respostas ao problema inicialmente colocado e que decorreram da verificação dos resultados face às hipóteses estabelecidas. O objectivo proposto com este trabalho de investigação foi o de deduzir um modelo de BSC passível de ser aplicado às Forças Armadas. Para cumprir esse objectivo propusemo-nos responder à seguinte questão de partida: *“Em que medida a ferramenta BSC é aplicável nas Forças Armadas Portuguesas e potenciador do processo de tomada de decisão informado e alinhado com a estratégia?”*

O modelo de análise seguido permitiu encontrar respostas a esta questão, apoiado em três hipóteses de trabalho, as quais procurámos testar ao longo do presente estudo.

O BSC é uma ferramenta que, quando integrada no ciclo de gestão estratégico, permite converter a estratégia em objectivos e acções concretas, de fácil compreensão e concretização. Outro aspecto importante que o BSC permite, é o alinhamento de toda a organização com a estratégia, além de permitir a medição do desempenho da organização no cumprimento da estratégia implementada.

O presente estudo iniciou-se com o desenvolvimento de uma análise SWOT expedita, que serviu, juntamente com a documentação estruturante de cada Ramo, de base no desenvolvimento dos mapas estratégicos. Através da realização de diversas entrevistas, foram sendo refinados, tendo-se obtido os mapas constantes no capítulo 3.

Os activos intangíveis revelam a prontidão da organização para mobilizar, e sustentar o processo de mudança que sustenta a estratégia. Através das metodologias apresentadas é possível medir a sua prontidão para sustentar a estratégia conforme demonstrado nos apêndices 3 e 4, sendo que nunca é demais mencionar que 70% do valor de uma organização reside no seu capital humano.

Os indicadores são, acima de tudo, instrumentos de informação que têm em vista apoiar os decisores a comunicar, a negociar ou a decidir, revelando ser uma ferramenta indispensável para o processo de tomada de decisão. O método de chegar aos indicadores partindo dos OE foi deduzido, permitindo assim medir o desempenho dos três Ramos na execução das iniciativas que permitem cumprir com os OE. Esta associação permite dar sentido às medições e garantir que os dados recolhidos são convertidos em informação útil ao decisor no seu processo de tomada de decisão.

Por fim, e porque a introdução de um processo de mudança é sempre uma actividade complexa, foi descrito qual a melhor metodologia para introduzir o BSC numa organização onde, a criação de uma pequena equipa interna pode reunir as sinergias



suficientes para conduzir com sucesso o processo. Há contudo que de ter em atenção os factores críticos de sucesso, de onde se destaca o envolvimento da equipa de gestores de topo, sem o qual nenhum processo de mudança chega a bom porto.

Em conclusão, pode-se referir que a Instituição militar é compatível com a introdução do BSC, sendo aliás, no actual contexto, uma metodologia que induz a criação de valor representando um factor de diferenciação e crítico para a sobrevivência e sucesso das organizações públicas em geral e das FA em particular. Conforme foi demonstrado ao longo deste estudo, o BSC é uma ferramenta versátil e eficaz que pode ser o catalisador diferenciador que a Marinha, o Exército e a Força Aérea tanto precisam.

Recomendações

Conforme mencionado no capítulo 2.a., a definição da estratégia passa por diversas fases, nomeadamente a análise de envolvente externa e interna bem como os pontos fortes e fracos da organização, também denominada por análise SWOT. No apêndice 1 foi deduzida de forma empírica uma matriz SWOT para as FA, contudo existem diversas metodologias e processos para a sua realização. Neste âmbito, recomenda-se que seja desenvolvido um trabalho de investigação que deduza o modelo de matriz SWOT aplicável às FA Portuguesas como forma de contribuir para a caracterização da envolvente, garantindo o desenvolvimento de uma estratégia mais adaptada à realidade do contexto em que as FA se inserem.

Paralelamente, recomenda-se que seja desenvolvido um modelo de análise de risco associado à concretização dos OE definidos, como forma de alertar os gestores do nível de acompanhamento necessário de forma a mitigar as dificuldades que se colocam.

Por fim e porque a medição e alinhamentos dos activos intangíveis é de vital importância, recomenda-se que seja investigado e efectuada uma análise do clima organizacional dos Ramos das FA.



Referências Bibliográficas

Livros:

CARAPETO, Carlos, FONSECA, Fátima (2006). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. 2ª ed. Lisboa: Sílabo.

CARVALHO, João Batista da Costa; MARTINEZ, Vicente Pina; PRADAS, Lourdes Torres (1999). *Temas de Contabilidade Pública*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.

CARVALHO, Fernando (2007). A Estratégia Organizacional. In: *Introdução à Gestão de Organizações*. 2ª ed. Porto: Vida Económica.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review – On Measuring Corporate Finance*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, pp. 183-211.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (2003). Mapas Estratégicos: Convertendo Activos Intangíveis em Resultados Tangíveis, 6ª ed. Editora Campus.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (2006). Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (2008). Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Harvard Business Review.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1996). Mastering the Management System, Harvard Business Review.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (2004). Measuring the Strategic Readiness Intangible Assets, Harvard Business Review.

A BALANCED SCORECARD HALL OF FAME PROFILE - USArmy (2005). Harvard Business School Publishing.

NIVEN, P. (2003). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

PINTO, Francisco (2007). Balanced Scorecard: Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos. Lisboa: Sílabo.

PARMENTER, David (2007). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

CRUZ, Carlos Pereira (2006). Balanced Scorecard: Concentrar Uma Organização no Que é Essencial, Vida Económica.



CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, 6ª Ed., Rio de Janeiro, Campus, 2000.

SOTO, Eduardo, *Comportamento Organizacional – O Impacto das Emoções*, Edição de Cengage Learning Editores, 2002.

BOYNE, George A., KENNETH, J. Meier, WALKER, Richard M. (2006). *Public Services Performance*. London: Cambridge University Press.

Monografias

CALADO, António (2008). *Transformação da marinha. Paradigmas genético, estrutural e operacional*. IESM – CPOG 2007/08.

Sítios na internet:

The Balanced Scorecard Institute. <http://www.balancedscorecard.org>

Balanced Scorecard Collaborative, Inc. <http://www.bscoll.com>

QUAR, *Quadro de Avaliação e Responsabilização da Guarda Nacional Republicana*. [referência de 20 de Fevereiro de 2009]. Disponível na Internet em: <http://www.quar.gov.pt/default.aspx>

Outros

SEPARATA à Directiva do Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada, nº 03/05, de 20 de Maio. *Documentação Estruturante da Estratégia Naval*.

MARINHA (2005). *Relatório Final do Grupo de Trabalho do Sistema de Informação de Apoio à Gestão de Marinha*. 20 de Setembro de 2005.

EXERCITO (2009). *Plano Anual de Actividades 2009*

FORÇA AÉREA (2008). *Directiva de Planeamento 01/08*.

APÊNDICES

Apêndice 1

Análise SWOT às Forças Armadas Portuguesas

A análise SWOT apresentada foi efectuada de modo expedito, com base na informação recolhida durante as aulas e seminários do CEMC, complementada com as entrevistas que foram efectuadas durante a presente investigação. Esta análise tem como alvo o conjunto dos três Ramos das FA, não incluindo o EMGFA e MDN. De realçar que a forma expedita não deve substituir uma análise integral.

Potencialidades (P):

- Boa qualidade do treino e capacidade operacional de elevada qualidade
- Forte cultura organizacional
- Compreensão e interligação com os actores internacionais da defesa
- Boa imagem na Sociedade
- Contributo de algumas instituições da Marinha e do Exército no plano científico e de I&D
- Valorização da tradição e da disciplina
- Fortes valores éticos
- Conjugação de capacidades operacionais entre os três Ramos das Forças Armadas

Vulnerabilidades (V):

- Insuficiente circulação da informação transversal, ascendente e descendente
- Necessidade de melhorar a actividade de inspecção e controlo nas Forças Armadas
- Falta de formação em gestão
- Escassa divulgação externa das actividades dos Ramos das Forças Armadas
- Falta de sistemas de apoio à decisão
- Processos demorados e complexos
- Falta de fusão dos fluxos de informação com processos de decisão
- Falta de uma cultura de avaliação do desempenho

Oportunidades (O):

- As novas ameaças promovem o empenhamento das Forças Armadas em novos tipos de missões, quer isoladamente como em conjunto
- As novas ameaças promovem o empenhamento das Forças Armadas em novos tipos de missões, designadamente em acções de cooperação com outras forças de segurança
- A participação em operações de apoio à paz, ou imposição da Paz, em zonas de conflito, será mais provável no futuro
- O actual contexto induz que as Forças Armadas optimizem o emprego de meios, evitando duplicações e sobreposição de responsabilidades

Ameaças (A):

- Maior empenho de forças estrangeiras em espaços estratégicos de interesse nacional



- Possível utilização de meios estranhos às Forças Armadas em missões da sua responsabilidade
- Problemas de recrutamento em qualidade e em quantidade
- Decréscimo no investimento nas Forças Armadas
- Competição directa entre Ramos pelo financiamento da LPM
- A nova lei de segurança interna não concretiza as linhas de actuação das FA

Emprego das Potencialidades para explorar as Oportunidades

- Utilizar o novo contexto operacional para maximizar as operações conjuntas
- Participar em todas as acções nacionais ou internacionais que contribuam para a visibilidade positiva das Forças Armadas
- Divulgar as actividades das Forças Armadas
- Potenciar as sinergias reunidas pelos três Ramos das Forças Armadas para, no âmbito da segurança interna, estabelecer protocolos.

Emprego das Potencialidades para contrariar as Ameaças

- Aumentar os treinos conjuntos como forma de identificar capacidades complementares e de interesse comum
- Desenvolver actividades com MINEDU no sentido de promover os Ramos das Forças Armadas nas escolas
- Estabelecer parcerias com entidades externas à Forças Armadas potenciando a venda de serviços (simuladores, máquinas construção, áreas de exercícios, formação, entre outros)
- Estabelecer protocolos com entidades Nacionais garantindo a liderança de actuação nas suas áreas de responsabilidade

Explorar as Oportunidades para atenuar as Vulnerabilidades

- Reformular os processos de comunicação interna de forma a transmitir as mensagens chave aos níveis mais baixos da estrutura
- Desenvolver um programa de comunicação externa que revele as vantagens dos Ramos das Forças Armadas colaborarem na Segurança Nacional
- Investir na qualificação do capital humano, com particular ênfase em gestão de organizações nas mais diversas vertente
- Edificar um sistema de medição de desempenho supletivo ao fornecido pelo SIG-DN que contribua para o apoio à tomada de decisão

Atenuar as Vulnerabilidades para superar as Ameaças

- Desenvolver e consolidar doutrina de emprego conjunto das Forças Armadas e com Forças de Segurança
- Desenvolver e executar programas de inspecção e controlo para tornar mais eficientes as actividades das Forças Armadas
- Utilizar os sistemas de medição de desempenho e apoio à decisão, de forma a aumentar a eficiência das organizações das Forças Armadas
- Aproximar a gestão de RH das pessoas e desenvolver programas de reconhecimento do mérito (incluindo de Altos Potenciais)
- Estabelecer protocolos com entidades de segurança interna, garantindo a liderança de actuação nas suas áreas de responsabilidade



Apêndice 2

Objectivos Estratégicos

1. Conversão Objectivos Estratégicos da Marinha

Tabela 5 – Distribuição dos objectivos estratégicos por perspectiva da Marinha

Obj. Nr	Objectivo	Perspectivas			
		Resultados	Recursos	Processos Internos	Pessoas, Aprendizagem e Inovação
1	Disponer, em permanência, de efectivos, militares, militarizados e civis, com a qualidade, na quantidade e com a motivação adequados;		X		X
2	Prosseguir, no quadro do sistema de forças naval, o levantamento das capacidades navais, com prioridade para aquelas que contribuem para a afirmação do carácter expedicionário da Força Naval, e da componente de vigilância e fiscalização, que permitam desenvolver níveis de esforço operacional compatíveis com respostas efectivas ao diversificado conjunto das tarefas a executar;		X	X	
3	Implementar, numa perspectiva conjunta e combinada, medidas visando o incremento da disponibilidade do material e da interoperabilidade logística;			X	
4	Explorar, numa lógica de edificação das capacidades, tendo em vista o sucesso das missões, os avanços tecnológicos associados à constante e acelerada evolução dos assuntos militares.				X
5	Acompanhar a evolução da organização militar, as novas realidades sociológicas e o progresso tecnológico, fazendo-os reflectir na estrutura orgânica da Marinha;				X
6	Adequar a organização da Marinha às necessidades de operação dos novos meios, tendo em vista a sua plena integração e exploração operacional;			X	X
7	Adaptar a estrutura de apoio às actividades operacionais e aperfeiçoar o dispositivo legal e estruturante da Autoridade Marítima Nacional, no sentido de aprofundar a sua articulação e complementaridade.				X
8	Prosseguir a afirmação de uma Marinha de duplo emprego operacional, dando resposta à necessidade de complementaridade de actuação entre a tradicional vertente militar naval e aquela que decorre das especificidades da salvaguarda da segurança e do exercício autoridade do Estado, pela aplicação dos princípios da unidade de comando e da economia de esforço;		X		
9	Garantir a adequabilidade e a clareza de propósito dos planos e demais doutrina operacional nacional, assegurando a coerência, a interoperabilidade e a complementaridade entre a doutrina nacional e a da NATO, incorporando, igualmente, os elementos doutrinares em desenvolvimento na UE;				X
10	Adequar os métodos, as tecnologias de treino e avaliação, e o respectivo modelo organizacional, às necessidades operacionais das unidades e forças, face às actuais exigências do cumprimento da missão da Marinha;			X	
11	Prosseguir a afirmação da Marinha enquanto agente de reconhecida competência no campo das actividades de investigação e desenvolvimento, nas vertentes científica e tecnológica.	X			



Conforme pode ver visualizado na tabela 5, existem três objectivos que cobrem duas perspectivas e não se encontram balanceados, existindo uma grande concentração nas perspectivas de “Processos Internos” e “Pessoas Aprendizagem & Inovação”.

Estes factos provam que os OE definidos não podem ser implementados no BSC sem sofrerem uma adaptação.

Na tabela 6 encontram-se os novos OE, que no caso da Marinha também contou com a revisão da denominação das perspectivas.

Tabela 6 – Dedução de novos objectivos estratégicos por perspectiva da Marinha

	Novos Objectivos	Missão	Operacional/ Sociedade	Estrutural/ Processos Internos/ Aprendizagem e Crescimento	Genética/ Recursos
1	Melhorar a tecnologia				X
2	Aumentar a inovação e experimentação				X
3	Aumentar a multidisciplinaridade dos recursos humanos e materiais				X
4	Aumentar a articulação de actuações				X
5	Aumentar a utilidade e aceitabilidade				X
6	Maximizar as fontes de financiamento				X
7	Aumentar a eficiência da utilização do financiamento				X
8	Desenvolver as competências dos Efectivos			X	
9	Melhorar e otimizar os Órgãos da Marinha			X	
10	Optimizar o Arranjo das Unidades			X	
11	Desenvolver as Perícias certas			X	
12	Melhorar a Disposição Naval			X	
13	Desenvolver os Sistemas			X	
14	Melhorar a Conduta			X	
15	Desenvolver os Valores certos			X	
16	Desenvolver a Projecção de força		X		
17	Desenvolver o Apoio logístico Conjunto e Multinacional		X		
18	Aumentar a Presença Actuante		X		
19	Melhorar a Cooperação Interdepartamental		X		
20	Desenvolver a Superioridade de Informação		X		
21	Desenvolver a Arquitectura de informação em rede		X		
22	Protecção dos interesses nacionais e diplomacia externa	X			
23	Defesa militar própria e autónoma	X			
24	Defesa colectiva e expedicionária	X			
25	Estado de excepção e protecção civil	X			
26	Segurança Marítima e salvaguarda da vida humana no mar	X			
27	Vigilância, fiscalização e policiamento	X			
28	Investigação e desenvolvimento	X			
29	Fomento económico	X			
30	Cultura	X			



2. Conversão Objectivos Estratégicos do Exército

Tabela 7 – Distribuição dos objectivos estratégicos por perspectiva Exército

Obj. Nr	Objectivo	Perspectivas			
		Resultados	Recursos	Processos Internos	Pessoas, Aprendizagem e Inovação
1	- <u>Assegurar o treino e a actividade operacional</u> tendo em vista garantir a adequada aplicação da força e a satisfação dos compromissos operacionais. Da responsabilidade do Comando Operacional e da FOPE.			x	
2	- <u>Executar outras missões de interesse público</u> actividades de emprego da FOPE, de forma supletiva e em duplo uso dos meios, no apoio às estruturas do SNBPC e autarquias.			x	
3	- <u>Obter e manter os recursos humanos</u> visando assegurar o levantamento do SFN-Ex na área dos recursos humanos.		x		
4	- <u>Formar e qualificar os recursos humanos</u> complementando as actividades de obtenção e manutenção de efectivos.				x
5	- <u>Obter e manter os recursos materiais</u> visando assegurar o levantamento do SFN, no âmbito do reequipamento e garantir a adequada capacidade de sobrevivência e protecção da força.		x		
6	- <u>Garantir a sustentação do sistema de forças</u> visando garantir, por um lado, a sustentação logística da FOPE quando em treino operacional ou empenhada e garantir, por outro lado, o necessário funcionamento das estruturas de comando, e de base da componente fixa.			x	
7	- <u>Melhorar e concentrar as infra-estruturas do Exército</u> decorrentes da implementação do plano de modernização e concentração das infra-estruturas, nomeadamente a execução dos planos de obras			x	
8	- <u>Assegurar a cooperação militar</u> enquadrando actividades a desenvolver no âmbito das Missões ao Estrangeiro, e em especial as acções desenvolvidas no âmbito da cooperação com os países de Língua Oficial Portuguesa.			x	
9	- <u>Assegurar actividades no âmbito da história e cultura militar</u> , englobando as actividades de desenvolvidas no âmbito da história e cultura militar, situando-se na área de responsabilidade primária da Direcção de História e Cultura Militar (DHCM).				x
10	Aperfeiçoar as medidas e procedimentos no ambito da Prevenção de Acidentes, da Segurança e Higiene no Trabalho e da Protecção Ambiental			x	
11	Garantir a segurança das tropas, qualquer que seja o cenário do seu emprego	x			
12	- <u>Afirmar o Exército no campo da investigação e o desenvolvimento</u> visando assegurar o desenvolvimento de todas as actividades relacionadas com a cartografia e geodesia a cargo do Instituto Geográfico do Exército, e com a investigação e desenvolvimento, sob coordenação do Centro de Investigação da Academia Militar.	x			



Conforme pode ver visualizado na tabela 7, também no caso do Exército o balanceamento não é adequado, concentrando-se os OE nas perspectivas de “Processos Internos” e “Pessoas Aprendizagem & Inovação”.

Na tabela 8 encontram-se os novos OE.

Tabela 8 – Dedução de novos objectivos estratégicos por perspectiva Exército

Fonte: Autor

Obj. Nr	Novos Objectivos	Perspectivas				Dedução
		Resultados	Recursos	Processos Internos	Pessoas, Aprendizagem e Inovação	
1	Alinhar a organização com a Estratégia definida				X	Novo
2	Aumentar a prontidão do capital de informação				X	Novo
3	Desenvolver o capital Humano de suporte à Instituição				X	4
4	Melhorar a qualidade do treino associado à actividade operacional			X		1
5	Melhorar e concentrar as infra-estruturas			X		7
6	Modernizar e Reequipar a componente terrestre do SFN			X		5
7	Aumentar padrões Protecção Ambiental			X		10
8	Gerir com mais eficiência			X		Novo
9	Melhorar a imagem pública do Exército		X			Novo
10	Reter as pessoas certas		X			3
11	Obter as pessoas certas		X			3
12	Aumento da Actividade Operacional	X				Novo
13	Cumprir com eficácia as Missões atribuídas	X				Novo
14	Aumentar a Segurança das Tropas	X				11
15	Ser a referência Nacional na I&D nas áreas da Geodesia e Cartografia	X				12



3. Conversão Objectivos Estratégicos da Força Aérea

Tabela 9 – Distribuição dos objectivos estratégicos por perspectiva da FAP

Obj. Nr	Objectivo	Perspectivas			
		Resultados	Recursos	Processos Internos	Pessoas, Aprendizagem e Inovação
1	financeiros com eficiência a fim de alcançar elevados níveis de desempenho.		X		
2	Operar com eficácia a fim de cumprir a Missão preceitada na Lei Orgânica da Força Aérea e nas Missões Específicas decorrentes do Conceito Estratégico Militar.	X		X	
3	Executar as tarefas conducentes à concretização/aquisição das capacidades aprovadas em sede da Lei de Programação Militar a fim de minimizar as vulnerabilidades do Sistema de Forças Nacional e elevar os níveis de desempenho.			X	

Conforme pode ver visualizado na tabela 9 a FAP tem muito poucos OE, não adequando à utilização do BSC.

Na tabela 10 encontram-se os novos OE.

Tabela 10 – Dedução de novos objectivos estratégicos por perspectiva da FAP

Fonte: Autor

Obj. Nr	Novos Objectivos	Perspectivas				
		Resultados	Recursos	Processos Internos	Pessoas, Aprendizagem e Inovação	Dedução
1	Aumento da Actividade Operacional	X				
2	Cumprir com eficácia a Missão	X				2
3	Organização mais Eficiente	X				1
4	Gerir melhor e com mais eficiência		X			1
5	Obter e reter as pessoas certas		X			1
6	Aumentar o reconhecimento da FA		X			
7	Modernizar e Reequipar o SFN			X		3
8	Optimizar a organização às novas necessidades			X		1
9	Adequar e melhorar o treino e avaliação às necessidades operacionais			X		1
10	Desenvolver o capital humano				X	1
11	Aumentar a prontidão do capital de informação				X	

**Apêndice 3****Capital Humano****1. Capital Humano da Marinha**

Tabela 11 – Avaliação capital Humano da Marinha

Fonte: Adaptado Norton e Kaplan 2004

CAPITAL HUMANO			
	AUMENTAR A COERÊNCIA	INTERDEPENDENTE	
Processos Internos	Melhorar e otimizar os Órgãos da Marinha	Optimizar o Arranjo das Unidades	Melhorar a Disposição Naval
Funções Estratégicas	Gestores de Topo	Gestores Intermédios	Gestores de Topo dos Sectores
Perfil de Competências			
Conhecimentos	•Conhecimentos abrangentes da organização •Mérito	•Conhecimentos da unidade •Mérito	Conhecimentos aprofundados doutrina estratégica •Mérito
Habilidades	•Reengenharia •Gestão Negociação	•Reengenharia •Gestão Negociação	•Análise envolvente •Conhecimentos gestão estratégica
Valores	Trabalho em equipa Mudança	•Trabalho em equipa Mudança	•Orientação para Resultados •Trabalho em equipa
Avaliação Capital Humano			
Quantidade Necessária	50	30	30
Quantidade Certificada	20	25	10
Prontidão do Capital Humano	40	83	33

2. Capital Humano do Exército

Tabela 12 – Avaliação capital Humano do Exército

Fonte: Adaptado Norton e Kaplan 2004

CAPITAL HUMANO				
Processos Internos	Modernizar e Reequipar o SFN	Adequar e melhorar o treino às necessidades da actividade operacional	Melhorar e concentrar as infra-estruturas	Aumentar padrões de Prevenção Acidentais, HST e Protecção Ambiental
Funções Estratégicas	Gestores de programas de aquisição	Gestores Intermédios programas de treino	Gestores de Topo dos Sectores	•Cmt Un. •2º Cmt Un. •Responsáveis HST Un.
Perfil de Competências				
Conhecimentos	•Conhecimento operacional	•Conhecimentos no assunto •Mérito	•Experiência no Sector •Mérito	•Conhecimentos na área
Habilidades	•Negociação •CPA •LPM	•Gestão de relacionamentos •Benchmarking RN	•Conhecimentos ferramentas de gestão •Conhecimentos avançados de gestão	•Conhecimentos HST
Valores	•Ética	•Trabalho em equipa	•Orientação para Resultados •Trabalho em equipa	•Segurança
Avaliação Capital Humano				
Quantidade Necessária	50	30	30	100
Quantidade Certificada	20	25	10	75
Prontidão do Capital Humano	40	83	33	75



3. Capital Humano da Força Aérea

Tabela 13 – Avaliação capital Humano da FAP

Fonte: Adaptado Norton e Kaplan 2004

CAPITAL HUMANO				
Processos Internos	Modernizar e Reequipar a componente aérea do SFN	Melhorar a qualidade do treino associado à actividade operacional	Optimizar a estrutura organica da FAP	Gerir com mais eficiência
Funções Estratégicas	Gestores de programas de aquisição	Gestores Intermédios programas de treino	Gestores de Topo dos Sectores	Gestores de topo Gestores Intermédios
Perfil de Competências				
Conhecimentos	•Conhecimento operacional	•Conhecimentos no assunto •Mérito	•Experiência no Sector •Mérito	•Conhecimento da Organização
Habilidades	•Negociação •CPA •LPM	•Gestão de relacionamentos •Benchmarking	•Conhecimentos ferramentas de gestão •Conhecimentos avançados de gestão	•Conhecimentos ferramentas de gestão •Conhecimentos avançados de gestão
Valores	•Ética	•Trabalho em equipa	•Orientação para Resultados •Trabalho em equipa	•Vontade de Mudar •Orientação para Resultados
Avaliação Capital Humano				
Quantidade Necessária	50	30	30	20
Quantidade Certificada	20	25	10	15
Prontidão do Capital Humano	30	5	20	5



Apêndice 4

Capital da Informação

1. Capital da Informação da Marinha²⁶

Tabela 14 – Avaliação capital da Informação da Marinha

Fonte: Adaptado Norton e Kaplan 2004

Capital da Informação						
	AUMENTAR A COERÊNCIA			INTERDEPENDENTE		
Processos Internos	Melhorar e otimizar os Órgãos da Marinha			Optimizar o Arranjo das Unidades		Melhorar a Disposição Naval
Funções Estratégicas	Gestores de Topo			Gestores Intermédios		Gestores de Topo dos Sectores
Capital da Informação						
Aplicações Transformacionais	Sistema Integrado Manut. Padrões Prontidão Operacional	6			BSC	5
Aplicações Analíticas	Sistema de Business Intelligence	6	Ferramentas trabalho colaborativo	4		
	Enterprise Project Managment	6	Enterprise Project Managment	6		
Aplicações transaccionais	SIG	3	SIG	5		
Infra-estrutura tecnológica	Arquitectura corporativa	5	Arquitectura corporativa	5	Arquitectura corporativa	5
Avaliação						

2. Capital da Informação do Exército²²

Tabela 15 – Avaliação capital da Informação do Exército

Fonte: Adaptado Norton e Kaplan 2004

Capital da Informação										
Processos Internos	Modernizar e Reequipar a componente terrestre do SFN	Melhorar a qualidade do treino associado à actividade operacional	Melhorar e concentrar as infra-estruturas	Aumentar padrões Protecção Ambiental	Gerir com mais eficiência					
Funções Estratégicas	Gestores de programas de aquisição	Gestores Intermédios programas de treino	Gestores de Topo dos Sectores	Cmt Un. 2º Cmt Un. Responsáveis HST Un.	Gestores de topo Gestores Intermédios					
Capital da Informação										
Aplicações Transformacionais		Sistema Integrado Manut. Padrões Prontidão Operacional	6							
Aplicações Analíticas				Ferramentas trabalho colaborativo	5	*Sistema de lições aprendidas	6	Ferramentas trabalho	5	
				Enterprise Project Managment	6			Enterprise Project Managment	6	
Aplicações transaccionais	*SIG	2		SIG	5			SIG	5	
Infra-estrutura tecnológica	Arquitectura corporativa	5	Arquitectura corporativa	5	Arquitectura corporativa	5	Arquitectura corporativa	5	Arquitectura corporativa	5
Avaliação										

²⁶ Legenda da tabela – 1 – Bom; 2 – Necessita de pequenas melhorias; 3 – Em desenvolvimento dentro do prazo; 4 – Em desenvolvimento atrasado; 5 – Necessita grandes melhorias; 6 – Necessária nova aplicação.



3. Capital da Informação da FAP²⁷

Tabela 16 – Avaliação capital da Informação da FAP

Fonte: Adaptado Norton e Kaplan 2004

Capital da Informação							
Processos Internos	Modernizar e Reequipar a componente aérea do SFN	Melhorar a qualidade do treino associado à actividade operacional	Optimizar a estrutura organica da FAP	Gerir com mais eficiência			
Funções Estratégicas	Gestores de programas de aquisição	Gestores Intermédios programas de treino	Gestores de Topo dos Sectores	Gestores de topo Gestores Intermédios			
Capital da Informação							
Aplicações Transformacionais		Sistema Integrado Manut. Padrões Prontidão Operacional	6	Sistema de Business Intellegence	6	•BSC	6
Aplicações Analíticas				Enterprise Project Managment	6	Ferramentas trabalho colaborativo	4
		•Sistema de lições aprendidas	4			Enterprise Project Managment	6
Aplicações transaccionais	•SIG	2		SIG	4	SIG	5
Infra-estrutura tecnológica	Arquitectura corporativa	5	Arquitectura corporativa	5	Arquitectura corporativa	5	Arquitectura corporativa
Avaliação							

²⁷ Legenda da tabela – 1 – Bom; 2 – Necessita de pequenas melhorias; 3 – Em desenvolvimento dentro do prazo; 4 – Em desenvolvimento atrasado; 5 – Necessita grandes melhorias; 6 – Necessária nova aplicação.

Apêndice 5
Dedução dos Factores Críticos de Sucesso

1. Os FCS da Marinha

Tabela 17 – Dedução dos FCS para a Marinha

NB	Persp.	(OE) NÍVEL 0	OE NÍVEL 1	FCS NÍVEL 1	FCS NÍVEL 2 (se necessário)	Mis.	Oper.	Estr.	Gen.	Tipo Ind.			
OE1	GENÉTICA	OE1.1 - Integrar os meios	Melhorar a tecnologia	Aumentar a capacidade de Network Enable dos meios			X		X	PI			
				Aumentar a capacidade de interoperacionalidade dos sistemas			X	X	X	PI			
				Aumentar a homogeneidade logística			X	X	X	PI			
				Modernizar e Reequipar a componente naval do SFN com prioridade para C2 e Projecção de Força			X		X	PI			
			Aumentar a inovação e experimentação	Ser a referência Nacional na I&D nas áreas relacionadas com o Mar	Aumentar o número de parcerias Nacionais e Internacionais na área de I&D	X			X	PI			
				Desenvolver novos produtos		X			X	KRI			
				Desenvolver um programa de Lições Aprendidas			X		X	PI			
			OE2	GENÉTICA	OE2.1 - Diversificar as Capacidades	Aumentar a multidisciplinaridade dos recursos humanos e materiais	Manter as pessoas certas	Aumentar o nível de satisfação de pertencer à Marinha		X	X	X	PI
								Reduzir a taxa de rotatividade dos militares e civis do QP		X	X	X	PI
							Obter as pessoas certas	Garantir o preenchimentos dos quadros organicos		X	X	X	PI
Aumentar o grau de escolaridade dos novos recrutamentos de praças		X						X	X	PI			
Aumentar a taxa de semelhança do perfil de praças recrutadas com o pretendido pela a Marinha		X						X	X	PI			
OE3	GENÉTICA	OE3.1 - Conjugar os meios	Aumentar a articulação de actuações	Aumentar a interoperacionalidade através do alargamento do ambito de parcerias e/ou protocolos de cooperação de nível de suporte, com com entidades Internacionais e Nacionais em particular forças de segurança e departamentos públicos com responsabilidade no Mar			X	X	X	PI			
				Promover a edificação de doutrina conjunta			X	X	X	PI			
			Aumentar a utilidade e aceitabilidade	Estabelecer ou alargar o ambito de parcerias e/ou protocolos de cooperação com entidades Internacionais e Nacionais em particular forças de segurança			X	X	X	PI			
				Promover iniciativas que aumentem a troca de informação entre os ramos das Forças Armadas, Forças de Segurança e outra entidades Nacionais		X	X	X		PI			
OE4	GENÉTICA	OE4.1 - Optimizar os recursos financeiros	Maximizar as fontes de financiamento	Maximizar as fontes de financiamento			X	X	X	PI			
			Aumentar a eficiência da utilização do financiamento	Aumentar a eficiência da utilização do financiamento			X	X	X	PI			



NB	Persp.	(OE) NÍVEL 0	OE NÍVEL 1	FCS NÍVEL 1	FCS NÍVEL 2 (se necessário)	Mis.	Oper.	Estr.	Gen.	Tipo Ind.		
OE5		OE5.1 - Aumentar Coerência	Desenvolver as competências dos Efectivos	Desenvolver o capital humano de suporte à actividade da Instituição			X	X	X	PI		
					Melhorar e otimizar os Orgãos da Marinha	Melhorar e concentrar as infra-estruturas	Executar obras de remodelação nas Infra-estruturas em mau estado ou pouco funcionais de acordo com as necessidades			X	X	PI
						Optimizar a estrutura organica da Marinha	Optimizar e racionalizar os macro-processos da organização de forma a conseguir obter ganhos de eficiência e eficácia		X	X	X	PI
							Reformular a estrutura de inspecção ao nível central, dotando-a de capacidades autónomas		X	X	X	PI
OE6	ESTRUTURAL	OE6.1 - Aumentar Interdependencias	Optimizar o Arranjo das Unidades	Gerir com mais eficiência	Optimizar e racionalizar os processos internos das unidades de forma a conseguir obter ganhos de eficiência e eficácia		X	X	X	PI		
					Garantir a correcta gestão do orçamento atribuído			X	X	PI		
					Desenvolver e implementar sistemas de apoio à decisão e indicadores de desempenho		X	X	X	PI		
					Aumento da taxa de dias de exercício por homem		X	X	X	PI		
					Aumentar a formação da Marinha reconhecida pela Sociedade civil		X	X	X	PI		
					Melhorar a Disposição Naval	Desenvolver e implementar um processo de revisão da estratégia naval		X	X	X	PI	
OE7		OE7.1 - Fomentar Colaboração	Desenvolver os Sistemas	Desenvolver o capital de informação (CI) de suporte à actividade da Instituição		X	X		PI			
					Melhorar a Conduta	Aumentar o nível de alinhamento de todos os níveis da organização com a estratégia aprovada			X		PI	
					Desenvolver os Valores certos	Aumentar as acções de promoção da cultura de mudança, autonomia e transparência (<i>accountability</i>)		X	X	X	PI	
OE8	OPERACIONAL	OE8.1 - Desenvolver Capacidade Expedicionária	Desenvolver a Projecção de força	Desenvolver o capital de informação (CI) de suporte à actividade da Instituição	Aumentar o treino de força naval com projecção de força	X	X	X		PI		
					Desenvolver e implementar novos procedimentos e doutrina na Projecção de Força		X		X	PI		
					Desenvolver planos avançados para cenários com maior probabilidade de ocorrência	X	X			PI		
					Desenvolver o Apoio logístico Conjunto e Multinacional	Aumentar a taxa de operacionalidade dos meios		X	X	X	PI	
Desenvolver planos de apoio logístico para cenários de maior probabilidade e risco		X	X			PI						



NB	Persp.	(OE) NÍVEL 0	OE NÍVEL 1	FCS NÍVEL 1	FCS NÍVEL 2 (se necessário)	Mis.	Oper.	Estr.	Gen.	Tipo Ind.		
OE9	OPERACIONAL	OE9.1 Desenvolver Capacidade Jurisdicional	Aumentar a Presença Actuante	Aumentar a eficácia das missões	Aumentar o número de fiscalizações	X	X			KRI		
					Aumentar o número de horas de I&D no Mar	X	X		X	KRI		
					Reduzir o número de mortes no Mar	X	X			KRI		
					Aumentar o número de horas de patrulhamento em terra e no mar	X	X			KRI		
				Aumentar da presença naval no Espaço Estratégico de Interesse Nacional	X	X			KRI			
				Aumentar o reconhecimento externo da actividade da Marinha	X	X		X	KRI			
			Aumentar o número de exercícios entre Marinha e AM		X	X		PI				
			Melhorar a Cooperação Interdepartamental	Promover iniciativas que aumentem a troca de informação entre os ramos das Forças Armadas, Forças de Segurança e departamentos públicos com responsabilidade no mar		X	X		PI			
				Estabelecer ou alargar o âmbito de parcerias e/ou protocolos de cooperação numa perspectiva de actuação, com entidades Internacionais e Nacionais em particular forças de segurança e departamentos públicos com responsabilidade no mar		X	X		PI			
				Aumentar o número de treinos entre a Marinha e AM		X	X		PI			
Promover oportunidades de treino conjunto	X	X		X		PI						
OE10	OE10.1 - Melhorar Capacidades Decisórias	Desenvolver a Superioridade de Informação	Desenvolver a Arquitectura de informação em rede	Assegurar o fornecimento de informação certa no momento certo aos Comandantes.		X	X	X		PI		
				Assegurar que o decisor tem a informação adequada processo de decisão		X	X	X		PI		
OE11	MISSÃO	OE11.1 - Defesa militar e apoio à política externa	Protecção dos interesses nacionais e diplomacia externa	Garantir sentimento de utilidade junto da sociedade		X	X	X	X	KPI		
					Defesa militar própria e autónoma	X	X	X	X			
					Defesa colectiva e expedicionária	X	X	X	X			
		OE12.1 - Segurança e autoridade do estado	Estado de excepção e protecção civil	Assegurar bom nível de coordenação entre Marinha e MAI/Protecção Civil		X	X			KRI		
					Segurança Marítima e salvaguarda da vida humana no mar	Assegurar o sentimento de Segurança e autoridade do estado junto do cidadãos		X	X	X	X	KPI
							Vigilância, fiscalização e policiamento	X	X	X	X	
OE13	OE13.1 - Desenvolvimento económico, científico e cultural	Investigação e desenvolvimento	Fomento económico	Cultura	Aumentar o número de parcerias Nacionais e Internacionais na área de I&D	X		X	X	KRI		
					Aumentar o investimento em Portugal	X		X	X	KRI		
					Aumentar a participação da sociedade nas acções culturais promovidas pela Marinha	X	X		X	KRI		



2. Os FCS do Exército

Tabela 18 – Dedução dos FCS para o Exército

NB	Objectivos Estratégicos (OE)	Factores Críticos de Sucesso	Result.	Rec.	Proc. Intern.	Pessoas, Aprend. e Inov.	Tipo Ind.
OE1	Alinhar a organização com a Estratégia definida	OE1.1 - Aumentar a comunicação interna da estratégia a todos os níveis da organização		x	x	x	PI
		OE1.2 - Aumentar as acções de promoção da cultura de mudança, autonomia e transparência (accountability)		x	x	x	PI
OE2	Aumentar a prontidão do capital de informação	OE2.1 - Desenvolver os SIC de suporte à Estratégia			x	x	PI
OE3	Desenvolver o capital Humano de suporte à Instituição	OE3.1 - Aumentar as competências de suporte à Estratégia		x	x	x	PI
		OE3.2 - Aumentar a formação do Exército reconhecida		x		x	PI
OE4	Melhorar a qualidade do treino associado à actividade operacional	OE4.1 - Promover oportunidades de treino conjunto	x		x		PI
		OE4.2 - Optimizar os planos de treino de forma a responder aos novos cenários de ameaças, bem como potenciar as oportunidades de treino intra-armas	x		x		PI
		OE4.3 - Aumentar a capacidade de treino em simulador	x		x	x	PI
		OE4.4 - Desenvolver e implementar um plano de certificação de Brigada	x		x		PI
OE5	Melhorar e concentrar as infra-estruturas	OE5.1 - Executar obras de remodelação nas Infra-estruturas em mau estado ou pouco funcionais de acordo com as necessidades		x	x		PI
OE6	Modernizar e Reequipar a componente terrestre do SFN	OE6.1 - Redução do intervalo entre os meios necessários para edificar as capacidades previstas no Plano de Medio e Longo Prazo do Exército (2007 – 2024) e os existentes na realidade.	x	x	x		PI
		OE6.2 - Desenvolver prioritariamente as capacidades de, Protecção de Força, C2, Operações Especiais e NBQR dos meios atribuídos à FOPE	x	x	x		PI
OE7	Aumentar padrões Protecção Ambiental	OE7.1 - Reforçar as medidas de protecção ambiental		x	x	x	PI
OE8	Gerir com mais eficiência	OE8.1 - Optimizar e racionalizar os processos internos das unidades de forma a conseguir obter ganhos de eficiência e eficácia	x	x	x		PI
		OE8.2 - Desenvolver e implementar sistemas de apoio à decisão e indicadores de desempenho	x		x		PI
		OE8.3 - Garantir a correcta gestão do orçamento atribuído	x	x	x		PI
OE9	Melhorar a imagem pública do Exército	OE9.1 - Aumentar o reconhecimento externo da actividade do Exército	x	x		x	PI
OE10	Manter as pessoas certas	OE10.1 - Aumentar o nível de satisfação de pertencer ao Exército		x	x	x	PI
		OE10.1 - Reduzir a taxa de rotatividade dos militares e civis do QP		x	x	x	PI
OE11	Obter as pessoas certas	OE11.1 - Garantir o preenchimentos dos quadros organicos		x	x	x	PI
		OE11.2 - Aumentar o grau de escolaridade dos novos recrutamentos		x	x	x	PI
		OE11.3 - Aumentar a taxa de semelhança do perfil de praças recrutadas com o pretendido pelo Exército		x	x	x	PI
OE12	Aumento da Actividade Operacional	OE12.1 - Aumentar o número de dias/homem de actividade operacional	x		x		KRI
		OE12.2 - Aumentar a disponibilidade de recursos atribuídos à FOPE	x		x	x	KRI
OE13	Cumprir com eficácia as Missões atribuídas	OE13.1 - Aumentar a taxa de incidências de forças da FOPE certificadas	x		x		KRI
		OE13.2 - Aumentar a taxa de operacionalidade dos meios atribuídos à FOPE	x	x	x		KRI
		OE13.3 - Aumentar a taxa de actividade operacional por €gasto	x		x		KRI
OE14	Aumentar a Segurança das Tropas	OE14.1 - Reduzir o numero de acidentes e incidentes quer em território Nacional como nas forças destacadas	x	x	x	x	KPI
OE15	Ser a referência Nacional na I&D nas áreas da	OE15.1 - Desenvolver novos produtos	x	x			KRI



Geodesia e Cartografia	OE15.2 - Desenvolver novas parcerias Nacionais e Internacionais	x	x			KRI
------------------------	-----------------------------------------------------------------	---	---	--	--	-----

3. Os FCS da FAP

Tabela 19 – Dedução dos FCS para a FAP

NB	Objectivos Estratégicos (OE)	Factores Críticos de Sucesso	Resultados	Recursos	Processos Internos	Pessoas, Aprendizagem e Inovação	Tipo Indicador
OE1	Alinhar a organização com a Estratégia	OE1.1 - Aumentar a comunicação interna da estratégia a todos os níveis da organização			x	x	PI
		OE1.2 - Aumentar as acções de promoção da cultura de mudança, autonomia e transparência (<i>accountability</i>)			x	x	PI
OE2	Aumentar a prontidão do capital de informação	OE2.1 - Desenvolver os SIC de suporte à Estratégia			x	x	PI
OE3	Desenvolver o capital Humano de suporte à Estratégia	OE3.1 - Aumentar as competências de suporte à Estratégia		x	x	x	PI
		OE3.2 - Aumentar a formação da FAP reconhecida pela Sociedade civil		x	x	x	PI
OE4	Melhorar a qualidade do treino associado à actividade operacional	OE4.1 - Promover oportunidades de treino conjunto	x		x		PI
		OE4.2 - Optimizar os planos de treino de forma a responder aos novos cenários de ameaças, bem como potenciar as oportunidades de treino intra-esquadras	x		x		PI
		OE4.3 - Aumentar a capacidade de treino em simulador	x		x	x	PI
OE5	Optimizar a estrutura orgânica da FAP	OE5.1 - Optimizar e racionalizar os macro-processos da organização de forma a conseguir obter ganhos de eficiência e eficácia	x		x		PI
OE6	Modernizar e Reequipar a componente aérea do SFN	OE6.1 - Redução do intervalo entre os meios necessários para edificar as capacidades previstas e as existentes na realidade.	x	x	x		PI
OE7	Gerir com mais eficiência	OE7.1 - Optimizar e racionalizar os processos internos das unidades de forma a conseguir obter ganhos de eficiência e eficácia	x		x		PI
		OE7.2 - Garantir a correcta gestão do orçamento atribuído	x		x		PI
		OE7.3 - Desenvolver e implementar sistemas de apoio à decisão e indicadores de desempenho	x		x		PI
OE8	Melhorar a imagem pública da FAP	OE8.1 - Aumentar o reconhecimento externo da actividade da FAP	x	x			PI
OE9	Manter as pessoas certas	OE9.1 - Aumentar o nível de satisfação de pertencer à FAP		x	x	x	PI
		OE9.2 - Reduzir a taxa de rotatividade dos militares e civis do QP	x	x	x	x	KPI
OE10	Obter as pessoas certas	OE10.1 - Garantir o preenchimentos dos quadros organicos		x	x	x	PI
		OE10.2- Aumentar a taxa de semelhança do perfil de praças recrutadas com o pretendido pela FAP		x	x	x	PI
		OE10.3 - Aumentar o grau de escolaridade dos novos recrutamentos		x	x	x	PI
OE11	Aumento da Actividade Operacional	OE11.1 - Aumentar o número de horas de voo	x	x	x	x	KPI



OE12	Cumprir com eficácia as Missões atribuídas	OE12.1 - Aumentar a taxa de actividade operacional por €gasto	x		x		KRI
		OE12.2 - Aumentar a prontidão da Componente Operacional	x	x	x	x	KPI



Apêndice 6
Dedução dos Indicadores

1. Os Indicadores da Marinha

Tabela 20 – Dedução dos indicadores para a Marinha

NB	FCS NÍVEL 1	FCS NÍVEL 2 (se necessário)	Indicador	Meta			Peso	Obs.	Period.	Tempo
OE1	Aumentar a capacidade de Network Enable dos meios		% de sistemas Network Enable em relação ao ano anterior	>1	1	<1	0,1	% de (sistemas NE / Total de sistemas)Ano A / (sistemas NE / Total de sistemas)Ano A-1	Trimestral	Presente
	Aumentar a capacidade de interoperacionalidade dos sistemas		% de sistemas na classe x de interoperabilidade	>50%	50% <> 40%	<40%	0,1	% de Nr sistemas na classe x / Nr total de sistemas	Trimestral	Presente
	Aumentar a homogeneidade logística		Percentagem de sistema multi-plataforma	>50%	50% <> 40%	<40%	0,1	% de sistemas existentes em mais do que uma plataforma	Trimestral	Presente
	Modernizar e Reequipar a componente naval do SFN com prioridade para C2 e Projecção de Força		Percentagem de redução de meios em falta na edificação da componente naval do SFN, em relação ao ano anterior	>10%	10% <> 5%	<5%	0,4	% do ((Nr meios identificados para edificar o SFN - Nr de meios existentes) do ano A) - ((Nr meios identificados para edificar o SFN - Nr de meios existentes) do ano A-1)	Trimestral	Presente
	Ser a referência Nacional na I&D nas áreas relacionadas com o Mar	Aumentar o número de parcerias Nacionais e Internacionais na área de I&D	Nr de novas parcerias estabelecidas	>1	1	<1	0,05	Nr ano A / Nr ano A-1	Trimestral	Presente
		Desenvolver novos produtos	Nr de novos produtos lançados	>1	1	<1	0,05	Nr ano A / Nr ano A-1	Trimestral	Presente
	Desenvolver um programa de Lições Aprendidas		Percentagem de conclusão do programa em relação ao ano anterior	>35%	35% <> 25%	<25%	0,1	Assumindo que este programa é composto por 3 fases (Levantamento, Desenvolvimento e Implementação) correspondendo a 20%, 30% e 50% de taxa de esforço a cada fase, deve ser calculada a % de conclusão do programa	Mensal	Presente
Desenvolver e implementar novos procedimentos e doutrina no emprego operacional dos meios		Nr de alterações introduzidas e novas publicações editadas, que contribuam para a excelencia operacional em relação ao ano anterior	>1	1	<1	0,1	Nr ano A / Nr ano A-1	Mensal	Presente	
OE2	Manter as pessoas certas	Aumentar o nível de satisfação de pertencer à Marinha	Resultados estudo de clima	>80%	80% <> 70%	<70%	0,3	Inquérito online	Semestral	Presente
		Reduzir a taxa de rotatividade dos militares e civis do QP	Taxa de rotatividade	<5%	5% <> 10%	>10%	0,7	% de média(admissões+saídas)/Nr total de funcionários no inicio do periodo em análise	Semestral	Passado
	Obter as pessoas certas	Garantir o preenchimentos dos quadros organicos	Percentagem de preenchimentos dos quadros organicos	>90%	90% <> 80%	<80%	0,7	% de existências / total previsto quadros orgânicos	Mensal	Presente
		Aumentar o grau de escolaridade dos novos recrutamentos de praças	Média de escolaridade de novas entradas na Marinha em relação ao ano anterior	>1	1	<1	0,15	Média ano A / Média ano A-1	Trimestral	Presente
		Aumentar a taxa de semelhança do perfil de praças recrutadas com o pretendido pela a Marinha	Taxa de semelhança de perfis	>80%	80% <> 50%	<50%	0,15	Após desenvolvimento do perfil de Praça a incorporar calcular a % da média do Nr de campo coincidentes / Nr campos do perfil	Trimestral	Presente





NB	FCS NÍVEL 1	FCS NÍVEL 2 (se necessário)	Indicador	Meta			Peso	Obs.	Period.	Tempo
OE3	Aumentar a interoperacionalidade através do alargamento do âmbito de parcerias e/ou protocolos de cooperação de nível de suporte, com com entidades Internacionais e Nacionais em particular forças de segurança e departamentos públicos com responsabilidade no Mar		Nr de protocolos, MOU, ou outros estabelecidos	>1	1	<1	0,6	Nr ano A / Nr ano A-1	Trimestral	Presente
	Promover a edificação de doutrina conjunta		Nr de alterações introduzidas e novas publicações editadas, que contribuam para a excelencia operacional conjunta em relação ao ano anterior	>1	1	<1	0,4	Nr ano A / Nr ano A-1	Mensal	Presente
	Estabelecer ou alargar o âmbito de parcerias e/ou protocolos de cooperação com entidades Internacionais e Nacionais em particular forças de segurança		Nr de protocolos, MOU, ou outros estabelecidos	>1	1	<1	0,5	Nr ano A / Nr ano A-1	Trimestral	Presente
	Promover iniciativas que aumentem a troca de informação entre os ramos das Forças Armadas, Forças de Segurança e outra entidades Nacionais		Número de iniciativas efectivadas	>1	1	<1	0,5	Nr ano A / Nr ano A-1	Trimestral	Passado
OE4	Maximizar as fontes de financiamento		Orçamento atribuído	>1	1	<1		Nr ano A / Nr ano A-1	Semestral	Passado
	Aumentar a eficiência da utilização do financiamento		Percentagem de execução do orçamento mensal planeado	>95%	95% <> 90%	<90%	0,2	% de despesas efectuadas / total despesas orçamentadas	Mensal	Presente
OE5	Melhorar e concentrar as infra-estruturas	Executar obras de remodelação nas Infra-estruturas em mau estado ou pouco funcionais de acordo com as necessidades	Percentagem de redução do nr de intervenções necessárias realizar nas infra-estruturas	>10%	10% <> 5%	<5%	0,2	% do ((Nr intervenções identificados como necessárias - Nr de intervenções concluídas) do ano A) - ((Nr intervenções identificados como necessárias - Nr de intervenções concluídas) do ano A-1)	Mensal	Presente
	Optimizar a estrutura organica da Marinha	Optimizar e racionalizar os macro-processos da organização de forma a conseguir obter ganhos de eficiência e eficácia	Percentagem de conclusão do programa em relação ao ano anterior	>35%	35% <> 25%	<25%	0,4	Assumindo que este programa é composto por 3 fases (Levantamento, Desenvolvimento e Implementação) correspondendo a 20%, 30% e 50% de taxa de esforço a cada fase, deve ser calculada a % de conclusão do	Mensal	Presente



NB	FCS NÍVEL 1	FCS NÍVEL 2 (se necessário)	Indicador	Meta	Peso	Obs.	Period.	Tempo
OE5		Reformular a estrutura de inspecção ao nível central, dotando-a de capacidades autónomas	Percentagem de conclusão da tarefa de reformulação em relação ao ano anterior	>25% 25% <> 15% <15%	0,4	% Ano A - Ano A-1	Mensal	Presente
	Desenvolver o capital humano de suporte à actividade da Instituição		Conforme apêndice D	>80% 80% <> 70% <70%	1	Média	Trimestral	Presente
OE6	Gerir com mais eficiência	Optimizar e racionalizar os processos internos das unidades de forma a conseguir obter ganhos de eficiência e eficácia	Percentagem de conclusão do programa em relação ao ano anterior	>35% 35% <> 25% <25%	0,6	Assumindo que este programa é composto por 3 fases (Levantamento, Desenvolvimento e Implementação) correspondendo a 20%, 30% e 50% de taxa de esforço a cada fase, deve ser calculada a % de conclusão do programa	Mensal	Presente
		Garantir a correcta gestão do orçamento atribuído	Percentagem de execução do orçamento mensal planeado	>95% 95% <> 90% <90%	0,2	% da orçamento planeado/orçamento executado	Mensal	Passado
		Desenvolver e implementar sistemas de apoio à decisão e indicadores de desempenho	Percentagem de conclusão do programa em relação ao ano anterior	>35% 35% <> 25% <25%	0,2	Assumindo que este programa é composto por 3 fases (Levantamento, Desenvolvimento e Implementação) correspondendo a 20%, 30% e 50% de taxa de esforço a cada fase, deve ser calculada a % de conclusão do programa	Mensal	Presente
	Aumento da taxa de dias de exercício por homem		Taxa horas de exercícios por homem	>1 1 <1	0,5	(Nr horas investidas em exercício / Nr homens e mulheres participantes no) Ano A / (Nr horas investidas em exercício / Nr homens e mulheres participantes no) Ano A-1	Trimestral	Passado
	Aumentar a formação da Marinha reconhecida pela Sociedade civil		Percentagem de cursos reconhecidos em relação ao ano anterior	>35% 35% <> 25% <25%	0,5	% do Nr de cursos reconhecidos / Nr total de cursos com potencial para serem reconhecidos	Trimestral	Presente
	Desenvolver e implementar um processo de revisão da estratégia naval		Percentagem de conclusão do programa em relação ao ano anterior	>35% 35% <> 25% <25%	1	Assumindo que este programa é composto por 3 fases (Levantamento, Desenvolvimento e Implementação) correspondendo a 20%, 30% e 50% de taxa de esforço a cada fase, deve ser calculada a % de conclusão prog	Mensal	Presente
OE7	Desenvolver o capital de informação (CI) de suporte à actividade da Instituição		Conforme apêndice E	>80% 80% <> 70% <70%	1	Média	Trimestral	Presente
	Aumentar o nível de alinhamento de todos os níveis da organização com		Resultados inquérito	>80% 80% <> 70% <70%	1	Inquérito online	Trimestral	Presente



	a estratégia aprovada									
	Aumentar as acções de promoção da cultura de mudança, autonomia e transparência (<i>accountability</i>)		Resultados inquérito	>80%	80% <> 70%	<70%	1	Inquérito online	Trimestral	Presente
NB	FCS NÍVEL 1	FCS NÍVEL 2 (se necessário)	Indicador	Meta			Peso	Obs.	Period.	Tempo
OE8	Aumentar o treino de força naval com projecção de força		Taxa de aumento de treinos de força naval com projecção de força	>1	1	<1	0,5	Nr exercicios conjuntos ano A / Nr exercicios conjuntos ano A-1	Trimestral	Passado
	Desenvolver e implementar novos procedimentos e doutrina na Projecção de Força		Nr de alterações introduzidas e novas publicações editadas, que contribuam para a excelencia operacional conjunta em relação ao ano anterior	>1	1	<1	0,25	Nr ano A / Nr ano A-1	Mensal	Presente
	Desenvolver planos avançados para cenários com maior probabilidade de ocorrência		Percentagem de conclusão da tarefa de desenvolver planos	>80%	80% <> 70%	<70%	0,25	%	Trimestral	Presente
	Aumentar a taxa de operacionalidade dos meios		Taxa de operacionalidade	>80%	80% <> 70%	<70%	0,8	% de Média dias de operacionalidade dos meios / 365	Mensal	Presente
	Desenvolver planos avançados de apoio logístico para cenários de maior probabilidade e risco		Percentagem de conclusão da tarefa de desenvolver planos	>80%	80% <> 70%	<70%	0,2	%	Trimestral	Presente
OE9	Aumentar a eficácia das missões	Aumentar o número de fiscalizações	Nr de fiscalizações em relação ao ano anterior	>1	1	<1	0,1	Nr ano A / Nr ano A-1	Mensal	Presente
		Aumentar o número de horas de I&D no Mar	Nr	>1	1	<1	0,1	Nr horas de I&D mar Ano A / Nr horas de I&D mar Ano A-1	Mensal	Passado
		Reduzir o número de mortes no Mar	Nr	<1	1	>1	0,2	Nr mortes Ano A / Nr mortes Ano A-1	Mensal	Passado
		Aumentar o número de horas de patrulhamento em terra e no mar	Nr	>1	1	<1	0,2	Nr horas de patrulha mar+ patrulha terra Ano A / Nr horas de patrulha mar+ patrulha terra Ano A-1	Mensal	Passado
	Aumentar o reconhecimento externo da actividade da Marinha		Resultados inquérito	>80%	80% <> 70%	<70%	0,2	Inquérito online	Trimestral	Presente
	Aumentar da presença naval no Espaço Estratégico de Interesse Nacional		Nr horas em missão fora de área	>1	1	<1	0,1	Nr horas fora de área Ano A / Nr horas fora de área Ano A-1	Mensal	Passado
	Aumentar o número de exercicios entre Marinha e AM		Taxa de aumento de treinos conjuntos Marinha/AM	>1	1	<1	0,1	Nr exercicios conjuntos ano A / Nr exercicios conjuntos ano A-1	Trimestral	Passado
	Promover iniciativas que aumentem a troca de informação entre os ramos		Número de iniciativas efectivadas	>1	1	<1	0,2	Nr ano A / Nr ano A-1	Trimestral	Passado



das Forças Armadas, Forças de Segurança e departamentos públicos com responsabilidade no mar			■	■	■				
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	---	---	---	--	--	--	--



NB	FCS NÍVEL 1	FCS NÍVEL 2 (se necessário)	Indicador	Meta			Peso	Obs.	Period.	Tempo
OE9	Estabelecer ou alargar o âmbito de parcerias e/ou protocolos de cooperação com entidades Internacionais e Nacionais em particular forças de segurança e departamentos públicos com responsabilidade no mar		Nr de protocolos, MOU, ou outros estabelecidos	>1	1	<1	0,2	Nr ano A / Nr ano A-1	Trimestral	Presente
	Aumentar o número de exercícios entre Marinha e AM		Taxa de aumento de treinos conjuntos CN/DGAM	>1	1	<1	0,3	Nr exercícios conjuntos ano A / Nr exercícios conjuntos ano A-1	Trimestral	Passado
	Promover oportunidades de treino conjunto		Taxa de aumento de treinos conjuntos	>1	1	<1	0,3	Nr exercícios conjuntos ano A / Nr exercícios conjuntos ano A-1	Trimestral	Passado
OE10	Assegurar o fornecimento de informação certa no momento certo aos Comandantes.		Percentagem de satisfação de inquérito efectuado aos comandantes de unidades operacionais	>90%	90% <> 80%	<80%	1	Inquérito online	Trimestral	Presente
	Assegurar que o decisor tem a informação adequada processo de decisão		Percentagem de satisfação de inquérito efectuado aos decisores chave	>90%	90% <> 80%	<80%	1	Inquérito online	Trimestral	Presente
OE11	Garantir sentimento de utilidade junto da sociedade		Resultados inquérito	>80%	80% <> 70%	<70%	1	Inquérito	Semestral	Presente
OE12	Assegurar bom nível de coordenação entre Marinha e MAI/Protecção Civil		Avaliação de exercícios conjuntos	>80%	80% <> 70%	<70%	0,2	Inquérito	Trimestral	Presente
	Assegurar o sentimento de Segurança e autoridade do estado junto do cidadãos		Resultados inquérito	>80%	80% <> 70%	<70%	0,8	Inquérito	Trimestral	Presente
OE13	Aumentar o número de parcerias Nacionais e Internacionais na área de I&D		Nr de novas parcerias estabelecidas	>1	1	<1	0,2	Nr ano A / Nr ano A-1	Trimestral	Passado
	Aumentar o investimento em Portugal		Percentagem da LPM investida em empresas ou instituições Portuguesas em relação ao ano anterior	>1	1	<1	0,3	% de LPM investida em Portugal Ano A / LPM investida em Portugal Ano A-1	Trimestral	Passado
	Aumentar a participação da sociedade nas acções culturais promovidas pela Marinha		Nr de novas parcerias estabelecidas	>1	1	<1	0,5	Nr ano A / Nr ano A-1	Trimestral	Passado



2. Os Indicadores do Exército

Tabela 21 – Dedução dos indicadores para o Exército

NB	Factores Críticos de Sucesso	Indicador	Meta			Peso	Obs.	Period.	Tempo
OE1	OE1.1 - Aumentar a comunicação interna da estratégia a todos os níveis da organização	Número de comunicações internas efectuadas no último mês	>3	2<>1	0	0,25	Nrº	Mensal	Passado
		Número de comunicações internas previstas efectuar no próximo mês	>3	2<>1	0	0,25	Nrº	Mensal	Futuro
	OE1.2 - Aumento da acções de promoção da cultura de mudança, autonomia e transparência (accountability)	Número de acções efectuadas no último mês	>3	2<>1	0	0,25	Nrº	Mensal	Passado
		Número de acções previstas efectuar no próximo mês	>3	2<>1	0	0,25	Nrº	Mensal	Futuro
OE2	OE2.1 - Desenvolver os SIC de suporte à Estratégia	Ver folha de cálculo CI	>75%	75%<>60%	<60%	1	Nrº	Trimestral	Presente
OE3	OE3.1 - Aumentar as competências de suporte à Estratégia	Ver folha de cálculo CH	>75%	75%<>60%	<60%	0,7	Nrº	Trimestral	Presente
	OE3.2 - Aumentar a formação do Exército reconhecida	Taxa de aumento de formação reconhecida	>1	1	<1	0,3	Nrde cursos reconhecidos ano A / Nr cursos reconhecidos ano A-1	Trimestral	Passado
OE4	OE4.1 - Promover oportunidades de treino conjunto	Taxa de aumento de treinos conjuntos	>1	1	<1	0,1	Nr exercicios conjuntos ano A / Nr exercicios conjuntos ano A-1	Trimestral	Passado
	OE4.2 - Optimizar os planos de treino de forma a responder aos novos cenários de ameaças, bem como potenciar as oportunidades de treino intra-armas	Taxa de aumento de treino intra-armas	>1	1	<1	0,4	Média de participação de armas por exercicio ano A / Média de participação de armas por exercicio ano A-1	Trimestral	Passado
	OE4.3 - Aumentar a capacidade de treino em simulador	Percentagem de redução de meios em falta na Capacidade simulação em relação ao ano anterior	>25%	25%<>15%	<15%	0,2	% do ((Nr meios identificados para edificar a capacidade 1 - Nr de meios existentes) do ano A) - ((Nr meios identificados para edificar a capacidade 1 - Nr de meios existentes) do ano A-1)	Trimestral	Passado
	OE4.4 - Desenvolver e implementar um plano de certificação de Brigada	Dias de atraso em relação ao planeado	<15	15<>30	>30	0,3	Nr de dias	Mensal	Presente
OE5	OE5.1 - Executar obras de remodelação nas Infra-estruturas em mau estado ou pouco funcionais de acordo com as necessidades	Percentagem de redução do nr de intervenções necessárias realizar nas infra-estruturas	>10%	10%<>5%	<5%	1	% do ((Nr intervenções identificados como necessárias - Nr de intervenções concluídas) do ano A) - ((Nr intervenções identificados como necessárias - Nr de intervenções concluídas) do ano A-1)	Mensal	Presente
OE6	OE6.1 - Redução do intervalo entre os meios necessários para edificar as capacidades previstas no Plano de Medio e Longo Prazo do Exército (2007 – 2024) e os existentes na realidade.	Percentagem de redução de meios em falta na edificação da componente terrestre do SFN, em relação ao ano anterior	>10%	10%<>5%	<5%	0,5	% do ((Nr meios identificados para edificar o SFN - Nr de meios existentes) do ano A) - ((Nr meios identificados para edificar o SFN - Nr de meios existentes) do ano A-1)	Trimestral	Presente
	OE6.2 - Desenvolver prioritariamente as capacidades de, C2, Operações Especiais e NBQR dos meios atribuídos à FOPE	Percentagem de redução de meios em falta na edificação das capacidades de, C2, Operações Especiais e NBQR, em relação ao ano anterior	>25%	25%<>15%	<15%	0,5	% do ((Nr meios identificados para edificar a capacidade de C2,OE,NBQR - Nr de meios existentes) do ano A) - ((Nr meios identificados para edificar a capacidade de C2,OE,NBQR - Nr de	Trimestral	Presente



							meios existentes) do ano A-1)		
--	--	--	--	--	--	--	-------------------------------	--	--

NB	Factores Críticos de Sucesso	Indicador	Meta			Peso	Obs.	Period.	Tempo
OE7	OE7.1 - Reforçar as medidas de protecção ambiental	Número de medidas de protecção ambiental implementadas em relação ao ano anterior	>1	1	0	1	Nr ano A / Nr ano A-1	Trimestral	Presente
OE8	OE8.1 - Optimizar e racionalizar os processos internos das unidades de forma a conseguir obter ganhos de eficiência e eficácia	Percentagem de conclusão do programa em relação ao ano anterior	>35%	35% <>25%	<25%	0,4	Assumindo que este programa é composto por 3 fases (Levantamento, Desenvolvimento e Implementação) correspondendo a 20%, 30% e 50% de taxa de esforço a cada fase, deve ser calculada a % de conclusão do programa	Mensal	Presente
	OE8.2 - Desenvolver e implementar sistemas de apoio à decisão e indicadores de desempenho	Percentagem de conclusão do programa em relação ao ano anterior	>35%	35% <>25%	<25%	0,4	Assumindo que este programa é composto por 3 fases (Levantamento, Desenvolvimento e Implementação) correspondendo a 20%, 30% e 50% de taxa de esforço a cada fase, deve ser calculada a % de conclusão do programa	Mensal	Presente
	OE8.3 - Garantir a correcta gestão do orçamento atribuído	Percentagem de execução do orçamento mensal planeado	>95%	95% <>90%	<90%	0,2	% de despesas efectuadas / total despesas orçamentadas	Mensal	Presente
OE9	OE9.1 - Aumentar o reconhecimento externo da actividade do Exército	Resultados inquérito	>80%	80% <>70%	<70%	1	Inquérito online	Trimestral	Presente
OE10	OE10.1 - Aumentar o nível de satisfação de pertencer ao Exército	Resultados estudo de clima	>80%	80% <>70%	<70%	0,3	Inquérito online	Semestral	Presente
	OE10.1 - Reduzir a taxa de rotatividade dos militares e civis do QP	Taxa de rotatividade	<5%	5% <>10%	>10%	0,7	% de média(admissões+saídas)/Nr total de funcionários no início do periodo em análise	Semestral	Passado
OE11	OE11.1 - Garantir o preenchimentos dos quadros organicos	Percentagem de preenchimentos dos quadros organicos	>90%	90% <>80%	<80%	0,7	% de existências / total previsto quadros orgânicos	Mensal	Presente
	OE11.2 - Aumentar o grau de escolaridade dos novos recrutamentos	Média de escolaridade de novas entradas no Exército em relação ao ano anterior	>1	1	<1	0,15	Média ano A / Média ano A-1	Trimestral	Presente
	OE11.3 - Aumentar a taxa de semelhança do perfil de praças recrutadas com o pretendido pelo Exército	Taxa de semelhança de perfis	>80%	80% <>50%	<50%	0,15	Após desenvolvimento do perfil de Praça a incorporar calcular a % do Nr de campo coincidentes / Nr campo do perfil	Trimestral	Presente
OE12	OE12.1 - Aumentar o número de dias/homem de actividade operacional	Taxa de dias de exercicios por homem	>1	1	<1	0,4	(Nr dias investidas em exercicio / Nr homens e mulheres participantes no) Ano A / (Nr dias investidas em exercicio / Nr homens e mulheres participantes no) Ano A-1	Trimestral	Presente
	OE12.2 - Aumentar a disponibilidade de recursos atribuídos à FOPE	Percentagem de preenchimento do quadro organico da FOPE	>90%	90% <>80%	<80%	0,3	% de Nr tropas / Nr tropas previsto	Semanal	Presente
		Percentagem de preenchimento do dispositivo padrão e referência da FOPE	>90%	90% <>80%	<80%	0,3	% de Nr meios / Nr meios previsto	Semanal	Presente
OE13	OE13.1 - Aumentar a taxa de incidências de forças da FOPE certificadas	Nr de dias de treino da FOPE em relação ao ano anterior	>1	1	<1	0,2	Nr ano A / Nr ano A-1	Mensal	Presente



	OE13.2 - Aumentar a taxa de operacionalidade dos meios atribuídos à FOPE	Nr de forças certificadas em relação ao ano anterior	>1	1	<1	0,3	Nr ano A / Nr ano A-1	Mensal	Presente
	OE13.3 - Aumentar a taxa de actividade operacional por €gasto	Taxa de operacionalidade dos meios atribuídos FOPE em relação ao ano anterior	>1	1	<1	0,5	Nr ano A / Nr ano A-1	Mensal	Presente
NB	Factores Críticos de Sucesso	Indicador	Meta			Peso	Obs.	Period.	Tempo
OE14	OE14.1 - Reduzir o numero de acidentes e incidentes quer em território Nacional como nas forças destacadas	Percentagem de acidentes ocorridos em relação ao ano anterior	>20%	20% <> 10%	<10%	0,5	% do Nr de acidentes do ano A / Nr total de acidentes do ano A-1	Quinzenal	Presente
		Percentagem de incidentes ocorridos em relação ao ano anterior	>10%	10% <> 5%	<5%	0,5	% do Nr de incidentes do ano A / Nr total de incidentes do ano A-2	Quinzenal	Presente
OE15	OE15.1 - Desenvolver novos produtos	Nr de novos produtos lançados	>1	1	<1	0,5	Nr ano A / Nr ano A-1	Trimestral	Presente
	OE15.2 - Desenvolver novas parcerias Nacionais e Internacionais	Nr de novas parcerias estabelecidas	>1	1	<1	0,5	Nr ano A / Nr ano A-1	Trimestral	Presente



3. Os Indicadores da FAP

Tabela 22 – Dedução dos indicadores para a FAP

NB	Objectivos Estratégicos (OE)	Factores Críticos de Sucesso	Indicador	Meta			Peso	Obs.	Period.	Tempo
OE1	Alinhar a organização com a Estratégia	OE1.1 - Aumentar a comunicação interna da estratégia a todos os níveis da organização	Número de comunicações internas efectuadas no último mês	>3	2<>1	0	0,25	Nrº	Mensal	Passado
			Número de comunicações internas previstas efectuar no próximo mês	>3	2<>1	0	0,25	Nrº	Mensal	Futuro
	OE1.2 - Aumentar as acções de promoção da cultura de mudança, autonomia e transparência (accountability)	OE1.2 - Aumentar as acções de promoção da cultura de mudança, autonomia e transparência (accountability)	Número de acções efectuadas no último mês	>3	2<>1	0	0,25	Nrº	Mensal	Passado
			Número de acções previstas efectuar no próximo mês	>3	2<>1	0	0,25	Nrº	Mensal	Futuro
OE2	Aumentar a prontidão do capital de informação	OE2.1 - Desenvolver os SIC de suporte à Estratégia	Consultar apêndice E	>75%	75%<>60%	<60%	1	Nrº	Trimestral	Presente
OE3	Desenvolver o capital Humano de suporte à Estratégia	OE3.1 - Aumentar as competências de suporte à Estratégia	Consultar apêndice D	>75%	75%<>60%	<60%	0,7	Nrº	Trimestral	Presente
		OE3.2 - Aumentar a formação da FAP reconhecida pela Sociedade civil	Taxa de aumento de formação reconhecida	>1	1	<1	0,3	Nrde cursos reconhecidos ano A / Nr cursos reconhecidos ano A-1	Trimestral	Passado
OE4	Melhorar a qualidade do treino associado à actividade operacional	OE4.1 - Promover oportunidades de treino conjunto	Taxa de aumento de treinos conjuntos	>1	1	<1	0,1	Nr exercicios conjuntos ano A / Nr exercicios conjuntos ano A-1	Trimestral	Passado
		OE4.2 - Optimizar os planos de treino de forma a responder aos novos cenários de ameaças, bem como potenciar as oportunidades de treino intra-esquadras	Taxa de aumento de treino intra-esquadras	>1	1	<1	0,6	Média de participação de armas por exercicio ano A / Média de participação de armas por exercicio ano A-1	Trimestral	Passado
		OE4.3 - Aumentar a capacidade de treino em simulador	Percentagem de redução de meios em falta na Capacidade simulação em relação ao ano anterior	>25%	25%<>15%	<15%	0,3	% do ((Nr meios identificados para edificar a capacidade 1 - Nr de meios existentes) do ano A) - ((Nr meios identificados para edificar a capacidade 1 - Nr de meios existentes) do ano A-1)	Trimestral	Passado
OE5	Optimizar a estrutura organica da FAP	OE5.1 - Optimizar e racionalizar os macro-processos da organização de forma a conseguir obter ganhos de eficiência e eficácia	Percentagem de conclusão do programa em relação ao ano anterior	>35%	35%<>25%	<25%	1	Assumindo que este programa é composto por 3 fases (Levantamento, Desenvolvimento e Implementação) correspondendo a 20%, 30% e 50% de taxa de esforço a cada fase, deve ser calculada a % de conclusão do programa	Mensal	Presente



NB	Objectivos Estratégicos (OE)	Factores Críticos de Sucesso	Indicador	Meta			Peso	Obs.	Period.	Tempo
OE6	Modernizar e Reequipar a componente aérea do SFN	OE6.1 - Redução do intervalo entre os meios necessários para edificar as capacidades previstas e as existentes na realidade.	Percentagem de redução de meios em falta na edificação da componente naval do SFN, em relação ao ano anterior	>10%	10% <> 5%	<5%	1	% do ((Nr meios identificados para edificar o SFN - Nr de meios existentes) do ano A) - ((Nr meios identificados para edificar o SFN - Nr de meios existentes) do ano A-1)	Trimestral	Presente
OE7	Gerir com mais eficiência	OE7.1 - Optimizar e racionalizar os processos internos das unidades de forma a conseguir obter ganhos de eficiência e eficácia	Percentagem de conclusão do programa em relação ao ano anterior	>35%	35% <> 25%	<25%	0,4	Assumindo que este programa é composto por 3 fases (Levantamento, Desenvolvimento e Implementação) correspondendo a 20%, 30% e 50% de taxa de esforço a cada fase, deve ser calculada a % de conclusão do programa	Mensal	Presente
		OE7.2 - Garantir a correcta gestão do orçamento atribuído	Percentagem de execução do orçamento mensal planeado	>95%	95% <> 90%	<90%	0,2	% de despesas efectuadas / total despesas orçamentadas	Mensal	Presente
		OE7.3 - Desenvolver e implementar sistemas de apoio à decisão e indicadores de desempenho	Percentagem de conclusão do programa em relação ao ano anterior	>35%	35% <> 25%	<25%	0,4	Assumindo que este programa é composto por 3 fases (Levantamento, Desenvolvimento e Implementação) correspondendo a 20%, 30% e 50% de taxa de esforço a cada fase, deve ser calculada a % de conclusão do programa	Mensal	Presente
OE8	Melhorar a imagem pública da FAP	OE8.1 - Aumentar o reconhecimento externo da actividade da FAP	Resultados inquérito	>80%	80% <> 70%	<70%	1	Inquérito online	Trimestral	Presente
OE9	Manter as pessoas certas	OE9.1 - Aumentar o nível de satisfação de pertencer ao Exército	Resultados estudo de clima	>80%	80% <> 70%	<70%	0,3	Inquérito online	Semestral	Presente
		OE9.2 - Reduzir a taxa de rotatividade dos militares e civis do QP	Taxa de rotatividade	<5%	5% <> 10%	>10%	0,7	% de média(admissões+saídas)/Nr total de funcionários no início do período em análise	Semestral	Passado
OE10	Obter as pessoas certas	OE10.1 - Garantir o preenchimento dos quadros orgânicos	Percentagem de preenchimentos dos quadros orgânicos	>90%	90% <> 80%	<80%	0,7	% de existências / total previsto quadros orgânicos	Mensal	Presente
		OE10.2 - Aumentar a taxa de semelhança do perfil de praças recrutadas com o pretendido pelo Exército	Taxa de semelhança de perfis	>80%	80% <> 50%	<50%	0,15	Após desenvolvimento do perfil de Praça a incorporar calcular a % do Nr de campo coincidentes / Nr campo do perfil	Trimestral	Presente
		OE10.3 - Aumentar o grau de escolaridade dos novos recrutamentos	Média de escolaridade de novas entradas na Marinha em relação ao ano anterior	>1	1	<1	0,15	Média ano A / Média ano A-1	Trimestral	Presente



NB	Objectivos Estratégicos (OE)	Factores Críticos de Sucesso	Indicador	Meta			Peso	Obs.	Period.	Tempo
				>1	1	<1				
OE11	Aumento da Actividade Operacional	OE11.1 - Aumentar o número de horas de voo	Nr de horas em relação ao ano anterior	>1	1	<1	1	Nr ano A / Nr ano A-1	Trimestral	Presente
OE12	Cumprir com eficácia as Missões atribuídas	OE12.1 - Aumentar a taxa de eficácia operacional	Taxa de eficácia operacional	<1	1	>1	0,5	HV realizadas/HV planeadas X Tripul. Qualificadas/Tripul. Colocadas X Aeron. Prontas/Aeron. Disponiveis X / (1 - Miss.Canceladas/Total air tasks)	Trimestral	Passado
		OE12.2 - Aumentar a prontidão da Componente Operacional	Taxa de prontidão da Componente Operacional	>1	1	<1	0,5	Cálculo Prontidão	Mensal	Presente