



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

INTEGRAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO: O CASO DA FORÇA AÉREA
PORTUGUESA

JOANA INÊS PEREIRA GAIO

OUTUBRO - 2015



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM **CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS** **EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO **TRABALHO DE PROJETO**

INTEGRAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE GESTÃO DE
DESEMPENHO: O CASO DA FORÇA AÉREA
PORTUGUESA

JOANA INÊS PEREIRA GAIO

ORIENTAÇÃO:

PROF.^a DOUTORA RITA RAMINHOS COELHO FUENTES
HENRIQUES

CORONEL (DOUTOR) CARLOS JORGE RAMOS PÁSCOA

OUTUBRO - 2015

RESUMO

As evoluções sentidas na Administração Pública, com a implementação do Sistema de Avaliação da Administração Pública (SIADAP), procuraram a melhoria da eficiência e eficácia do desempenho, com base na medição de resultados, na definição clara de responsabilidades e na transparência. Atualmente é possível avaliar o desempenho na Força Aérea tanto ao nível da organização como dos seus colaboradores, mas de forma dissociada. Face à inexistência de um elemento de conexão entre as duas avaliações, será determinante integrar as ferramentas de avaliação de desempenho existentes, tornando possível medir o contributo de cada indivíduo na prossecução dos objetivos da organização e orientando o processo de avaliação para a gestão por objetivos.

Os objetivos deste estudo passam por compreender o ciclo de gestão da Força Aérea e as ferramentas de gestão estratégica inerentes, determinando as valências e limitações das ferramentas de gestão estratégica da Força Aérea na sua aplicação à gestão de desempenho. O principal contributo resultante deste trabalho assenta na criação de um modelo integrado de gestão de desempenho com potencial de difusão pelos diferentes níveis hierárquicos da Força Aérea.

Com o estudo realizado foi possível concluir que, ao integrarmos as ferramentas de gestão estratégica, será possível acompanhar em tempo real e alinhar de forma transversal a avaliação na sua componente individual e organizacional, dando resposta às exigências no âmbito do SIADAP. Com a difusão da gestão de desempenho por toda a organização será possível avaliar não só o indivíduo, mas também o serviço em que está inserido, facilitando o processo de avaliação e garantindo a responsabilização individual.

Palavras-Chave: Avaliação de desempenho, Gestão de desempenho, Gestão por objetivos, QUAR, *Balanced Scorecard*, Administração Pública, Força Aérea.

ABSTRACT

The developments experienced in Public Administration, with the implementation of the Assessment System of Public Administration (SIADAP), sought to improve the efficiency and effectiveness of performance. This was based on result assessment, the clear definition of responsibilities and transparency. It is currently possible to evaluate the performance in the Air Force both in the organization and its employees, but in a dissociated form. In the absence of a connecting factor between the two evaluations, it is imperative to integrate the existing performance evaluation tools, making it possible to measure the contribution of each individual in the pursuit of the organizational goals and to direct the evaluation process towards goal management.

The objectives of this study are to understand the management cycle of the Air Force and the tools of strategic management inherent in determining the capacities and limitations of strategic management tools of the Air Force in its application performance management. The resulting main contribution of this work is based on creating an integrated model of performance management with diffusion potential across the different levels of the Air Force.

Through this study, it was concluded that, to integrate the tools of strategic management, one can do real-time monitoring and assess both the individual and organizational component, responding to the requirements of the SIADAP. With the spread of performance management throughout the organization, it will be possible to evaluate not only the individual but also the service to which he or she belongs, facilitating the evaluation process and ensuring individual accountability.

Keywords: performance appraisal, performance management, management by objectives, QUAR, Balanced Scorecard, Public Administration, Air Force.

AGRADECIMENTOS

“O que importa, na viagem, são os passageiros que encontramos no caminho”

(José Saramago)

Este trabalho teve a contribuição direta ou indireta de algumas pessoas, sem as quais, a realização do mesmo não teria sido possível.

Gostaria em primeiro lugar de agradecer à Força Aérea, em concreto à Academia da Força Aérea, que foi a minha casa nestes últimos seis anos, pela excelência que busca quotidianamente, sem o qual eu seria uma pessoa totalmente diferente.

Queria agradecer à minha orientadora no ISEG, a Professora Doutora Rita Fuentes Henriques, pelo apoio académico e pela disponibilidade oferecida.

Ao meu Coorientador, TCOR Páscoa, visivelmente apaixonado pelo seu trabalho, pela sua simpatia, pela disponibilidade, exigência e conhecimentos técnicos, é com muita admiração que lhe agradeço o estímulo e o *feedback* sempre construtivo.

A todos os docentes que marcaram o meu percurso, por tudo o que aprendi com cada um deles, pelos conhecimentos transmitidos, pelas experiências partilhadas, pelas ideias debatidas, contribuindo para o meu desenvolvimento pessoal.

À minha família, em especial aos meus pais, Helena e Rui, pelo seu apoio incondicional em toda a minha vida, dando-me sempre asas para voar e correr atrás dos meus sonhos e ideais, sempre com os pés bem assentes na terra. Obrigado por serem dois seres humanos tão especiais e fazerem de mim uma pessoa mais rica.

Ao meu irmão, por toda a cumplicidade que sempre tivemos. *Se não encontras a alegria nesta terra, procura-a num irmão, para além das estrelas* (Platão).

Aos meus avôs, que já partiram que tantas saudades deixaram. De certo se orgulhariam de mim neste momento importante. *Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós* (Antoine de Saint-Exupéry).

Raquel Rosa minha “maria”, minha amiga e companheira em todos os momentos, e aos *Torques*, pela união que sempre tivemos, fazendo de nós um grande curso, e em geral pelos momentos que só nós sabemos o significado de tudo o que passámos, e a ti Tiago Silva que em mim guardo sempre memórias tuas. *Tudo o que somos no mínimo que fazemos* (Torques).

A ti, pelo amor e compreensão que tiveste ao longo destes anos, e por me fazeres ver a vida de uma maneira que antes não conhecia. *Onde fores feliz, fica* (Margarida Rebelo Pinto).

Aos meus amigos e colegas que direta ou indiretamente influenciaram neste meu percurso de formação.

A todos em geral, um muito obrigada, pois sem vocês esta longa caminhada de certo seria muito mais dura.

Joana Inês Pereira Gaio

Pedras no meu caminho, guardo todas, um dia vou construir um Castelo

(Fernando Pessoa)

ÍNDICE

RESUMO.....	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS	III
LISTA DE FIGURAS E TABELAS	VII
LISTA DE ABREVIATURAS	VIII
GLOSSÁRIO	X
1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	1
1.1. <i>Introdução</i>	1
1.2. <i>Problemática e Questões de Investigação</i>	2
1.3. <i>Estrutura do Trabalho Projeto</i>	3
2. REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. <i>Sistemas de Controlo e Gestão</i>	4
2.2. <i>Estratégia da Organização</i>	5
2.3. <i>Avaliação de Desempenho e Gestão de Desempenho</i>	6
2.3.1. <i>Gestão por Objetivos</i>	7
2.3.2. <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.3.3. <i>DashBoards</i>	12
2.4. <i>As Reformas da Avaliação de Desempenho na Administração Pública</i>	12
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	15
4. O CASO FORÇA AÉREA PORTUGUESA.....	17
4.1. <i>A Estrutura da Força Aérea</i>	17
4.2. <i>A Avaliação na Força Aérea</i>	18
4.3. <i>O Planeamento Anual e o Triénio da Força Aérea (2014/2016)</i>	18
4.4. <i>Ferramentas de Gestão Estratégica da Força Aérea</i>	19
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	21
5.1. <i>O QUAR da Força Aérea</i>	21
5.2. <i>Implementação das Ferramentas orientadas para Gestão de Desempenho</i>	23
5.2.1. <i>Interligação das Ferramentas de Gestão de Desempenho</i>	23
5.2.2. <i>Relação entre a Avaliação Individual e a Avaliação da Organização</i>	26
5.2.3. <i>Nível Estratégico vs Operacional</i>	28
5.2.4. <i>O Modelo Integrado de Gestão de Desempenho</i>	30
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
6.1. <i>Contributos, Limitações e Recomendações para Trabalhos Futuros</i>	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36

ANEXO A – MODELO BSC PARA SETOR PRIVADO E PÚBLICO	43
ANEXO B –ENTREVISTAS	43
ANEXO C – FERRAMENTAS DE APOIO À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA FORÇA AÉREA	43
ANEXO D – FERRAMENTAS DE APOIO À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA DIVISÃO DE OPERAÇÕES.....	48

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 - Organograma dos níveis de decisão na estrutura organizacional da Força Aérea.....	17
Figura 2 - Modelo Integrado de ferramentas de gestão de desempenho	26
Figura 3 – Modelo Integrado aplicado aos diferentes níveis hierárquicos da Força Aérea.....	32
Figura 4 - Modelo do BSC para o setor privado e público (Kaplan e Norton, 2004b)	43
Figura 5 - <i>Cockpit</i> da Força Aérea	43
Figura 6 - Mapa Estratégia da Força Aérea.....	44
Figura 7 - <i>Cockpit</i> da Divisão de Operações.....	48
Figura 8 - Mapa Estratégia da Divisão de Operações	48
Tabela I – Teste à funcionalidade do modelo integrado de gestão de desempenho.....	31
Tabela II - Quadro Síntese das Entrevistas	43
Tabela III - <i>Balanced Scorecard</i> da Força Aérea.....	45
Tabela IV - Cálculos para o 1º caso referente a metas e indicadores	45
Tabela V - Cálculos para o 2º caso referente a metas e indicadores	45
Tabela VI - Cálculos para o 3º caso referente a metas e indicadores.....	46
Tabela VII - <i>Flight Plan</i> da Força Aérea	46
Tabela VIII - QUAR da Força Aérea	47
Tabela IX - <i>Balanced Scorecard</i> da Divisão de Operações	49
Tabela X - <i>Flight Plan</i> da Divisão de Operações.....	49
Tabela XI - QUAR da Divisão de Operações	50

LISTA DE ABREVIATURAS

AD	Avaliação de Desempenho
AFA	Academia da Força Aérea
AP	Administração Pública
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CA	Comando Aéreo
CAPO	Ciclo Anual de Planeamento e Orçamento
CCAS	Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços
CEMFA	Chefe de Estado-Maior da Força Aérea
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
CLAFA	Comando da Logística da Força Aérea
CPESFA	Comando de Pessoal da Força Aérea
cRAM	Chefe da Repartição de Análise e Métodos
DFFA	Direção de Finanças da Força Aérea
DGAE	Direção Geral da Administração Escolar
DivOps	Divisão de Operações
DivPlan	Divisão de Planeamento
DP	Direção de Pessoal
DSEEPE	Direção de Serviços de Ensino e das Escolas Portuguesas no Estrangeiro
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
EMFAR	O Estatuto dos Militares das Forças Armadas
EPR	Entidade primariamente responsável
FA	Força Aérea
FAI	Ficha de Avaliação Individual
GD	Gestão de Desempenho
GPO	Gestão por Objetivos
KPI's	<i>Key Performance Indicators</i>
LDN	Lei de Defesa Nacional
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
LOFA	Lei Orgânica da Força Aérea

LSM	Lei do Serviço Militar
MEC	Ministério da Educação e Ciência
OBs	Objetivos Operacionais
OEes	Objetivos Estratégicos
OSFL	Organização sem fins lucrativos
PAA	Plano Anual de Atividades
POC	<i>Person of contact</i>
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RAA	Relatório Anual de Atividades
RFA	Regulamento das Publicações da Força Aérea
REAMMFA	Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea
SCG	Sistemas de Controlo e Gestão
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública
SIAMMFA	Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea
SP	Setor Público
U/O/S	Unidades, Órgãos e Serviços

GLOSSÁRIO

Avaliação de Desempenho	Apreciação formal do desempenho individual, que ocorre normalmente uma vez por ano e dirigida pelo Departamento de Recursos Humanos, não incluindo questões associadas à gestão estratégica, nem <i>feedbacks</i> extensivos e contínuos orientados para a melhoria do desempenho do colaborador no futuro (Aguinis & Pierce, 2008).
<i>Balanced Scorecard</i>	<i>Framework</i> que permite a integração de indicadores derivados da estratégia em diferentes perspetivas que habilitam ao gestor uma visão global quanto ao desempenho da organização (Kaplan & Norton, 1992).
<i>Cockpit Organizacional</i>	<i>Dashboard</i> de <i>performance</i> , com um conjunto de indicadores, que integram os elementos fundamentais de atuação da organização, para a condução da estratégia na prossecução dos objetivos definidos, em que os resultados refletem a medição instantânea, permitindo mecanismos de ajuste em tempo real (Páscoa & Tribolet, 2010).
Estratégia	Estratégia serve para ligar concetualmente o que o empresa aspira alcançar, com o ambiente não controlável e recursos disponíveis (Hofer & Schendel, 1978, p. 45).

<i>Flight Plan</i>	Consiste num plano de atividades que, como o próprio nome indica, identifica todas as atividades que a organização desenvolve, num determinado período de tempo e contempla: a identificação da atividade, os recursos envolvidos, e as datas de início e término da atividade (Páscoa & Tribolet, 2010).
Gestão de Desempenho	Processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização (Aguinis, 2013, p. 2).
Gestão por Objetivos	Processo que permite que chefes e subordinados identifiquem os objetivos comuns à organização, definindo cada área de responsabilidade e resultados esperados por cada, avaliando o contributo de cada colaborador para a organização (Odiorne, 1965, pp. 55-56).
Mapa de Estratégia	Representação visual da estratégia numa única página, mostrando como esta se encontra articulada para criar valor e quais os objetivos e relações de causa-efeito que a motivam (Kaplan & Norton, 2004b).
Objetivos de eficácia	Medida em que um serviço atinge os seus objetivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro).
Objetivos de eficiência	Relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).

Objetivos de qualidade	Conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).
Quadro de Avaliação e Responsabilização	Quadro referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).
Sistema de Avaliação da Administração Pública	Sistema integrado orientado para a avaliação de desempenho na Administração Pública, que visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro).
Sistemas de Controlo e Gestão	Processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente para alcançar os objetivos da organização (Anthony, 1965, p. 17).

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1. Introdução

O atual paradigma da gestão não se foca apenas nos recursos financeiros, tecnológicos ou logísticos como os principais fatores competitivos de uma empresa, mas também nas pessoas que a compõem (Barney & Wright, 1998; Wright, et al., 2001; Hameed & Waheed, 2011).

A avaliação de desempenho (AD) tem recolhido cada vez mais o interesse dos estudiosos desde o século XIX. Nessa altura defendia-se que devia estar ligada aos aspetos financeiros da organização, como o lucro, a rendibilidade do investimento e a produtividade (Ghalayini & Noble, 1996). Atualmente, tem-se verificado que existem outros instrumentos que permitem aferir o desempenho da organização, tendo a contabilidade de gestão um papel ativo na informação para as decisões estratégicas bem como na implementação e sucesso dos planos estratégicos (Ittner & Larcker, 2001), estando a avaliação de desempenho segundo Fletcher (2001), integrada num conceito mais abrangente, designado por gestão de desempenho (GD).

O desempenho no Setor Público (SP), tornou-se tema de interesse para os estudiosos da gestão pública em todo o mundo, sendo os sistemas de gestão, considerados elementos-chave para a eficácia do desempenho do governo (Sole, 2009). Em Portugal, desde a integração do SIADAP em 2004, que a perspetiva estratégica do Governo assenta na introdução da gestão por objetivos (GPO) como a grande matriz de mudança.

Com o presente estudo, o nosso interesse passa por fomentar que, a Força Aérea (FA), acompanhe as evoluções orientadas para a gestão de desempenho na Administração Pública (AP), numa cultura de avaliação e responsabilização, através da ligação dos objetivos da organização aos resultados obtidos no ciclo de gestão, sabendo que um bom desempenho dos serviços públicos é crucial para o desenvolvimento económico e social de longo prazo (Hood, 1991).

1.2. Problemática e Questões de Investigação

O processo de avaliação de desempenho da Força Aérea aplica-se tanto ao nível organizacional como individual. Contudo, não existe um elo de ligação entre ambos que permita compreender o contributo de cada indivíduo para o desempenho da organização.

As organizações estão cada vez mais interessadas na gestão de desempenho com particular enfoque numa avaliação mais qualitativa e orientada para o desenvolvimento futuro da organização (Aguinis & Pierce, 2008). No entanto, a maioria das atividades que constituem os seus processos é realizada por pessoas que desempenham papéis específicos na organização. A gestão por objetivos, enquanto parte integrante da gestão de desempenho, representa uma medida da contribuição de cada colaborador para o sucesso estratégico sustentado da organização, existindo a possibilidade de responsabilização com base numa confrontação direta entre os objetivos previstos e alcançados (Drucker, 1954; Greenwood, 1981; Dahlsten, et al., 2005). Assim sendo, será importante colocar a seguinte questão como ponto de partida deste estudo:

Recorrendo a ferramentas que já estão em desenvolvimento na Força Aérea Portuguesa, será possível iniciar um caminho orientado para a Gestão por Objetivos?

Para além desta questão inicial, será importante formularmos as restantes questões orientadoras. Assim, no presente estudo, teremos que nos focar em compreender o “como” e o “porquê” (Yin, 2009). A nosso ver, a resposta ao “como” só poderá ser concretizada através da articulação de um conjunto de ferramentas de gestão estratégica que a Força Aérea tem ao seu dispor, procurando reforçar a sua utilização no âmbito da avaliação, orientada para a gestão por objetivos. Na resposta à questão “porquê” é necessário enquadrar o estudo tendo em conta o fator de valorização para qualquer organização - as pessoas que a compõem - e enquadrar a análise no contexto de uma organização militar. Neste contexto, a informação deve ser exata, preditiva e acionável acerca do estado de prontidão, permitindo aprimorar a gestão de recursos estratégicos de forma a tornar-se mais ágil, com base num conceito operacional de reação rápida e

flexível Kaplan & Norton (2004b). Face à importância das reformas feitas ao nível da Administração Pública, orientadas para a gestão por objetivos, nomeadamente com a implementação do SIADAP, é essencial que também a Força Aérea se sinta parte integrante desta mudança. Posto isto, os objetivos de investigação serão os seguintes:

- 1) Enquadrar a legislação aplicada à gestão de desempenho na Administração Pública, compreendendo todo o processo inerente ao SIADAP e, em concreto, ao SIADAP 1;
- 2) Compreender o processo de planeamento e o ciclo de gestão estratégica da Força Aérea e as ferramentas de gestão estratégica inerentes;
- 3) Determinar as valências e limitações das ferramentas existentes na Força Aérea, bem como a sua aplicabilidade à gestão de desempenho;
- 4) Criar um modelo integrado de gestão de desempenho com potencial de difusão pelos diferentes níveis hierárquicos da Força Aérea.

Assim sendo, tendo em conta a questão de partida e os objetivos de estudo formulados, poderemos destacar as seguintes questões de investigação:

Q1: Será suficiente que a gestão de desempenho na Força Aérea seja suportada pelo QUAR?

Q2: A combinação de ferramentas de gestão de desempenho possibilitará uma gestão por objetivos em tempo real ?

Q3: A combinação de ferramentas de gestão de desempenho possibilitará uma gestão por objetivos orientada para a responsabilização individual?

Q4: Será possível a difusão deste modelo integrado de gestão de desempenho por toda a organização, partindo do nível Estratégico (Macro) até ao nível Operacional (Micro)?

1.3. Estrutura do Trabalho Projeto

No primeiro capítulo é abordada a problemática e enquadramento dos objetivos e questões de investigação. No segundo capítulo será apresentada a revisão de literatura, de forma a criar uma visão concisa e de suporte a todo o estudo. No terceiro capítulo serão explicitados os métodos utilizados para a prossecução de todo o caso empírico, e no quarto capítulo será feita uma caracterização da Força Aérea a nível estrutural,

descrição do processo de avaliação e do ciclo estratégico, bem como das ferramentas de gestão estratégica utilizadas. No quinto capítulo serão apresentados os resultados e a respetiva discussão crítica dos mesmos. Por fim, serão efetuadas as considerações finais no sexto capítulo, realçando as principais conclusões e abordando as contribuições, limitações da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Sistemas de Controlo e Gestão

Na conceitualização dos sistemas de controlo e gestão (SCG), Anthony (1965), distinguiu planeamento e controlo em três processos: planeamento estratégico, controlo de gestão e controlo operacional, em que cada um destes processos integra as diferentes estruturas hierárquicas de uma organização. No planeamento estratégico são definidos os objetivos e atividades inerentes à missão da organização. O controlo operacional, é o processo que garante a realização de tarefas de forma eficaz e eficiente. O processo que interliga o planeamento estratégico e o controlo operacional é designado por controlo de gestão.

A finalidade dos SCG passa por proporcionar informação útil aos gestores para o processo de decisão, planeamento e avaliação das atividades na organização (Simons, 1987), permitindo avaliar a conformidade da execução dos objetivos estratégicos e sendo determinantes na gestão estratégica (Anthony & Govindarajan, 2007; Simons, 2000). O estudo dos SCG tem sido associado a duas teorias: a Teoria Contingencial (Gosselin, 1997; Kober, et al., 2003; Chenhall, 2003; Haustein, et al., 2014); e a Teoria Institucional (Abernethy & Chua, 1996; Naranjo - Gil & Hartmann, 2006; Naranjo-Gil & Hartmann, 2007).

A Abordagem Contingencial destaca que o melhor SCG é aquele que melhor se adapta às características da organização, tais como a sua dimensão, estratégia, estrutura, cultura, tecnologia, incerteza da envolvente, entre outros fatores (Chenhall, 2003; Haustein, et al., 2014). Ao serem utilizados de forma interativa, facilitam a

transformação da estratégia, e consequentemente a adaptação dos próprios SCG. Assim, os SCG moldam e são moldados pela estratégia da organização (Kober, et al., 2007)

Contudo, podem estar reunidas todas as condições contingenciais necessárias à adoção de um determinado SCG, capaz de melhorar efetivamente o desempenho da empresa, mas em última análise, a decisão de adoção (ou de extensão da sua utilização) é tomada por pessoas, cujas características individuais diferem entre si, fundamentando a Teoria Institucional (Hambrick & Mason, 1984). Naranjo-Gil (2009) concluiu que as características do *Chief Financial Officer* (CFO), bem como a sua idade e formação académica influenciam a decisão de adoção e utilização dos SCG.

A escolha dos SCG a utilizar resulta da identificação das necessidades de cada empresa (Itter & Larcker, 1997; Sandino, 2007; Widener, 2007). Deverão incluir informações para além das tradicionais conferidas pela contabilidade (Chenhall, 2003), assistindo-se atualmente a uma tendência das empresas combinarem instrumentos tradicionais (orçamentos), com instrumentos mais avançados tais como previsões, *Activity Based Costing*, *Balanced Scorecard* (Simons, 1990). Os SCG deverão integrar vários sistemas de controlo interdependentes, trabalhando em conjunto de forma eficiente para a melhoria da *performance* da organização (Otley, 1980; Abernethy & Chua, 1996; Malmi & Brown, 2008).

2.2. Estratégia da Organização

Ao longo das últimas duas décadas, tem havido um interesse crescente em compreender a relação contingente entre estratégia e SCG (Simons, 1990; Langfield-Smith, 1997; Kald, et al., 2000; Jermias & Gani, 2004; Auzair & Langfield-Smith, 2005; Cadez & Guilding, 2008). De facto, para que as organizações obtenham uma *performance* superior será determinante que os SCG e a estratégia estejam alinhados (Tsamenyi, et al., 2011).

Contudo, a estratégia, enquanto variável contingencial, difere das restantes variáveis porque não é considerada um elemento do contexto, mas sim um meio pelo qual os

gestores podem influenciar a natureza da envolvente externa, tecnologias, estrutura da organização e SCG (Chenhall, 2003).

A estratégia pode ser definida como a “determinação dos objetivos de longo-prazo da organização, assim como adoção de cursos de ação e afetação de recursos para a realização dessas metas” (Chandler, 1962, p. 13). Uma estratégia bem formulada e eficazmente executada permite identificar um conjunto de prioridades (Drucker, 1974) para as quais deverão ser dirigidos os recursos e as energias (Ansoff, 1965; Hofer & Schendel, 1978). Para Kaplan e Norton (1992) a estratégia traduz-se num conjunto de hipóteses, representando o caminho da organização da situação atual (*as is*), para um futuro desejável (*to be*) expresso na visão.

A comunicação da estratégia deverá desenvolver-se de forma transversal, devendo a gestão de topo ter conhecimento para onde se dirige a organização, difundindo posteriormente esta informação por toda a organização. A definição da missão e visão da organização, apesar de difícil, vêm contribuir para este propósito ao transmitir aos empregados uma identificação com os objetivos da empresa na sua atividade diária (Kaplan & Norton, 2000b).

2.3. Avaliação de Desempenho e Gestão de Desempenho

Apesar de se utilizarem as expressões avaliação de desempenho (AD) e gestão de desempenho (GD) como sinónimos, na verdade estas são diferentes. Vários autores referem que a AD espelha ações do passado constituindo um momento pontual e que não tem em conta a estratégia da empresa, enquanto a GD extrapola os dados para fornecer informações sobre o futuro garantindo melhorias na performance da organização (Lebas, 1995; Aguinis & Pierce, 2008). Nas últimas décadas, o conceito de AD tem resultado numa abordagem mais ampla para integrar as estratégias de gestão inerentes da GD (Fletcher, 2001).

Segundo Aguinis & Pierce (2008), a GD pode ser orientada para os comportamentos (colocando uma ênfase em processos, como por exemplo sistemas orientados para as

competências), pode ser orientada para os resultados (como por exemplo a gestão por objetivos) ou poderá ser orientada para ambos.

Os sistemas de GD são parte vital para o desempenho de uma organização (Levy & Williams, 2004; Neely, et al., 2005; DeNisi & Pritchard, 2006; Aguinis & Pierce, 2008). Ao captarem a informação essencial às atividades de gestão, estes sistemas permitem aos gestores apurar até que ponto as ações planeadas estão a ser implementadas e identificar as áreas problemáticas (Euske, et al., 1993).

A literatura analisada assume uma abordagem multidimensional da implementação, utilização e impactos da GD (Ballantine, et al., 1998; Brignall & Modell, 2000; Kloot & Martin, 2000; Modell, 2001; Johnsen, 2005). Os modelos multidimensionais foram desenvolvidos na década de 90, como forma de ultrapassar as lacunas das medidas financeiras tradicionais. Após o desenvolvimento destes modelos, vários estudos procuraram pesquisar a melhor forma de implementar estes modelos de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan & Norton, 1996a; Kaplan & Norton, 1996b; Kaplan & Norton, 1997; Brignall & Modell, 2000).

É reconhecido que não existe uma ferramenta universal aplicável em todos os contextos e a todas as organizações, nem existe sequer uma forma perfeita de avaliar o desempenho (Nanni, et al., 1990). Contudo, entre os mais conhecidos destaca-se o *Results and Determinants Framework* (Fitzgerald, et al., 1991), a *Performance Pyramid* (Lynch & Cross, 1991), o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992) e, mais recentemente, o *Performance Prism* (Neely, et al., 2002).

2.3.1. Gestão por Objetivos

A Gestão por Objetivos (GPO) foi pela primeira vez teorizada por Peter Drucker em 1954, realçando a importância da empresa destacar a responsabilidade individual. A eficácia da GPO para a GD das organizações tem sido estudada, destacando-se a sua

influência no desempenho organizacional (Mento, et al., 1987; Rodgers & Hunter, 1992; Kluger & DeNisi, 1996; Aksoy & Bayazit, 2014).

O conceito de GPO, consiste num processo de gestão assente na definição dos objetivos estratégicos da organização, e estabelecimento dos objetivos ao nível de cada departamento, avaliando o contributo que cada colaborador tem para o sucesso estratégico da organização (Greenwood, 1981), devendo ser apoiado por uma clara operacionalização dos objetivos e práticas de gestão que promovam a motivação relativamente aos mesmos (Dahlsten, et al., 2005).

As vantagens da GPO, assentam em três componentes, definição de metas, participação na tomada de decisão e *feedbacks* objetivos (Drucker, 1954; Rodgers & Hunter, 1991; Rodgers & Hunter, 1992). Assim serão garantidas medidas de apoio objetivas da GD, através do envolvimento dos próprios subordinados na definição (e aceitação) dos objetivos de trabalho e na análise comparativa dos resultados obtidos, alinhando objetivos individuais com organizacionais. Por seu lado, o gestor mede o desempenho e fornece *feedback* essencial para a realização das tarefas atribuídas (Kluger & DeNisi, 1996).

Contudo, este método pode ser trabalhoso no que concerne à tradução dos resultados do desempenho em objetivos, tendo sido por isso alvo de críticas por limitar a criatividade e o trabalho em equipa e pela exigência de tempo despendido (Roth, 2009).

2.3.2. *Balanced Scorecard*

Ao longo dos anos, o *Balanced Scorecard* (BSC) evoluiu de uma ferramenta de medição de desempenho introduzida originalmente por Kaplan e Norton (1992) para uma ferramenta de gestão estratégica fundamental para a tomada de decisão nas organizações (Kaplan & Norton, 1996a; Kaplan & Norton, 2004a).

O BSC pode ser definido como uma *framework* que permite a integração de indicadores derivados da estratégia, tanto financeiros como não financeiros, organizados

em diferentes perspetivas¹ que habilitam o gestor para a visão global quanto ao desempenho da organização (Kaplan & Norton, 1992). A metodologia concebida no BSC desdobra a missão da organização e a sua estratégia organizacional em objetivos concretos, devidamente quantificáveis, associando um conjunto de instrumentos de medida que possibilita o acompanhamento e a verificação do seu grau de concretização.

Segundo Kaplan & Norton (2004b) um instrumento de apoio ao BSC é o Mapa de Estratégia (ME) que permite a representação visual da estratégia, mostrando como esta se encontra articulada para criar valor, bem como os objetivos e suas relações de causa-efeito, constituindo o elo de ligação entre formulação e execução da estratégia. A criação do ME deve seguir uma abordagem *top-down*, definindo-se primeiro a missão (razão da existência da organização) e traçando posteriormente o caminho para o cumprimento dessa missão (estratégia). A indicação da missão e dos *core values* da organização são dimensões importantes para desenvolver uma visão estratégica, que deve claramente comunicar o que a empresa pretende ser (Kaplan & Norton, 2000a; Kaplan & Norton, 2001). Por fim, para traduzir a estratégia em termos operacionais e incorporá-la no trabalho diário dentro da organização, os indicadores de performance deverão fazer refletir e quantificar os objetivos da organização para cada perspetiva, permitindo monitorizar a performance da organização (Kaplan & Norton, 1996a).

O ME e o BSC estabelecem uma ligação entre o nível estratégico e os níveis táticos e operacionais, completando uma relação que vai desde a razão de ser da organização (missão) até ao nível do colaborador, verificando-se a sua contribuição para o sucesso da sua organização. Com as ferramentas apresentadas por Kaplan e Norton (2004b), as organizações poderão centrar todas as suas atividades em redor da sua estratégia, ampliando a visão das organizações que se limitavam a ‘navegar à vista’. A gestão estratégica passa a ser o foco das atividades da organização, sendo o orçamento delineado em função deste planeamento e não o contrário.

¹ Os objetivos e indicadores apresentam-se agrupados em quatro perspetivas: Financeira; Clientes; Processos Internos; e Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional.

Contudo, o modelo inicial de BSC desenhado por Kaplan e Norton (1996a) não incluía o fator temporal, sendo por isso alvo de críticas, pois não permitia estabelecer uma relação causa-efeito (Nørreklit, 2000), atribuindo por isso muitas falhas de implementação do BSC (Franco-Santos & Bourne, 2005).

Mais tarde, Kaplan e Norton (2004b, 2009), introduziram uma outra ferramenta designada por plano de ação que integrava o fator temporal. Nesta ferramenta são discriminadas as iniciativas² que contribuem para cumprir determinado objetivo bem como, o seu peso orçamental (caso exista). De forma que seja possível articular e monitorizar em tempo real todo este sistema, devem estar discriminadas as iniciativas, segundo o seu período de início e término, bem como o seu grau de concretização. O desenvolvimento de iniciativas e a concretização das metas, através de indicadores adequados, permitem atingir os objetivos fixados em determinada perspetiva. Em suma, a concretização dos objetivos em todas as perspetivas, devidamente articulados entre si, em termos de causa-efeito, constitui a base para se atingirem as prioridades estratégicas previamente fixadas. O conjunto de todas as prioridades estratégicas constitui a estratégia global formulada, cujo objetivo final é atingir a visão (Kaplan & Norton, 1996a).

No que respeita ao Setor Público, em particular, foram feitas algumas alterações e revisão dos conceitos do modelo original do BSC. Kaplan e Norton (2004b) apresentaram a comparação entre o processo de criação de valor numa organização sem fins lucrativos (OSFL) ou no setor público versus numa organização do setor privado, onde a perspetiva financeira e orçamental é posicionada ao mesmo nível da perspetiva de clientes. Para Niven (2011) existem três grandes ajustamentos que tornam possível a aplicação do BSC a OSFL ou do setor público: (1) a Missão surge no topo do BSC como quinta perspetiva abrangente para a qual terão que convergir os objetivos, metas e iniciativas fixadas nas outras perspetivas; (2) a perspetiva de clientes assume o papel

² O conceito de iniciativa pode ser definido como ações, atividades, programas ou projetos que as organizações têm que desenvolver para atingirem as metas da performance.

principal, logo a seguir à missão; e por fim (3) a perspetiva financeira, tendo em conta os constrangimentos orçamentais da atualidade, e sendo um recurso sem o qual não alcançaremos os objetivos, está posicionada depois do cliente (Anexo A).

Um conjunto de estudos tem verificado a eficácia do BSC no setor público, revelando os benefícios ao nível da GD da organização (Poister & Streib, 1999) e para tomada de decisão (Hoque & Adams, 2011). Além disso, estudos realizados em OSFL (Kershaw & Kershaw, 2001; Brewer, 2002) revelaram o BSC como benéfico para melhoria sustentável das organizações.

No contexto das organizações militares, é possível verificar que já existem alguns casos em que se recorre ao BSC para dar suporte à gestão estratégica. Marr & Shore (2007) realizaram a sua análise na *Royal Air Force*³, verificando-se que a aplicação do BSC conferia aos seus comandantes uma visão integral sobre as previsões de performance e riscos operacionais associados, dando apoio à tomada de decisão.

Na *Royal Norwegian Air Force* em 2001 iniciou-se um programa de transformação de grande dimensão organizacional com o objetivo de tornar a organização mais ágil com base num conceito operacional de reação rápida e flexível. Para tal, previa-se que sem aumento do orçamento, se alcançasse um aumento de 50% na atividade operacional. Foi utilizado o BSC para monitorizar esta mudança organizacional que permitiu detetar uma subida de 300% na atividade operacional ao avaliar variáveis que transmitiram uma correta imagem da realidade da organização ao longo do ano (BSCHoF, 2001; Stig, 2010).

Outro caso de introdução do BSC descrito por Kaplan & Norton (2004b) refere-se à transformação da *United States Army*, para uma força mais leve e ágil após os acontecimentos do 11 de setembro. O BSC forneceu informação exata, preditiva e

³ Força Aérea Britânica.

acionável acerca do estado de prontidão⁴, permitindo aprimorar a gestão de recursos estratégicos.

2.3.3. DashBoards

Segundo Eckerson (2011), os *dashboards* de desempenho ganharam popularidade no âmbito das organizações por garantirem o foco sobre as principais métricas de negócios e permitirem uma análise rápida e em tempo real, obtendo a visão necessária para resolver problemas de forma eficiente e eficaz. Recorrendo a estas ferramentas de reporte e análise, os utilizadores poderão examinar a informação e transformá-la em conhecimento, permitindo que se tomem decisões específicas sobre estratégia e, em simultâneo, exibindo o progresso das operações diárias para prever o desempenho futuro.

Rasmussen et al. (2009) e Eckerson (2011) dividem os *dashboards* de acordo com os seguintes níveis de decisão: estratégico, tático e operacional. Os *dashboards* estratégicos refletem o estado da organização, fazendo a correspondência dos indicadores com as metas, ajudando os executivos a monitorar o execução dos objetivos estratégicos. Para além disso, ajudam a transmitir a estratégia por toda a organização e dão suporte à gestão de desempenho. Mais focado nas atividades temos os *dashboards* táticos que tentam focar-se na análise de dados que permita avaliar o cumprimento das atividades e identificar causas de eventual incumprimento. Numa categoria operacional, os *dashboards* monitorizam processos e atividades de negócio do dia-a-dia em tempo real.

2.4. As Reformas da Avaliação de Desempenho na Administração Pública

O movimento global designado por *New Public Management* fez acionar novas reformas direcionadas para a melhoria da eficiência e eficácia do desempenho, baseada

⁴ No caso da Força Aérea Portuguesa, passa por garantir, simultânea e continuamente, a vigilância e controlo do espaço aéreo, incluindo aeronaves de combate em elevada prontidão, intervindo nos espaços de soberania sob responsabilidade e jurisdição nacional (Plano Anual de Atividades - Diretiva 02/2009 de 20 de março de 2009).

na medição de resultados, na definição clara de responsabilidades e na transparência do reporte do desempenho para a comunidade (Frederickson, 1996; Warrington, 1997). Este modelo, introduzido por Hood em 1991, procurou adotar técnicas de gestão do setor privado no setor público, das quais se salienta a GPO (Hood, 1995; Gow & Dufour, 2000), cujas características mais importantes se baseavam na profissionalização da gestão, na criação objetiva de medidas de desempenho, na importância dada aos resultados e à redução dos custos e na divisão das unidades administrativas consideradas grandes (Hood, 1991).

De acordo com vários estudos (Araújo, 2001; Araújo, 2002; Bilhim, 2003; Rocha & Araújo, 2007), as ideias gestionárias que permearam o movimento de reforma administrativa internacional também se fizeram sentir em Portugal. A partir dos anos 80, foi dado o primeiro passo para a implementação de um sistema de AD através da classificação de serviço. Contudo, este sistema inicial apoiava-se em fichas de notação periódicas para a classificação de serviço, apresentando falta de fiabilidade face aos resultados obtidos e carecendo de isenção nas classificações, não atingindo os seus objetivos, uma vez que quase todos os trabalhadores obtinham uma avaliação de Muito Bom ou Bom (Araújo, 2002).

Em 2004, foi criado o sistema integrado de gestão e avaliação de desempenho da Administração Pública (SIADAP)⁵ que surgiu da necessidade de promover uma cultura de gestão pública que permitisse analisar os recursos alocados aos organismos da AP, criando condições de maior motivação, qualificação e formação dos recursos humanos. Foram definidos três subsistemas de avaliação: dos serviços (SIADAP 1), dos dirigentes (SIADAP 2) e dos trabalhadores (SIADAP 3). Assim, desde logo, a primeira grande novidade foi a concretização formal dos serviços que, embora prevista no sistema anterior, nunca tinha sido regulamentada (Madureira & Rodrigues, 2007).

⁵ Lei n.º 10/2004, de 22 de março, regulamentado pelo Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de maio, que vem substituir a classificação de serviço na função pública, instituída pelo Decreto Regulamentar n.º 44-B/83, de 1 de junho.

A sua implementação não foi fácil - os serviços e os responsáveis envolvidos no processo desconheciam o sistema e depararam-se com graves contrariedades e dificuldades na definição dos objetivos, no estabelecimento de indicadores de desempenho e no cumprimento dos prazos de avaliação. É neste clima desfavorável que, em 2007, se implementa o novo SIADAP⁶ procurando colmatar falhas e melhorar o anterior sistema (Madureira & Rodrigues, 2011; Araújo & Esteves, 2015).

No que respeita em concreto ao SIADAP 1 (Serviços), a publicitação dos objetivos dos serviços e dos resultados obtidos deverá estar em estreita articulação com o ciclo de gestão de desempenho⁷. As modalidades de avaliação dos serviços incluem a autoavaliação e a heteroavaliação⁸.

A autoavaliação consiste numa análise dos resultados alcançados e dos desvios verificados em relação ao Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR). É evidenciada a missão, os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, objetivos anuais fixados, em regra hierarquizados⁹, os indicadores de desempenho de eficácia, eficiência e qualidade¹⁰ e as respetivas fontes de verificação, a avaliação final do desempenho do serviço, a identificação dos desvios e respetivas causas.

A heteroavaliação pode ser realizada por entidades internas à AP ou por entidades externas e tem em vista conhecer as causas dos desvios evidenciados na autoavaliação, apresentando propostas para a correção dos desvios e melhoria dos processos. A avaliação final dos serviços permite-lhe a classificação de desempenho de insuficiente, satisfatório ou bom (neste último caso, pode ser atribuída uma distinção de mérito reconhecendo desempenho excelente que significa superação global dos objetivos)¹¹.

⁶ Através da Lei n.º 66B/2007, de 28 de dezembro foi revogada a Lei n.º 10/2004, de 22 de março (SIADAP 2004).

⁷ Este ciclo anual de gestão integra as seguintes fases: Elaboração do plano de atividades para o ano seguinte, de acordo com os objetivos estratégicos, as atribuições orgânicas e os meios financeiros e humanos existentes; Definição dos objetivos de cada unidade orgânica a prosseguir no ano seguinte; Definição dos objetivos a atingir por cada trabalhador e/ou equipa no ano seguinte; Avaliação dos desempenhos; Elaboração do relatório de atividades.

⁸ Segundo o art.º 14 e seguintes, da Lei n.º 66B/2007, de 28 de dezembro.

⁹ Segundo n.º1 do art.º 10 da Lei n.º 66B/2007, de 28 de dezembro.

¹⁰ Segundo n.º1 do art.º 11 da Lei n.º 66B/2007, de 28 de dezembro.

¹¹ Segundo o art.º 18 da Lei n.º 66B/2007, de 28 de dezembro.

Com vista a assegurar uma eficaz implementação da avaliação dos serviços, foi criado o Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços (CCAS)¹², promovendo a coerência e a qualidade das metodologias utilizadas em todos os ministérios, bem como a melhoria da qualidade dos sistemas de indicadores de desempenho e dos processos de autoavaliação e a articulação entre os serviços com competência em matéria de planeamento, estratégia e avaliação¹³.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A presente investigação empírica assenta numa metodologia de um estudo de caso (Yin, 2009; Yin, 2011), sendo que os dados analisados são referentes a uma única organização – a Força Aérea. A escolha da unidade de análise surge pela proximidade relativamente à organização, o que permitiu um acesso imediato e facilitado aos dados a recolher. Trata-se, portanto, de um estudo de caso único (Yin, 2011) mas representativo de uma organização militar com uma realidade organizacional específica, o que permitirá dar resposta às questões de estudo previamente colocadas.

A vantagem do estudo de caso, segundo Dooley (2002), consiste na sua aplicabilidade a contextos contemporâneos da vida real, permitindo compreender a singularidade e complexidade dos fenómenos em estudo, de forma articulada com os respetivos contextos.

Assim, numa primeira fase, o processo de recolha de dados será realizado recorrendo a fontes documentais, nomeadamente o Plano Anual de Atividades (PAA), o Relatório Anual de Atividades (RAA), o Relatório de Gestão, o Regulamento das Publicações da Força Aérea (RFA), a Ficha de Avaliação individual (FAI) e legislação associada. Adicionalmente, os registos eletrónicos também serão muito importantes, dado que o QUAR, o *Cockpit* Organizacional (ME, BSC e o *Flight Plan*) são ferramentas partilhadas na rede interna da Força Aérea. Será também analisada toda a

¹²Segundo o art.º 28 da Lei n.º 66B/2007, de 28 de dezembro.

¹³Relatório emitido pelo CCAS (4 de março de 2010).

documentação inerente ao SIADAP para possível adaptação e contextualização a nível da Força Aérea.

Numa segunda fase deste estudo, o método de recolha de dados utilizado será a entrevista, sendo uma das fontes de informação mais importantes e essenciais nos estudos de caso (Yin, 2009), permitindo captar realidades múltiplas do mesmo fenómeno (Stake, 1999). Numa primeira instância foram realizadas duas entrevistas que assumiram um cariz exploratório (Quivy & Campenhoudt, 2005), por forma a compreender o contexto e fenómeno em estudo. Por um lado, foi realizada uma entrevista fora do contexto da Força Aérea, à Direção de Serviços de Ensino e das Escolas Portuguesas no Estrangeiro (DSEEPE)¹⁴ com o objetivo de compreender enquadramento dos mecanismos e processos de planeamento e gestão inerentes à avaliação dos serviços na Administração Pública, destacando as componentes positivas e negativas associadas ao SIADAP 1 (Serviços). Por outro lado, foi realizada uma outra entrevista exploratória à Direção de Pessoal (DP), unidade gestora de todo o processo de avaliação na Força Aérea com o objetivo de compreender a avaliação de desempenho na Força Aérea e avaliar a relevância de uma avaliação que permita medir o contributo do indivíduo no desempenho da organização.

Numa fase posterior, foram realizadas entrevistas para recolha de dados (Quivy & Campenhoudt, 2005), tendo como finalidade a discussão das potencialidades dos instrumentos de gestão de desempenho. Estas entrevistas foram administradas ao Estado Maior da Força Aérea (EMFA), à Divisão de Planeamento (DivPlan), e à Divisão de Operações (DivOps) tendo em vista dar resposta às questões de investigação previamente colocadas, de modo a cumprir com os objetivos definidos para este estudo (Anexo B – Tabela II).

¹⁴ Inserida no âmbito da Direção Geral da Administração Escolar (DGAE), enquadrada no Ministério da Educação e Ciência (MEC).

4. O CASO FORÇA AÉREA PORTUGUESA

4.1. A Estrutura da Força Aérea

A Força Aérea, tendo por base a Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA)¹⁵ e em concordância com a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA)¹⁶, organiza-se numa estrutura vertical e hierarquizada¹⁷. Em termos gerais, a estrutura organizacional da Força Aérea encontra-se sob o comando do Chefe de Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), do qual dependem diretamente três Comandos Funcionais – Comando da Logística da Força Aérea (CLAFa); Comando Aéreo (CA); Comando de Pessoal da Força Aérea (CPESFA)¹⁸.

Na Força Aérea, existem dois níveis de decisão: 1º Nível – Estratégico e 2º Nível – Operacional (Figura 1). O 1º Nível de gestão, ou gestão estratégica, é da responsabilidade do CEMFA¹⁹, representando a gestão de topo. É neste nível que se decidem as linhas gerais do planeamento da atividade da organização. A gestão operacional da organização, ou 2º nível, é da responsabilidade dos órgãos do nível operacional²⁰. Estes representam a gestão mais específica das diversas áreas que compõem a Força Aérea e estão na dependência direta do nível estratégico, isto é, respondem diretamente às orientações estabelecidas por este. No que concerne ao nível tático, este consiste em suportar as bases aéreas e as unidades aéreas que operam os sistemas de armas.



Figura 1 - Organograma dos níveis de decisão na estrutura organizacional da Força Aérea

¹⁵ Decreto-Lei n.º 187/2014 de 29 de dezembro.

¹⁶ Lei Orgânica n.º 6-A/2014 de 1 de setembro.

¹⁷ Segundo o n.º 4, do art.º 6 da LOBOFA e n.º 3, do art.º 4 da LOFA.

¹⁸ Segundo o art.º 6 da LOFA a estrutura orgânica da FA engloba um conjunto de órgãos, comandos e elementos entre eles Estado-Maior da Força Aérea (EMFA), os órgãos centrais de administração e direção e o CA. Segundo o art.º 13 da LOFA, os órgãos centrais de administração e direção da FA são: CPESFA, CLAFa e Direção de Finanças da Força Aérea (DFFA).

¹⁹ Apoiado pelo EMFA, o Inspetor-Geral da Força Aérea (IGFA), a Direção-de Finanças (DFFA), pelos Órgãos Cultura (ONC), Academia da Força Aérea (AFA) e pelos Órgãos do Conselho (OC).

²⁰ Tal como referido anteriormente são os 3 Comandos Funcionais (CLAFa; CA; CPESFA) que estão na dependência direta do CEMFA.

4.2. A Avaliação na Força Aérea

A Força Aérea, implementou desde cedo, o SIADAP aos trabalhadores civis da AP que nela prestam serviço. No entanto, pela especificidade desta organização, os trabalhadores civis não ocupam lugares de chefia, sendo que apenas se tem aplicado o subsistema SIADAP 3²¹, independentemente da modalidade de constituição da relação jurídica de emprego público. No que respeita à avaliação dos militares da Força Aérea, não foi aplicado o SIADAP, incidindo o foco da sua avaliação, sobretudo, na avaliação do mérito, a qual é obtida através da apreciação do currículo. O enfoque recai, portanto, na avaliação individual, com vista a uma correta gestão de pessoal. O Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR)²² desenvolve a Lei de Defesa Nacional (LDN)²³ e a Lei do Serviço Militar (LSM)²⁴ que dão suporte a todo o processo de avaliação na Força Aérea, sendo o instrumento utilizado uma Ficha de Avaliação Individual (FAI)²⁵. Por sua vez, o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (REAMMFA)²⁶ estabelece as instruções para a execução do Sistema de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (SIAMMFA).

Apesar da FA ter uma estrutura mais hierarquizada, existe em todo o processo de avaliação um modelo de diálogo, com a obrigatoriedade dos superiores hierárquicos explicarem os objetivos definidos e a possibilidade por parte dos restantes membros pedir esclarecimentos e discutir a avaliação.

4.3. O Planeamento Anual e o Triénio da Força Aérea (2014/2016)

Com base num conjunto de medidas aprovadas pelo CEMFA, enquadradas na sua visão, e a fim de melhorar a relação entre a estratégia da organização e os seus sistemas de informação, tem sido desenvolvido um plano de ação cujo início remonta a março de

²¹ Segundo o artº9 da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro foram definidos três subsistemas de avaliação: dos serviços (SIADAP 1), dos dirigentes (SIADAP 2) e dos trabalhadores (SIADAP 3) sendo que na FA apenas se está a aplicar o SIADAP 3.

²² Decreto-Lei n.º 236/99, de 25 de junho.

²³ Lei Orgânica n.º1-B/2009, de 7JUL. Com as alterações e retificações introduzidas pela Declaração de Retificação n.º 52/2009 de 20 de julho e pela Lei Orgânica n.º5/2014 de 29 de agosto.

²⁴ Lei n.º 174/99, de 21 de setembro.

²⁵ Portaria n.º 21/94 de 8 de janeiro que fixa os critérios gerais a que deve obedecer a apreciação do mérito dos militares com efeitos na promoção por escolha.

²⁶ Portaria n.º 976/2004 de 3 de agosto.

2009²⁷. O enquadramento e planeamento de atividades da Força Aérea²⁸ assentam sobre dois pilares importantes que constituem o Ciclo Anual de Planeamento e Orçamento (CAPO): O Plano Anual de Atividades (PAA) e o Relatório Anual de Atividades (RAA)²⁹.

Tendo como referência o planeamento para um Triénio (2014/2016)³⁰ a Divisão de Planeamento (DivPlan) do Estado Maior da Força Aérea (EMFA)³¹ propõe para aprovação superior a Visão e a Missão e fundamenta os Objetivos Estratégicos (OEs)³² a implementar, bem como os Objetivos Operacionais (OBs), alinhados com os OEs, detalhando a forma como planeia alcançar os resultados pretendidos. Por sua vez, as Atividades³³ em concordância com os OEs e OBs definidos, desdobram-se em ações e elementos de ação³⁴.

Tendo como base os OBs e as Atividades, os Órgãos e Serviços identificam as Ações a realizar em 2015, com ou sem expressão orçamental, atribuindo-lhes uma prioridade (Alta, Média ou Baixa) e um prazo para a sua concretização, materializando as Atividades em tarefas concretas. O relato do ponto de situação é realizado por cada entidade primariamente responsável (EPR) pelos vários PAA, cabendo a aglomeração manual destes relatos à DivPlan do EMFA. Em concordância com estes objetivos, a Divisão de Operações (DivOps) propõe superiormente os objetivos e as atividades para a componente operacional da Força Aérea.

4.4. Ferramentas de Gestão Estratégica da Força Aérea

Com base na ciência exata de voar, a Força Aérea tem vindo a cultivar um processo de mudança transversal que teve origem numa metáfora baseada em comparar “voar” a

²⁷ Partindo da Diretiva 02/2009 de 20 de março de 2009 e a esta diretiva sucederam-se as diretivas anuais de planeamento permitindo dar origem a um percurso de alinhamento.

²⁸ Despacho N.º52/08 - Ciclo Anual de Planeamento e Orçamento da Força Aérea.

²⁹ Tendo por base o n.º1 do art.º 8 da Lei Orgânica n.º6-A/2014 de 1 de setembro (LOBOFA).

³⁰ Despacho N.º87/12 - Objetivos de Nível Estratégico da FA – Triénio 2014/2016.

³¹ Diretiva N.º04/13 - Diretiva de Planeamento da Força Aérea.

³² Despacho N.º 87/2012 de 28 de setembro.

³³ As Atividades definem-se como um conjunto de ações desenvolvidas que têm como finalidade a consecução dos Obs. Tendo como referência os OEs, os OBs e as Atividades definidas, os Órgãos e Serviços da macro estrutura devem elaborar o respetivo Plano Anual de Atividades identificando as ações a realizar.

³⁴ Partindo da Diretiva N.º04/13 - Diretiva de Planeamento da Força Aérea.

organização com voar uma aeronave (Páscoa & Tribolet, 2010). Procura-se pois, analisar a organização como se de uma aeronave se tratasse, a todos os níveis: planeamento, operacional, logístico, pessoal, entre outros. É, por isso, necessário começar por saber onde se está (*From*) e definir exatamente para onde se quer ir (*To*), selecionando-se, ainda, pontos intermédios (*Wpt*) que identificam o regime de progressão.

A Força Aérea já desenvolveu um conjunto de ferramentas adaptadas às particularidades da organização e validadas pelas chefias que permitem a gestão estratégica (Páscoa, et al., 2013; Páscoa, et al., 2013). Este conjunto de ferramentas denomina-se internamente de *Cockpit Organizacional* da Força Aérea sendo composto pelo ME, o BSC e o *Flight Plan*, traduzindo-se num *dashboard* de performance em que é possível a medição em tempo real dos resultados, disponibilizados através dos *Key Performance Indicators* (KPI's)³⁵. Esta medição pretende determinar o grau de cumprimento dos objetivos da organização face ao planeamento.

O BSC por sua vez, evidencia os objetivos organizados em perspetivas e avaliados com métricas e metas próprias³⁶, indicando o seu grau de concretização. No âmbito do BSC, da mesma forma que foram definidas ponderações para as contribuições dos OBs e/ou OEs nas perspetivas, o mesmo processo lógico deve ser realizado para pesar as contribuições das atividades para a concretização dos OBs em que estão inseridos. Através do *Flight Plan*, recorrendo aos indicadores de desempenho, é possível “voar a organização”, permitindo agregar aos objetivos a noção de tempo e verificar dentro de cada objetivo a pessoa responsável pela sua concretização.

O QUAR integra os objetivos por eficácia, eficiência e qualidade com as respetivas percentagens³⁷ surgindo no final do ciclo estratégico.

³⁵ Os *Key Performance Indicators* ou Indicadores de Desempenho podem ser utilizados como ferramenta de monitorização da performance atual, indicar variações de desempenho quando fora de intervalos expectáveis e comparação dos desempenhos correntes com os de períodos anteriores. KPI é a “nata” das métricas. Com os KPI tem-se em atenção somente aquilo que interessa para o bom desempenho e desenvolvimento da organização sem perder tempo (Rasmussen, et al., 2009).

³⁶ A Diretiva N°04/13 – Diretiva de planeamento da Força Aérea refere que “*As Atividades deduzidas e em concordância com os Objetivos Estratégicos e Operacionais definidos*”, que por sua vez se desdobram em ações e elemento de ação. E a Diretiva N°01/14 - Objetivos e Indicadores de Gestão para 2014 define as Atividades e as métricas para o BSC da Força Aérea.

³⁷ Incluídas na Diretiva N°04/13 - Diretiva de Planeamento da Força Aérea.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A lógica de registo e classificação da informação partiu de múltiplas fontes de evidência, procedendo a uma triangulação dos dados recolhidos, para dar resposta às questões orientadoras, filtrando criticamente a problemática estudada com os elementos conceituais que fundamentam o estudo (Yin, 2009). Observando todas as ferramentas disponíveis, e com análise realizada às entrevistas, foi possível compreender a situação atual da avaliação de desempenho, assim como filtrar as potencialidades destas ferramentas para o processo de GPO na Força Aérea (FA).

5.1. O QUAR da Força Aérea

O QUAR relaciona-se com o ciclo de gestão do serviço e é fixado e mantido atualizado em articulação com o serviço competente em matéria de planeamento, estratégia e avaliação de cada Ministério³⁸. Pretende-se que seja pertinente, explicitando os aspetos nucleares do serviço, e coerente com os documentos previsionais e de prestação de contas. O QUAR deve ser evolutivo, permitindo a análise do desempenho obtido ao longo dos anos. Assim sendo, respondendo à primeira questão de investigação:

Q1: Será suficiente que a Gestão de Desempenho na Força Aérea seja suportada pelo QUAR?

Durante a entrevista realizada na DSEEPE, o QUAR foi evidenciado como uma ferramenta com enormes potencialidades. Contudo, ficou igualmente evidente que é necessário uma forte aposta na formação e sensibilização para as valências desta ferramenta. A quase generalizada falta de experiência por parte dos serviços públicos na definição de objetivos, com indicadores e metas associados, e a ausência de práticas de recolha, sistematização e análise de informação histórica, traduziram-se numa grande dificuldade em estabelecer metas fidedignas.

³⁸ Segundo nº2 do artº 10 da Lei nº66-B/2007 de 28 de dezembro.

Uma das componentes negativas associadas ao QUAR referidas transversalmente nas entrevistas realizadas, e destacadas no relatório anual emitido pelo Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços³⁹, prende-se com o facto de conduzir frequentemente a taxas de realização muito elevadas, sem conteúdo informativo. Esta problemática chega a ser reforçada na legislação que dá suporte ao SIADAP, onde é referido que a avaliação dos serviços obtém “Desempenho Bom” sempre que se superem alguns dos objetivos⁴⁰. O facto de estarmos a mobilizar recursos para um objetivo que já foi alcançado quando estes mesmos recursos poderiam ser direcionados para objetivos ainda por alcançar resulta, a nosso ver, numa gestão de recursos que tem espaço para melhorar.

Este aspeto é sentido pela DivOps, sendo referido que “*O QUAR em vigor deixa as pessoas confortáveis ao superar a grande maioria dos objetivos e não é suposto acontecer. O QUAR não tem estado a medir aquilo que pretendemos*”.

De momento, não existe obrigatoriedade da aplicação do QUAR nas Forças Armadas. Contudo, no caso concreto da FA, já existe um modelo em vigor e a intenção é explorar as valências desta ferramenta (Anexo C – Tabela VIII). O *Cockpit* da Força Aérea, enquanto instrumento de apoio à gestão estratégica, e sendo o BSC parte integrante deste, terá informação pertinente para o QUAR, ao nível da avaliação de serviços. No entanto, o QUAR não tem por objetivo abranger todos os campos de atividade da instituição, devendo limitar-se ao essencial, importando distinguir de entre os objetivos do BSC, aqueles que podem ser usados na avaliação. Assim, o QUAR da FA inclui os OEs relevantes do ME no sentido de representar melhor o desempenho crítico da FA, face aos *stakeholders* externos (Páscoa, et al., 2013), sendo os objetivos agregados segundo as suas atividades e respetivos indicadores pela sua dimensão: eficácia, eficiência e qualidade⁴¹.

³⁹ Relatório emitido pelo CCAS (4 de março de 2010).

⁴⁰ Segundo o nº3 a) do artº11, e o nº1 a) do artº18, da Lei nº66-B/2007 de 28 de dezembro.

⁴¹ Tal com o descrito nos parâmetros de avaliação, nas alíneas a),b) e c) do nº1 do artº11 da Lei nº66-B/2007 de 28 de dezembro.

Outro dado comum retirado das entrevistas prende-se com a insuficiência da ferramenta QUAR para avaliar os serviços, sendo necessárias outras ferramentas de apoio, tais como o BSC entre outros. O QUAR deverá agregar a informação importante, fornecendo um relatório final simples que evidencie a estratégia do serviço, tornando visível a comparação entre meios e resultados.

5.2. Implementação das Ferramentas orientadas para Gestão de Desempenho

Ao nível da DP existe a consciência que a atual avaliação decorre de acontecimentos passados, não estando orientada para o futuro, e que será necessário “orientarmos [a avaliação] para algo mais alternativo e inovador, a que temos é insuficiente”. Assim, respondendo à segunda questão de investigação:

Q2: A combinação de ferramentas de gestão de desempenho possibilitará uma gestão por objetivos em tempo real ?

5.2.1. Interligação das Ferramentas de Gestão de Desempenho

Atualmente na Força Aérea, a nível Macro, já se encontram validadas pelas chefias as ferramentas que possibilitam a gestão estratégica (Páscoa, et al., 2013)⁴². O ME da FA explica visualmente a estratégia da organização, integrando os objetivos estratégicos a atingir, desenvolvendo os objetivos operacionais em função desses mesmos, e promovendo, assim, o alinhamento entre os colaboradores da organização. Por seu lado, no BSC são incorporadas as perspetivas utilizadas no ME, adicionando indicadores de performance para os objetivos operacionais, sendo possível explicar o nível de execução das diferentes atividades e ações, de forma a acompanhar e concretizar os objetivos delineados.

Relativamente ao QUAR, e tal como foi referido anteriormente, o cálculo da taxa de realização dos objetivos apresenta algumas limitações, conduzindo frequentemente a taxas de realização muito elevadas. Ao nível da FA, foi possível apurar com a entrevista realizada à DivPlan que, o BSC permite que se contemple uma margem de tolerância na

⁴² Na procura de uma imagem integrada, controlando a execução estratégia de 3 em 3 meses, sendo apresentado ao CEMFA o Cockpit e uma tabela retirada do BSC, mostrando os indicadores com mais desvios, explicando o racional do desvio.

definição das metas a atingir (definição de metas por intervalo), conferindo “*maior segurança para os serviços cumprirem os seus objetivos e evitando o surgimento de taxas de realização anormalmente elevadas*”.

Para quantificar de forma mais coerente a concretização das metas no BSC, foram definidas percentagens de desvio, garantindo segundo a DivPlan “*maior precisão na avaliação de desempenho e uma gestão estratégica mais eficiente*”.⁴³ Mais concretamente, para o cumprimento dos objetivos no BSC da FA foram criados 3 cenários, conforme o objetivo de gestão seja "exceder a meta", "não exceder a meta" ou "estar num intervalo entre a meta" (Anexo C – Tabela IV,V, VI).

No primeiro cenário sempre que se ultrapasse a meta, atingimos 100%. Contudo, nos restantes cenários⁴⁴ sempre que excedermos a meta planeada é aplicado um algoritmo que reduz, de forma linear, a percentagem de concretização desse indicador, até atingir os 200% de desvio face ao planeado, altura em que se considera 0% de concretização. Para efeitos de aferição dos resultados, considera-se segundo a DivPlan, que acima de 200% de execução face à meta definida “*estamos perante uma execução ineficiente, desperdiçando recursos acima do necessário para alcançar os efeitos pretendidos ou, em alternativa, a meta estará incorretamente estabelecida ou será pouco ambiciosa*”⁴⁵.

Segundo Kaplan e Norton (2004b), os objetivos e metas não serão alcançados simplesmente porque são identificados. A organização deverá mobilizar os recursos (pessoas, orçamento, materiais) para cada programa de ação. De facto, para cada medida do BSC deverão ser identificadas as estratégias para alcançar o objetivo em causa, sendo através de iniciativas⁴⁶ que se criam resultados.

⁴³ Até então não existia a preocupação de verificar se existiam “desperdícios” na execução, dado que mesmo ultrapassando a meta definida o resultado era sempre 100%.

⁴⁴ Que foram criados para fazer face às restrições orçamentais, permitindo aferir os objetivos mediante os cortes orçamentais que vão surgindo.

⁴⁵ Esta análise é feita a cada trimestre para aferir em qual das situações estamos e pode servir para alterar a meta no ano seguinte (incluída na Diretiva anual de Indicadores de Gestão)

⁴⁶ O conceito de iniciativa pode ser definido como ações, atividades, programas ou projetos que as organizações têm que desenvolver para atingirem as metas da performance.

Apesar dos seus benefícios no equilíbrio entre indicadores de curto e longo prazo, o BSC não permite fornecer informação precisa a qualquer momento, acabando segundo a DivOps “*por constituir uma fotografia num determinado período da situação organizacional*”. Para suprimir a falta desta importante característica e permitir a GPO em tempo real recorremos ao *Flight Plan*. Trata-se de um plano de ação que discrimina as atividades e iniciativas segundo o seu período de início e término, bem como pelo seu grau de concretização, verificando não só o seu contributo para o cumprimento de determinado objetivo, mas também o seu peso orçamental (caso tenha algum) e os recursos envolvidos⁴⁷. Este conceito, segundo Kaplan & Norton (2004b), adaptado ao contexto organizacional, permite a qualquer momento discriminar quais as atividades que se encontram atrasadas, qual o grau de execução de cada uma e, conseqüentemente, determinar o grau de concretização dos objetivos.

O processo de gestão estratégica da FA é realizado pela DivPlan, permitindo medir os desvios face aos objetivos que foram estabelecidos inicialmente por cada uma das Unidades, Órgãos e Serviços (U/O/S) da FA. O *Cockpit* da FA é, assim, alimentado pelas várias U/O/S que vão carregando um conjunto de indicadores no seu Plano Anual de Atividades (PAA) e enviam trimestralmente para a DivPlan. Assim sendo, toda a informação carregada no *Flight Plan*, BSC e ME permite visualizar no *Cockpit* Organizacional o cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, e segundo a DivPlan permite “*poupar tempo, promovendo a produtividade e a análise do alinhamento da estratégia com os objetivos da organização*”.

Assim sendo, como resultado obtemos o modelo integrado de GD criado neste trabalho para a FA, que tal como sugere a Figura 2, agrega mediante as suas funcionalidades um conjunto de ferramentas que dão vida ao *Cockpit*, permitindo monitorizar o desempenho da organização. Por sua vez, o QUAR permitirá fornecer à organização a informação sumária dos desvios apurados no fim de ciclo de gestão. A

⁴⁷Apesar de todo o conteúdo integrado no *Flight Plan* poder ser incluído no BSC, para não sobrecarregar esta ferramenta com demasiada informação, e por motivos de distinção das funções recorremos aos dois tipos de ferramentas para retirar partido de cada uma de forma específica.

lógica do contributo deste modelo integrado criado está orientada para a GPO, articulando ferramentas passíveis de harmonizar a gestão de desempenho na FA. Aguilár (2003) defende que, de forma a fazer face às suas necessidades de informação bem como às especificidades da organização em questão, a gestão poderá seleccionar e agregar várias ferramentas, combinando-as de forma a retirar partido das vantagens de cada uma delas.

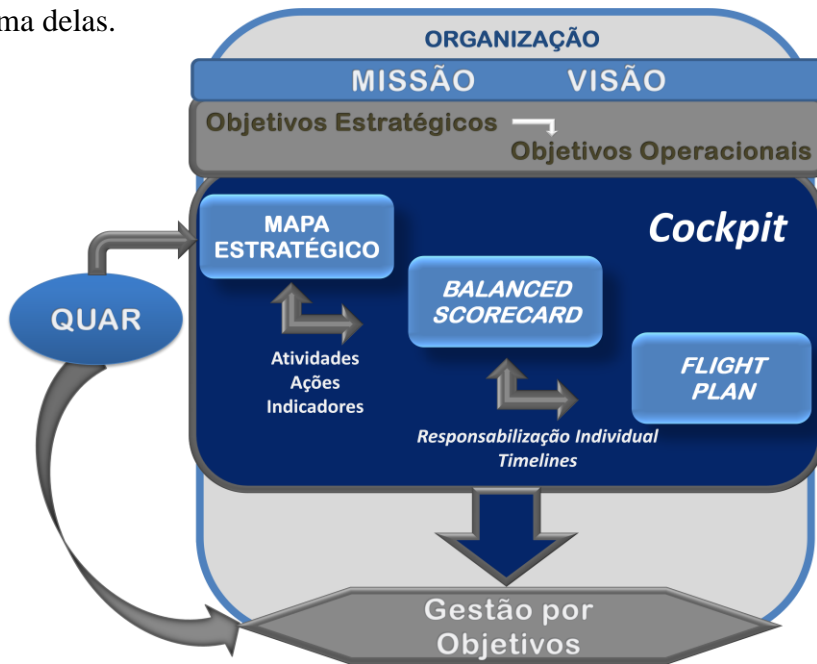


Figura 2 - Modelo Integrado de ferramentas de gestão de desempenho

5.2.2. Relação entre a Avaliação Individual e a Avaliação da Organização

Segundo a DP, “a avaliação individual dos militares é orientada para o desempenho específico das suas funções, desconsiderando o contributo de cada colaborador para a execução dos objetivos do serviço em que estão inseridos”. Sendo que o novo EMFAR⁴⁸ prevê um sistema unificado de avaliação de mérito para as Forças Armadas, a nosso ver, parece ser o momento ideal para que as reformulações ao nível da avaliação ocorram Assim sendo e respondendo à terceira questão de investigação:

Q3: A combinação de ferramentas de gestão de desempenho possibilitará uma gestão por objetivos orientada para a responsabilização individual ?

⁴⁸ Reformulado pelo Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio.

O *Flight Plan* da FA agrega o fator tempo e responsabiliza quem está afeto a determinada ação. Na DivPlan, a opinião dos utilizadores da ferramenta é que esta permite através da cadeia de informação, a ligação entre OEs e OBs, atividades, ações e elementos de ações, com a identificação das janelas de tempo e dos indivíduos responsáveis. Estas ações, segundo a opinião da DivPlan, “*para estarem associadas aos indivíduos responsáveis terão de estar em consonância com os critérios dos regulamentos e manuais de avaliação*”⁴⁹

No *Flight Plan* são carregados os objetivos individuais de cada indivíduo, tendo em conta a informação do Regulamento das Publicações da Força Aérea (RFA)⁵⁰ que descreve toda a estrutura hierárquica da U/O/S em causa, incluindo as funções atribuídas de cada pessoa que trabalha no serviço e as respetivas qualificações necessárias. A forma como se atualiza os parâmetros da responsabilização individual terá de estar, segundo a DivPlan, alinhada com a avaliação contínua materializada na ficha de avaliação individual correspondente.

Como consequência deste processo é garantida a tomada de consciência por parte de cada indivíduo do seu contributo para a organização. Por seu lado, a organização também conseguirá apurar o contributo de cada um na prossecução dos objetivos. As pessoas sentem que contribuem para os objetivos da organização, o que gera mais motivação e integração. A nível Macro, torna possível acompanhar a evolução dos objetivos da organização e saber quem são os responsáveis. A avaliação não deverá ser encarada como um aspeto meramente burocrático, mas antes como um processo que contribui para o alinhamento do sistema de gestão de desempenho e estratégia da organização, assegurando o compromisso da liderança, o envolvimento das partes interessadas e a divulgação e aprendizagem a partir dos resultados (Longenecker &

⁴⁹ SIADAP 3 no caso dos trabalhadores civis e FAI para os militares (Anexos L e M).

⁵⁰ Para a DivOps e DivPlan que está inserida no EMFA por exemplo temos o RFA 303-2 (A) do EMFA. Tem como objetivo desenvolver e complementar essa legislação e estabelecer as normas de funcionamento e procedimentos gerais de atuação dos órgãos do Estado-Maior, nos termos superiormente definidos; Estabelecer o Quadro Orgânico (QO) do EMFA; Definir o detalhe de efetivos para os órgãos que o constituem; Definir as funções do pessoal que nele presta serviço. O presente regulamento decorre de legislação de hierarquia superior, nomeadamente da Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA) publicado pelo Decreto-Lei n.º 232/2009, de 15 de Setembro e do Decreto Regulamentar, adiante designados por legislação aplicável. A LOFA no seu artigo 12.º, define as atribuições e competência do Estado-Maior da Força Aérea (EMFA). O Decreto Regulamentar estabelece, nos termos do artigo 35.º daquele Decreto-Lei, a Missão, Competências e Estrutura Orgânica do EMFA.

Nykodym, 1996; Franco & Bourne, 2003), bem como a motivação dos colaboradores (Fletcher, 2001).

O novo EMFAR prevê um sistema unificado de avaliação de mérito para as Forças Armadas; estamos, por isso, a caminhar para uma FAI única. As FAI, tal como ficou explícito durante as entrevistas realizadas à DP demonstram algumas limitações⁵¹. De facto, para que a gestão de desempenho possa traduzir com eficácia a realidade existente, e uma vez que a definição dos objetivos se baseia nas tarefas e responsabilidades associadas, será fundamental o desenvolvimento do processo de análise de funções que deve incluir a atualização de funções e cargos, de acordo com a estrutura organizacional.

A GPO implica, assim, a construção de uma matriz funcional onde os cargos semelhantes são ligados a competências específicas, a criação de grupos/áreas funcionais (cargos com características análogas)⁵², discriminando diferenças e evidenciando particularidades, formando-se assim um perfil de competências numa lógica de diferenciação das FAI. Só assim a avaliação baseada em objetivos pré-estabelecidos poderá incluir também a avaliação de competências⁵³.

5.2.3. *Nível Estratégico vs Operacional*

As U/O/S carregam o seu PAA e enviam para a DivPlan, sendo o *Cockpit* da FA alimentado através do carregamento de um conjunto de indicadores. Contudo, tal só sucede a nível Macro e, segundo a DivPlan, o “*único mecanismo de controlo que as U/O/S têm é o RAA, sendo realizado no fim de todo o processo e permitindo apenas identificar os desvios face ao planeamento quando a realidade já não pode se alterada*”. Assim, será importante responder à quarta questão de investigação:

Q4: Será possível a difusão deste modelo integrado de gestão de desempenho por toda a organização, partindo do nível Estratégico (Macro) até ao nível Operacional (Micro)?

⁵¹ Têm um campo disponível para comentários onde a diferenciação pode existir, mas não está desenvolvida de forma a que o avaliador responda forçosamente a esse item.

⁵² Por exemplo subdividindo por várias Áreas Funcionais: Área de Comando Superior/Apoio à Decisão; Área Operacional; Área do Pessoal/Administrativa; Área do Material/Logística; Área Financeira; Área Científica e Cultura; Área de Comunicações e Informática entre outras.

⁵³ Se os objetivos determinam o que deve ser feito, as competências determinam o modo como deve ser feito.

Quanto tentamos compreender a melhor forma de implementação, a opinião recolhida nas entrevistas ao nível da FA (DP, DivPlan e DivOps) é unânime. A implementação deverá ser feita de forma descendente, incidindo primeiro sobre os três Comandos Funcionais,⁵⁴ bem como sobre todas estruturas que dependam diretamente do CEMFA, sendo depois ramificada para o nível tático nas U/O/S que daí advêm e assegurando a responsabilização individual por atividades.

Segundo a opinião da DivOps, o ideal seria *“as U/O/S disporem de Cockpits setoriais que permitam acompanhar o desenvolvimento das suas atividades, e por outro lado, garantir que as suas atividades estão alinhadas com o Cockpit de nível superior”*.

Partido do nível estratégico e ramificando para as suas unidades operacionais dependentes, será possível assegurar o alinhamento vertical e horizontal da gestão de desempenho na FA. Assim, o *Cockpit* Organizacional da FA, estabelece uma ligação entre o nível estratégico, operacional e tático, completando uma cadeia de relações desde a razão de ser da organização até ao nível do colaborador. Deste modo, os decisores dos mais diferentes níveis poderão antecipar possíveis obstáculos e intervir fazendo os ajustes necessários. Através da articulação de todas estas ferramentas e da identificação das respetivas iniciativas será possível agrupar as entidades que conjuntamente contribuem para o mesmo indicador, independentemente do nível que ocupam.

A entrevista feita à DivPlan permitiu-nos também compreender que, a nível estratégico, a preocupação não incide nas pessoas, mas sim num processo global de cumprimento dos objetivos sendo, por isso, *“uma análise de efeitos”*. Assim sendo, sempre que pretendemos apurar a responsabilização individual teremos de descer até ao nível operacional da FA. A nível estratégico é apenas possível chegar até ao responsável pelo reporte (EPR), visto que temos várias U/O/S a contribuir para cada OBs, com indicadores específicos. Sempre que, por exemplo, houver atrasos no cumprimento de determinado objetivo, a DivPlan contacta o EPR referente e depois, ao nível

⁵⁴ CA, CLAFSA, CPESFA

operacional, será analisado o seu próprio *Flight Plan* para apurar os responsáveis (POC – Person of Contact) por determinada ação/atividade. Se este POC tem uma série de ações atribuídas, no *Flight Plan* é possível ver em que atividades e objetivos se insere observando o seu contributo para a organização.

A nível operacional o processo passa por serem englobados no seu PAA⁵⁵, os OEs comuns a toda a FA e depois são apenas selecionados os OBs para os quais a U/O/S contribui. As atividades e métricas inerentes⁵⁶ são também comuns ao *Cockpit* geral da FA. A especificidade surge depois ao nível das ações desenvolvidas que serão baseadas no RFA correspondente, onde teremos também a Missão, Valores e Visão da U/O/S. Assim, é possível partir da estratégia até à tarefa, obtendo o *Cockpit* operacional de cada segmento da FA.

5.2.4. O Modelo Integrado de Gestão de Desempenho

A Tabela I, descreve o modelo integrado de gestão de desempenho criado, com base na análise das ferramentas e de toda a informação extraída das entrevistas, que permitiu estabelecer a relação entre as ferramentas aplicadas por diferentes níveis na FA. Observando a sequência descrita na tabela seguinte, complementada com a informação assinaladas nos anexos referidos, é possível testar o modelo criado com o presente estudo e verificar a funcionalidade deste modelo com a interligação das diferentes ferramentas de gestão de desempenho da FA.

O modelo cuja utilidade aplicou-se ao EMFA, representando o nível estratégico da FA. Num 1º nível destacamos a DivPlan, responsável pela gestão estratégica ao nível da FA. Para o 2º nível, e numa perspetiva de considerar a entidade como uma unidade organizacional aplicável a qualquer nível, seleccionámos uma das divisões que compõe o EMFA, a DivOps. A nosso ver, o modelo permitirá compreender a sua implementação numa pequena escala, podendo ser explicado e implementado no futuro com a mesma

⁵⁵ Partindo da Diretiva N°04/13 de 20 de fevereiro

⁵⁶ Definidas Diretiva N°01/14 de 2 de janeiro

validade para toda a organização. Para o sucesso da integração de *dashboards*, Eckerson (2011) defende que o processo de implementação levará o seu tempo e que muitas vezes é mais vantajoso que a implementação se inicie em pequena escala para no futuro ser projetada por toda a organização.

Tabela I – Teste à funcionalidade do modelo integrado de gestão de desempenho

FERRAMENTAS	1º NÍVEL (EMFA)	2º NÍVEL (DivOps)
Cockpit	Pretende-se com um <i>dashboard</i> acompanhar e monitorizar o desempenho estratégico da FA (Anexo C – Figura 5; e Anexo D – Figura 7). Se for pretendida a interpretação mais pormenorizada, este sistema detém a particularidade de configurar a granularidade dos indicadores e informação pretendida, permitindo ir ao detalhe dos objetivos e atividades (no BSC) e das ações e elementos de ação (no <i>Flight Plan</i>) se assim for desejado.	
ME	Identifica o contributo de cada OBs para cada um dos OEs. Por ex: OB1 tem um peso de 40% para o OE1, 10% para o OE2 e 10% para o OE3. O peso do OB1 na perspetiva de gestão é de 80% e o grau de cumprimento do OB1 à data de consulta é de 94% (Anexo C – Figura 6).	Conseguimos perceber quais os OBs da FA que a DivOps está associada. Por ex: Para a DivOps o OB1 tem um peso de 76% para o OE1, 2% para o OE2 e 4% para o OE3. O peso do OB1 na perspetiva de gestão é de 80% e o grau de cumprimento do OB1 à data de consulta é de 40% (Anexo D – Figura 8).
BSC	Para aprofundar quais as principais razões para este desempenho, consultaremos o BSC, identificando o conjunto de atividades que refletem o desempenho do OB, face à data da consulta. Dentro do OB1, temos as atividades que se segmentam em ações. Por ex: dentro do OB1 temos a atividade A1.1, que se ramifica na ação A.1.1.1, e conseguimos facilmente perceber que só foi executado em 98.5% existindo um desvio negativo (-9179:50) face à meta planeada (Anexo C – Tabela III).	Ao olhar para o BSC da DivOps percebemos como está o seu desempenho tendo em conta os OBs para o qual dão o seu contributo. Por ex: no caso do OB1, percebemos que a DivOps ainda só está a 40% de execução da ação A.1.1.1 da atividade A.1.1. verificando-se um atraso de 6 face ao planeado (Anexo D – Tabela IX).
Flight Plan	Se for pretendido acompanhar de uma forma mais próxima e identificar os responsáveis e prazos dessas mesmas atividades, será possível recorrer ao <i>Flight Plan</i> . Por ex: Ao nível da ação A.1.1.1, existem ramificações, e na ação A1.1.1.6 sabemos que o prazo de concretização da tarefa será entre 01/01/2015 e 30/06/2015 estando executado em 98.9%, a pessoa responsável neste caso é o EPR3 (que pertence ao Comando Aéreo – CA). (Anexo C – Tabela VII). Caso existisse necessidade de apurar os responsáveis pela execução de determinada atividade/ação, ao nível da DivPlan contactariam o ERP3, e depois no CA, consultando o seu próprio <i>Cockpit</i> e recorrendo ao seu <i>Flight Plan</i> seria possível apurar chegar rapidamente ao POC associado.	Será possível perceber em tempo real, quais as atividades em atraso bem como os responsáveis por cada atividade e ação diretamente associada. Por ex: no que respeita a ação A.1.1.1.2, percebemos que foi executada dentro do tempo estipulado e o responsável por esta ação é o cRAM (Chefe da Repartição de Análise e Métodos). (Ver Anexo D – Tabela X). Recorrendo ao <i>Flight Plan</i> , será garantido a responsabilização individual, na medida em que os objetivos individuais serão carregados tendo em conta as funções e competências descritas no RFA ⁵⁷ , sendo posteriormente monitorizados no âmbito da avaliação da organização e apoiando o processo de avaliação individual. Assim, o <i>Flight Plan</i> deverá estar interligado e em consonância com as fichas de avaliação individual (FAI ou SIADAP 3).
QUAR	O QUAR surge como relatório final do ciclo. Visto que o ciclo de 2015 ainda não terminou, apresentamos parte do QUAR relatando o ponto da situação face ao momento que foi feito o estudo (Anexo C – Tabela VIII; e Anexo D – Tabela XI).	

⁵⁷ A DivOps está inserida no EMFA regendo-se pelo RFA 303-2 (A) do EMFA.



Figura 3 – Modelo Integrado aplicado aos diferentes níveis hierárquicos da Força Aérea

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As grandes mudanças no Setor Público são normalmente problemáticas ou insustentáveis, a menos que o sistema de valores e crenças dos membros organizacionais seja alvo de uma mudança semelhante (Araújo, 2001; Madureira & Rodrigues, 2007; Hood, 2012). De facto, introduzir mudanças numa organização suscita, em geral, a resistência daqueles que serão abrangidos pelo processo, podendo afetar a atitude dos indivíduos perante o trabalho. Ao integrarmos o *Cockpit Organizacional*, conceito que só por si está associado à aviação e que é parte integrante da cultura da Força Aérea, poderá facilitar a abertura por parte das pessoas para aprender sobre o modelo integrado de gestão de desempenho criado com este estudo.

Este trabalho projeto permitiu realizar uma cuidada avaliação, com base em análise documental e entrevistas, das ferramentas de gestão estratégica já em desenvolvimento

pela Força Aérea, verificando as suas potencialidades para a gestão de desempenho. A integração do conjunto de ferramentas que permitem a gestão por objetivos pressupõe uma gestão orientada para resultados que implica necessariamente a interrogação da organização ou serviço sobre um conjunto de variáveis que devem ser acauteladas no planeamento e na avaliação subsequente.

O problema organizacional identificado, que se prende com a ausência de um elemento de ligação entre a avaliação da organização e a avaliação individual, resulta da necessidade da Força Aérea acompanhar as evoluções no âmbito da avaliação de desempenho da Administração Pública, orientando-se para a gestão por objetivos, numa ótica de transparência e responsabilização dos indivíduos para o desempenho da organização.

Com o presente estudo, foi possível concluir, em primeiro lugar, que o QUAR, enquanto ferramenta legalmente aprovada para a gestão de desempenho, parece ser insuficiente, na medida em que não permite um acompanhamento contínuo da gestão do desempenho da organização, traduzindo-se apenas como relatório final. Além do mais, não permite o apuramento da responsabilização individual, não refletindo, por isso, o contributo dos colaboradores para o desempenho da organização. Propõe-se, portanto, que o QUAR seja sempre apoiado por outras ferramentas de modo a assegurar a eficácia na avaliação dos serviços.

Concluiu-se que através do modelo integrado criado, que com a integração do conjunto de ferramentas de gestão estratégica (*Mapa Estratégico*, *Balanced Scorecard* e *Flight Plan*), se torna possível realizar a gestão do desempenho na Força Aérea, dando vida ao *Cockpit* Organizacional. Prevê-se que a Força Aérea enquanto organização militar com características tão específicas, beneficie deste modelo integrado tornando-se mais adaptável na reação a diferentes cenários, mais flexível no alcance dos seus objetivos e mais ágil na resposta às alterações do meio envolvente.

Ao carregar os objetivos individuais no *Flight Plan*, é possível por um lado acompanhar em tempo real todas as atividades e ações condutoras do processo

estratégico, verificando os desvios entre a implementação de uma iniciativa estratégica e sua conclusão com sucesso. Por outro lado, saber que são os indivíduos que estão afetos a cada uma das atividades e ações, permitindo a sua avaliação e desenvolvimento e garantindo o alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização, constituindo um elemento chave no processo de planeamento estratégico (Levy & Williams, 2004; Aguinis, 2013). Assim poderemos por um lado, controlar as atividades atrasadas ao longo do ciclo, bem como apurar os responsáveis.

Ao introduzirmos a gestão de desempenho na Força Aérea, assente na definição dos objetivos estratégicos da organização e avaliando o contributo que cada colaborador para o sucesso estratégico da organização, é também possível concluir que daremos suporte a todo o processo de avaliação na organização, alinhando os objetivos da avaliação de desempenho com os objetivos da organização.

Por fim, foi possível concluir também que, recorrendo ao modelo integrado de gestão de desempenho criado, tornámos possível que o *Cockpit* Organizacional atualize a gestão de desempenho a todos os níveis da organização, assegurando, assim, o alinhamento vertical e horizontal da estratégia da organização. Só assim se clarifica, para todos os níveis da organização, a visão, a missão e a estratégia, assegurando que todos compreendem o impacto das suas ações no desempenho organizacional.

No futuro, a implementação deste modelo integrado de gestão de desempenho permitirá dar suporte à gestão por objetivos na organização, numa perspetiva de longo prazo e de melhoria efetiva das atividades no seio da Força Aérea. A eficácia deste novo modelo integrado deve ser acompanhada para que se possam fazer as devidas correções, de modo a assegurar a melhoria contínua na qualidade das ferramentas e dos processos de avaliação. À luz das recomendações de Person (2013) será ainda necessário desenvolver plataformas específicas de informação que garantam a articulação e atualização das diferentes ferramentas e permitam aos responsáveis alimentar o sistema à medida que vão realizando as suas tarefas. Deste modo, os decisores terão acesso em tempo real a informação sobre o desempenho de tarefas, atividades e objetivos que

estejam sobre a sua responsabilidade, alimentando simultaneamente o sistema ao nível da macroestrutura e ao nível departamental.

6.1. Contributos, Limitações e Recomendações para Trabalhos Futuros

As limitações deste estudo estão associadas às conclusões retiradas, que por sua vez só têm aplicabilidade no contexto da Força Aérea e dificilmente poderão ser replicadas num contexto organizacional distinto. Além do mais as conclusões derivam de dados subjetivos obtidos nas entrevistas pelo que ficou limitada à opinião dos responsáveis sobre estas questões, apesar de se ter tentado minimizar esta limitação pelo uso de arquivos documentais e recorrendo ao seu conhecimento enquanto membro interno da organização.

Os contributos inerentes aos estudo de caso realizado passaram pela criação de um modelo integrado de gestão de desempenho para a Força Aérea, orientando ferramentas de gestão estratégica já validadas no seio da organização e reformulando os QUAR da Força Aérea e da Divisão de Operações. Este modelo integrado tem potencial para ser adotado nos três Comandos Funcionais da Força Aérea e, posteriormente, aplicado a todos os níveis da organização – estratégico, operacional e tático – fomentando a importância da gestão por objetivos para o desenvolvimento da gestão de desempenho na organização e constituindo um contributo de investigação com aplicabilidade na realidade do contexto organizacional analisado.

Para estudos futuros sugere-se a reformulação da FAI, de forma a que o sistema de avaliação dos militares passe a integrar o desempenho funcional do indivíduo no serviço em que está inserido, verificando o seu contributo para os objetivos estratégicos da organização. Só assim, poderá existir um estreito alinhamento entre o desempenho individual e a gestão de desempenho da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernethy, M. A. & Chua, W. F., 1996. A field study of control system "redesign": the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, Volume 13 (2), pp. 569 - 606.
- Aguilar, O., 2003. How Strategic Performance Management Is Helping Companies Create Business Value. *Strategic Finance*, Volume 84, No.7 (January), pp. 44-49.
- Aguinis, H., 2013. *Performance management (3rd ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Aguinis, H. & Pierce, C., 2008. Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 29, p. 139 – 145.
- Aksoy, E. & Bayazit, M., 2014. The Relationships Between MBO System Strength and Goal-Climate Quality and Strength. *Human Resource Management*, Volume 53 (4), pp. 505-525.
- Ansoff, H. I., 1965. *Corporate Strategy*. U.S.A: McGraw-Hill.
- Anthony, R. N., 1965. *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard Business School.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V., 2007. *Management Control Systems*. 12 ed. s.l.:McGraw- Hill.
- Araújo, J., 2001. Improving public service delivery: the crossroads between NPM and traditional bureaucracy. *Public Administration*, Volume 79 (4), pp. 915-932.
- Araújo, J., 2002. *Gestão Pública em Portugal: Reforma e Persistência Institucional*. Coimbra: Quarteto Editorial.
- Araújo, J. & Esteves, F., 2015. A experiência da Implementação da Gestão Orientada para os Resultados em Portugal. *Revista Enfoques*, Volume 7 (11), pp. 133-155.
- Auzair, M. d. S. & Langfield-Smith, K., 2005. The effect of service process type, business strategy and life-cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations. *Management Accounting Research*, Volume 16, p. 399–421.
- Ballantine, J., Brignall, S. & Modell, S., 1998. Performance measurement and management in public health services: a comparison of UK and Swedish practice. *Management Accounting Research*, Volume 9 (1), pp. 71-94.
- Barney, J. B. & Wright, P. M., 1998. On become a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, Volume 37, p. 31– 46.
- Bilhim, J., 2003. A Avaliação de desempenho na Administração Pública. *Revista de Administração e Políticas Públicas*, Volume 4 (1 e 2), p. 72 – 87.
- Brewer, P. C., 2002. An approach to organizing a management accounting curriculum. *Issues in Accounting Education*, Volume 15(2), p. 211–235.
- Brignall, S. & Modell, S., 2000. An institutional perspective on performance measurement and management in the new public sector. *Management Accounting Research*, Volume 11, p. 281–306.
- BSCHoF, 2001. *Royal Norwegian Air Force*. s.l.: Balanced Scorecard Collaborative Hall of Fame.

- Cadez, S. & Guilding, C., 2008. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 33, p. 836–863.
- CCAS, 4 de março de 2010. *Avaliação dos Serviços – Linhas de Orientação Gerais*, Documento Técnico N.º 1/2010 Lisboa: Grupo de Trabalho do Conselho Coordenador da Avaliação de Serviços – Rede GPEARL.
- Chandler, A. J., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Massachusetts Institute of Technology: s.n.
- Chenhall, R. H., 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, Volume 28 (2), pp. 127- 168.
- Dahlsten, F., Styhre, A. & Williander, M., 2005. The Unintended Consequences of Management by Objectives: the Volume Grow Target at Volvo Cars. *Leadership and Organization Development Journal*, Volume 26 (7), pp. 529-541.
- DeNisi, A. & Pritchard, R., 2006. Improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, Volume 2 , p. 253–277.
- Drucker, P., 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F., 1974. *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books.
- Eckerson, W., 2011. *Performance dashboards: measuring, monitoring, and managing your business*. 2ªed. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Euske, K., Lebas, M. & McNair, C., 1993. Performance management in an international setting. *Management Accounting Research*, Volume 4(4), pp. 275-299.
- Fitzgerald, L. et al., 1991. *Performance Measurement in Service Businesses..* London: CIMA Publishing.
- Fletcher, C., 2001. Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 74 (4), pp. 473-487.
- Franco, M. & Bourne, M., 2003. Factors that play a role in “managing through measures”. *Management Decision*, Volume 41 (8), pp. 698-710.
- Franco-Santos, M. & Bourne, M., 2005. An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures,. *Production Planning & Control*, Volume 16(2), p. 114–124.
- Frederickson, G., 1996. Comparing the Reinventing Government Movement with the New Public Administration. *Public Administration Review*, Volume 56, pp. 263-270.
- Ghalayini, A. M. & Noble, J. S., 1996. The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations and Management*, Volume 16 (8), pp. 63-80.
- Gosselin, M., 1997. The effects of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity based costing. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 22 (2), p. 105–122.
- Gow, J. & Dufour, C., 2000. Is the New Public Management a Paradigm? Does it matter?. *International Review of Administrative Sciences*, Volume 66 (4), pp. 573-597.
- Greenwood, R. C., 1981. Management by objectives:As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, Volume 6, p. 225–230.

- Hambrick, D. & Mason, P., 1984. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, Volume 9, p. 193– 206.
- Hameed, A. & Waheed, A., 2011. Employee Development and its Affect on Employee Performance - A Conceptual Framework. *International Journal Of Business and Social Science*, Volume 2(13), pp. 224-229.
- Haustein, E., Robert, L. & Peter, S., 2014. Management control systems in innovation companies: A literature based framework. *Journal of Management Control*, Volume 24, pp. 343-382.
- Hofer, C. & Schendel, D., 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. s.l.:West Publishing Company.
- Hood, C., 1991. A Public Management for all Seasons. *Public Administration*, Volume 69 (1), pp. 3-19.
- Hood, C., 1995. The ‘New Public Management’ in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 20 (2-3), pp. 93-109.
- Hood, C., 2012. “Public management by numbers as a performance-enhancing drug: Two hypotheses”. *Public Administration Review*, Volume 72, p. 85–92.
- Hoque, Z. & Adams, C., 2011. The rise and use of balanced scorecard measures in Australian government departments. *Financial Accountability & Management*, Volume 24(4), p. 308–334.
- Itter, C. D. & Larcker, D., 1997. The performance effects of process management techniques. *Management Science*, Volume 43 (4), pp. 522-534.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F., 2001. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, Volume 32 (1), p. 349–410.
- Jermias, J. & Gani, L., 2004. Integrating business strategy, organisational configurations and management accounting systems with effectiveness: A fitness landscape approach. *Management Accounting Research*, Volume 15, p. 179–200.
- Johnsen, Á., 2005. What does 25 years of Experience tell Us About the State of Performance Measurement in Public Policy and Management?. *Public Money & Management*, Volume 25 (1), pp. 9-17.
- Kald, M., Nisson, F. & Rappt, B., 2000. On strategy and management control: The importance of classifying the strategy of the business. *British Journal of Management*, Volume 11, p. 197–212.
- Kaplan, R., 2009. Conceptual foundations of the balanced scorecard, in: Chapman, C., Hopwood, A., Shields, M. (Eds). *Handbook of Management Accounting Research*, Volume 3, p. 1253–1269.
- Kaplan, R. & Norton, D., 1996a. *The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D., 1996b. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Volume Jan – Feb, pp. 75-85.
- Kaplan, R. & Norton, D., 1997. Why does business need a balanced scorecard?. *Journal of Cost Management*, Volume May-Jun, pp. 5-10.
- Kaplan, R. & Norton, D., 2000a. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, Volume 78, pp. 167-176.

- Kaplan, R. & Norton, D., 2001. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, Volume 15 (1), pp. 87-104.
- Kaplan, R. & Norton, D., 2004a. Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, Volume 82(2), p. 52-63.
- Kaplan, R. & Norton, D., 2004b. *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance.. *Harvard Business Review*, Volume Vol. 70, p. 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2000b. *The Strategy-focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Harvard: Business School Press.
- Kershaw, R. & Kershaw, S., 2001. Developing a balanced scorecard to implement strategy as St. Elsewhere Hospital. *Management Accounting Quarterly*, Volume 2(2), p. 28-35.
- Klout, L. & Martin, J., 2000. Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, Volume 11, p. 231-51.
- Kluger, A. & DeNisi, A., 1996. Evaluation of feedback intervention on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, Volume 119 (2), pp. 254-284.
- Kober, R., Ng, J. & Paul, B., 2003. Change in strategy and MCS: a match over time?. *Advances in Accounting*, Volume 20, p. 199 - 232.
- Kober, R., Ng, J. & Paul, B. J., 2007. The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, Volume 18 (4), pp. 425 - 452.
- Langfield-Smith, K., 1997. Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, Volume 22 (2), pp. 207-232.
- Lebas, M., 1995. Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, Volume 41 (1-3), pp. 23-35.
- Levy, P. & Williams, J., 2004. The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, Volume 30(6), p. 881-905.
- Longenecker, O. & Nykodym, N., 1996. Public Sector Performance Appraisal Effectiveness: A case study. *Public Personnel Management*, Volume 25 (2), pp. 151-164.
- Lynch, R. & Cross, K., 1991. *Measure Up! The Essential Guide to Measuring Business Performance*.. London: Mandarin.
- Madureira, C. & Rodrigues, M., 2007. Os desafios da avaliação de desempenho na administração pública do século XXI. *Revista Sociedade e Trabalho*, Volume 33, pp. 27-43.
- Madureira, C. & Rodrigues, M., 2011. *A avaliação do desempenho individual no contexto da administração pública portuguesa-desafios e limitações do SIADAP*. s.l.:s.n.
- Malmi, T. & Brown, D. A., 2008. Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Volume 19 (4), p. 287-300.
- Marr, B. & Shore, I., 2007. *Measuring and Managing Performance in the Royal AirForce*. Advanced Performance Institute: BWMC Ltd.

- Mento, A. J., Steel, R. P. & Karren, R. J., 1987. A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance 1966–84. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 39, p. 52–83.
- Modell, S., 2001. Performance measurement and institutional processes: a study of managerial responses to public sector reform. *Management Accounting Research*, Volume 12, p. 437–64.
- Nanni, A. J., Dixon, J. & Vollmann, T., 1990. Strategic Control and Performance Measurement. *Journal of Cost Management*, Volume 4 (2), pp. 33-42.
- Naranjo - Gil, D. & Hartmann, F., 2006. How top management teams use management accounting systems to implement strategy. *Journal of Management Accounting*, Volume 18 (1), pp. 21 - 53.
- Naranjo - Gil, D. & Hartmann, F., 2009. How CFO's Determine Management Accounting Innovation: An Examination of Direct and Indirect Effects. *European Accounting Review*, Volume 18 (4), pp. 667 - 695.
- Naranjo-Gil, D. & Hartmann, F., 2007. Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 32, p. 735–756.
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M., 2002. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K., 2005. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, Volume 25 (12), p. 1228–1263.
- Niven, P. R., 2011. *Balanced Scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Nørreklit, H., 2000. The balance on the balanced scorecard-A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, Volume 11(1), p. 65–88.
- Odiorne, G., 1965. *Management by objectives: A system of management leadership*. New York: Pitman.
- Otley, D. T., 1980. The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 5 (4), pp. 413-428.
- Páscoa, C., Guedes, P. & Tribolet, J., 2013. Near Real Time Steering: the Organizational Cockpit at the Strategic Level. *Procedia Technology*, Volume 9, p. 260–265.
- Páscoa, C., Horta, R. & Tribolet, J., 2013. Near Real Time Steering: The Organizational Cockpit. *Procedia Technology*, Volume 9, pp. 266-271.
- Páscoa, C. & Tribolet, J., 2010. Organizational and Design Engineering of the Operational and Support Components of an Organization: the Portuguese Air Force Case Study. *Practice-Driven Research on Enterprise Transformation*, pp. 47-77.
- Person, R., 2013. *Balanced scorecards and operational dashboards with Microsoft Excel*. 2nd Ed. ed. s.l.:John Wiley & Sons.
- Poister, T. H. & Streib, G. D., 1999. Performance measurement in municipal government: assessing the state of the practice. *Public Administration Review*, Volume 59(4), p. 325–335.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V., 2005. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª ed. s.l.:Gradiva Publicações, Lda.

- Rasmussen, N., Chen, C. Y. & Bansal, M., 2009. *Business Dashboards*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Rocha, J. & Araújo, J., 2007. Administrative reform in Portugal: problems and prospects. *International Review of Administrative Sciences*, Volume 73 (4) , pp. 583-596.
- Rodgers, R. & Hunter, J. E., 1991. Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, Volume 76, p. 322–335.
- Rodgers, R. & Hunter, J. E., 1992. A foundation of good management practice in government: Management by objectives. *Public Administration Review*, Volume 52, p. 27–89.
- Roth, W., 2009. Is management by objectives obsolete?. *Global Business and Organizational Excellence*, Volume 28 (4), pp. 36-43.
- Sandino, T., 2007. Introducing the First Management Control Systems: Evidence from the Retail Sector. *The Accounting Review* , Volume 82 (1), pp. 265-293.
- Simons, R., 1987. Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 12 (4), pp. 357 - 374.
- Simons, R., 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspective. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 15 (1/2), pp. 127 - 143.
- Simons, R., 2000. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. s.l.:Prentice Hall.
- Sole, F., 2009. A management model and factors driving performance in public organizations. *Measuring business excellence*, Volume 13 (4), pp. 3-11.
- Stake, R. E., 1999. *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Stig, ., E., 2010. *Royal Norwegian Air Force: The Royal Norwegian Air Force enhances its mission readiness with the balanced scorecard capabilities of SAP® strategic enterprise management*. In SAP Customer Success Story: SAP.
- Tsamenyi, M., Sahadev, S. & Qiao, Z. S., 2011. The relationship between business strategy, management control systems and performance: evidence from China. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, Volume 27 (1), pp. 193-203.
- Warrington, E., 1997. Tree Vies of the “the New Public Administration”. *Public Administration and Development* , Volume 17, pp. 3-12.
- Widener, S. K., 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 32 (7), pp. 757 - 788.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. & Snell, S. A., 2001. Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, Volume 27, p. 701–721.
- Yin, R., 2009. *Case Study Research: Design and Methods*.. 4th ed. ed. s.l.:SAGE Publications, Inc.
- Yin, R., 2011. *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press .

DIPLOMAS LEGAIS

Governo de Portugal, 2014: Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA), Lei Orgânica n.º6-A/2014 de 1 de setembro.

Governo de Portugal, 2014: Lei Orgânica da Força Aérea (LOFA), Decreto-Lei n.º 187/2014 de 29 de dezembro.

Governo de Portugal, 2015: Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR), Decreto-Lei n.º 34/2008 de 23 de julho e Decreto-Lei n.º 90/2015 de 29 de maio.

Governo de Portugal, 2014: Lei da Defesa Nacional (LDN), com as alterações e retificações introduzidas pela Declaração de Retificação n.º 52/2009 de 20 de julho e pela Lei Orgânica n.º5/2014 de 29 de agosto.

Governo de Portugal, 1999: Lei do Serviço Militar (LSM), Lei n.º 174/99, de 21 de setembro.

Força Aérea, 1994: Ficha de Avaliação Individual (FAI); Portaria n.º 21/94 de 8 de janeiro.

Força Aérea, 2004: Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares da Força Aérea (REAMMFA), Portaria n.º 976/2004 de 3 de agosto.

Força Aérea, 1982: Regulamento das Publicações da Força Aérea (RFA), Estado Maior da Força Aérea, RFA 303-1 Organização da Força Aérea VOL I – Organização Geral, Alfragide, agosto 1982.

Força Aérea, 2009: Plano Anual de Atividade (PAA), Diretiva 02/2009 de 20 de março de 2009.

Força Aérea, 2008: Ciclo Anual de Planeamento (CAPO), Despacho N.º52/08 de 30 de setembro

Força Aérea, 2012: Objetivos de Nível Estratégico da Força Aérea (Triénio 2014/2016), Despacho N.º87/12 de 28 de dezembro.

Força Aérea, 2013: Planeamento da Força Aérea (Triénio 2014/2016), Diretiva N.º04/13 de 20 de fevereiro.

Força Aérea, 2015: Objetivos e Indicadores de Gestão para 2015, Diretiva CEMFA n.º 02/2015, de 16 de fevereiro.

Governo de Portugal, 2012: Lei 64-A/2008, de 31 de dezembro, 55-A/2010, de 31 de dezembro, e 66-B/2012, de 31 de dezembro.

ANEXO A – MODELO BSC PARA SETOR PRIVADO E PÚBLICO



Figura 4 - Modelo do BSC para o setor privado e público (Kaplan e Norton, 2004b)

ANEXO B – ENTREVISTAS

Tabela II - Quadro Síntese das Entrevistas

Entrevista	Entrevistado	Organização	Cargo	Data	Duração
1	Major Severiano	FA – Direção Pessoal	Avaliação FA (militares) ⁵⁸	25/06/2015 11H00	01:17:29
2	Capitão Martins	FA – Direção Pessoal	Avaliação FA (militares) ⁵⁹	25/06/2015 10H30	01:12:22
3	Capitão Martins	FA – Direção Pessoal	Avaliação FA (civis) ⁶⁰	25/06/2015 10H00	00:59:40
5	Tenente-Coronel Vicente	EMFA – Divisão de Planeamento	Ciclo de Gestão ⁶¹	25/06/2015 14H30	01:34:12
6	Major Marado	EMFA – Divisão de Operações	Análise e Métodos da Repartição ⁶²	25/06/2015 15H30	01:26:17
7	Dra. Paula Teixeira	DGAE (DSEEPE)	Diretora do DSEEPE	26/06/2015 11H00	00:50:40

ANEXO C – FERRAMENTAS DE APOIO À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA FORÇA AÉREA

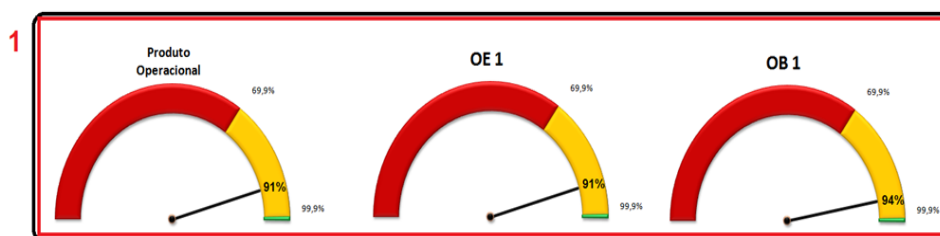


Figura 5 - Cockpit da Força Aérea

⁵⁸ Chefe da Repartição de Carreiras e Entidade Primariamente Responsável (ERP) da FA

⁵⁹ Chefe da secção de promoções e reservas

⁶⁰ Chefe da repartição de pessoal civil em exercício de funções

⁶¹ Chefe da repartição de planos da Divisão de Planeamento do Estado Maior

⁶² Adjunto para a Análise e Métodos da Repartição

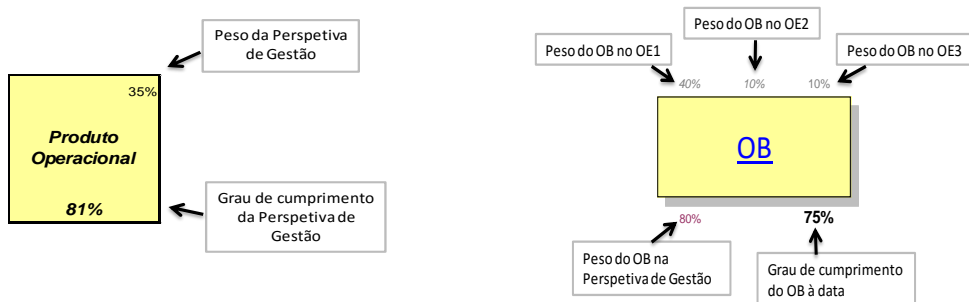
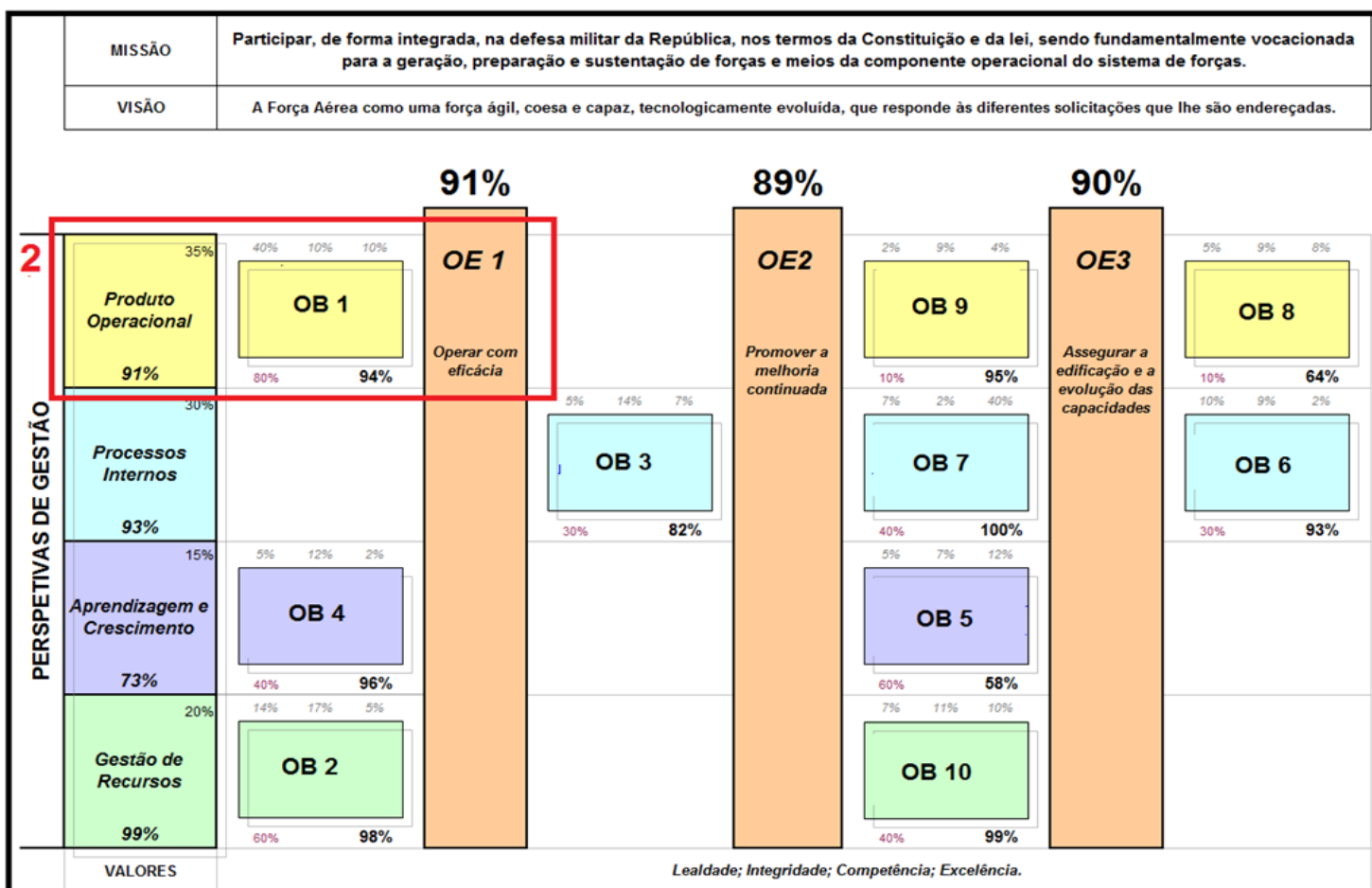


Figura 6 - Mapa Estratégia da Força Aérea

Tabela III - *Balanced Scorecard* da Força Aérea

																Legenda Progresso KPI				30Jun	
																≥ 100%	70%-99,9%	0,1%-69,9%	0%		
OBJETIVO	ATIVIDADE	NR. AÇÃO	AÇÃO	KPI	META PADRÃO	VALOR META PADRÃO	META DESEJADA	VALOR META ANUAL DESEJADA	EXECUTADO	DIFERENÇA	PROGRESSO KPI vs META PERÍODO	Eficiência Ação	Expressão (Ação)	Eficiência Atividade	Expressão (Atividade)	VALOR (Objetivo)					
OB 1	A1.1	3	ALL1	Descrição Ação A1.1.1	Descrição KPI A1.1.1	Descrição Meta Padrão A1.1.1	18835,00	99% a 101% da meta padrão	18835,00	9655,10	-9179,50	98,5%	0,98	0,25	0,97	0,30	0,94				
		ALL2	Descrição Ação A1.1.2	Descrição KPI A1.1.2	Descrição Meta Padrão A1.1.2	4790,00	99% a 101% da meta padrão	4790,00	2634,30	-2155,30	98,3%	0,98	0,05								
						8113,00		8113,00	4080,45	-4032,15	100,0%	1,00	0,05								
						5832,00		5832,00	2957,00	-2975,00	100,0%	1,00	0,05								
		ALL3	Descrição Ação A1.1.3	Descrição KPI A1.1.3	Descrição Meta Padrão A1.1.3	25,3	≥ meta padrão	25,3	28,9	3,6	100,0%	1,00	0,15								
		ALL4	Descrição Ação A1.1.4	Descrição KPI A1.1.4	Descrição Meta Padrão A1.1.4	8,74	≥ meta padrão	8,74	11,02	2,28	100,0%	1,00	0,15								
ALL5	Descrição Ação A1.1.5	Descrição KPI A1.1.5	Descrição Meta Padrão A1.1.5	2952,00	≥90% da meta padrão	2656,48	1633,45	-1023,03	100,0%	1,00	0,10										

Tabela IV - Cálculos para o 1º caso referente a metas e indicadores

1º Caso - O Objetivo de Gestão é Exceder a Meta				Exemplo			
Planeado	Executado		Resultado	Planeado	Executado	Porcentagem	Resultado
A	≥	B	Resultado= B/A	100	37	37%	0,37
A	<	B	Resultado= 1				

Tabela V - Cálculos para o 2º caso referente a metas e indicadores

2º Caso - O Objetivo de Gestão é Não Exceder a Meta				Exemplo			
Planeado	Executado		Resultado	Planeado	Executado	Porcentagem	Resultado
A	≥	B	Resultado=1	10	11	110%	0,9
A	<	B	Resultado= 1- (B/A-1)				

Tabela VI - Cálculos para o 3º caso referente a metas e indicadores

3º Caso - O Objetivo de Gestão deve estar num intervalo da Meta				Exemplo			
Indicador	Planeado	Desvio Meta	Executado	Mínimo entre os 2 valores		Resultado	
A.1.1.1	392,3958333	1%	402,2986111			98,49%	
	101%	396,3197917	101,51%	Se 101,51 < 1	100 - (101,51-100)	98,49%	
	99%	388,471875	103,56%	Se 103,56 > 1	1	1	

Tabela VII - Flight Plan da Força Aérea

VALORES REFERENTES AO PONTO DE REPORTE										
2										
Dados a Reportar	Descrição	Período	Data Início	Data Término	Plan Anual	Meta Reporte	Exec	% Concretização	EPR	Órgão que Reporta (flonete)
AL1.1	Descrição Ação 1.1.1		01/01/2015	30/06/2015	18835.00	9417.30	9655.10	98.49%	CA	EPR1
	Descrição Ação 1.1.1 para UA 101		01/01/2015	30/06/2015		1500.00	1771.20	118.1%	CA	EPR2
AL1.1.1	Descrição Ação 1.1.1.1 para UA 101	1º Reporte	01/01/2015	31/03/2015		750.00	948.20	126.4%	CA	
AL1.1.2	Descrição Ação 1.1.1.2 para UA 101	2º Reporte	01/01/2015	30/06/2015		1500.00	1771.20	118.1%	CA	
AL1.1.3	Descrição Ação 1.1.1.3 para UA 101	3º Reporte	01/01/2015	30/09/2015		2250.00		0.0%	CA	
AL1.1.4	Descrição Ação 1.1.1.4 para UA 101	4º Reporte	01/01/2015	31/12/2015		3000.00		0.0%	CA	
4	Descrição Ação 1.1.1 para UA 103					300.00	296.40	98.9%	CA	EPR3
AL1.1.5	Descrição Ação 1.1.1.5 para UA 103	1º Reporte	01/01/2015	31/03/2015		150.00	162.00	108.0%	CA	
AL1.1.6	Descrição Ação 1.1.1.6 para UA 103	2º Reporte	01/01/2015	30/06/2015		300.00	296.40	98.9%	CA	
AL1.1.7	Descrição Ação 1.1.1.7 para UA 103	3º Reporte	01/01/2015	30/09/2015		450.00		0.0%	CA	
AL1.1.8	Descrição Ação 1.1.1.8 para UA 103	4º Reporte	01/01/2015	31/12/2015		600.00		0.0%	CA	

Tabela VIII - QUAR da Força Aérea

															Legenda Progresso KPI					30Jun
OBJETIVO	ATIVIDADE	NR. AÇÃO	AÇÃO	INDICADORES	META PADRÃO	VALOR META PADRÃO	META DESEJADA	META ANO N-1	META ANO N	EXECUTADO	DIFERENÇA	PESO DO INDICADOR	RESULTADO	CLASSIFICAÇÃO	DESVIOS					
EFICÁCIA 35%																				
OB 1	A1.1	A1.1.1	Descrição Ação A1.1.1	Descrição KPIA1.1.1	Descrição Meta Padrão A1.1.1	975168 00	99% a 101% da meta padrão	18052 00	975168 00	750 00	-974418 00	0,075	16,1%	Não Atingido	↓ -1,31%					
		A1.1.2	Descrição Ação A1.1.2	Descrição KPIA1.1.2	Descrição Meta Padrão A1.1.2	977362 00	99% a 101% da meta padrão	5190 00	977362 00	2295 00	-974867 00	0,015	16,1%	Não Atingido	↓ -1,49%					
								7640 00	977362 00	4058 30	-973296 30	0,015	100,0%	Atingido	↔ 0,00%					
								5382 00	977362 00	2968 00	-974386 00	0,015	100,0%	Atingido	↔ 0,00%					
		A1.1.3	Descrição Ação A1.1.3	Descrição KPIA1.1.3	Descrição Meta Padrão A1.1.3	0,0	x meta padrão	19,1	0,0	25,3	25,3	0,040	100,0%	Atingido	↔ 0,00%					
		A1.1.4	Descrição Ação A1.1.4	Descrição KPIA1.1.4		0	x meta padrão	10,38	0	8,74	8,74	0,040	100,0%	Atingido	↔ 0,00%					
A1.1.5	Descrição Ação A1.1.5	Descrição KPIA1.1.5	975168 00	>100% da meta padrão		2048 51	87765 12	425 00	-977226 12	0,03	100,0%	Atingido	↔ 0,00%							

Recursos Disponíveis (PAA 2015)			
Recursos Humanos 2015	Planeados	RH Utilizados	Desvio
Oficiais QP, no ativo, no ramo	1453		
Sargentos QP, no ativo, no ramo	2510		
Instruendos na AFA (Cadetes)	21		
Oficiais RC (Inclui militares fora do Ramo)	323		
Praças (Inclui militares fora do Ramo)	1652		
Civis	805		
Total	6764		
Recursos Financeiros 2015	Planeados	Realizados	Desvio
Orçamento de Funcionamento	74123327		
Despesas com o Pessoal	233835282		
LPM	22960000		
LPIM	9895665		
Projetos de Financiamento Comunitário	193168		
PIDDAC	1000000		
Total (OF+PIDDAC)	342007442		

Parametros de Av.	
Eficácia	35%
Eficiência	25%
Qualidade	40%
Total	100%

ANEXO D – FERRAMENTAS DE APOIO À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA DIVISÃO DE OPERAÇÕES

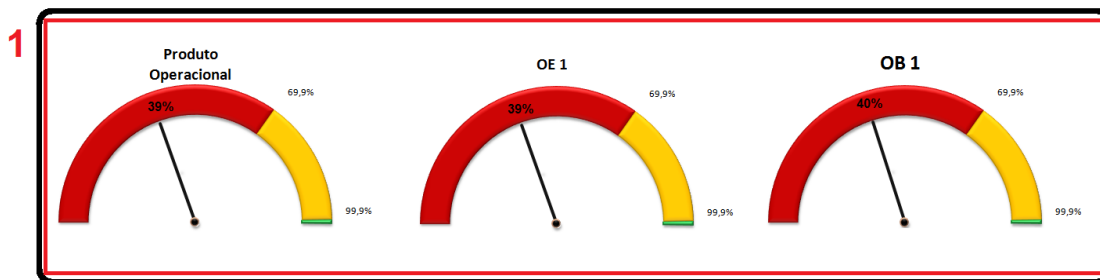


Figura 7 - Cockpit da Divisão de Operações

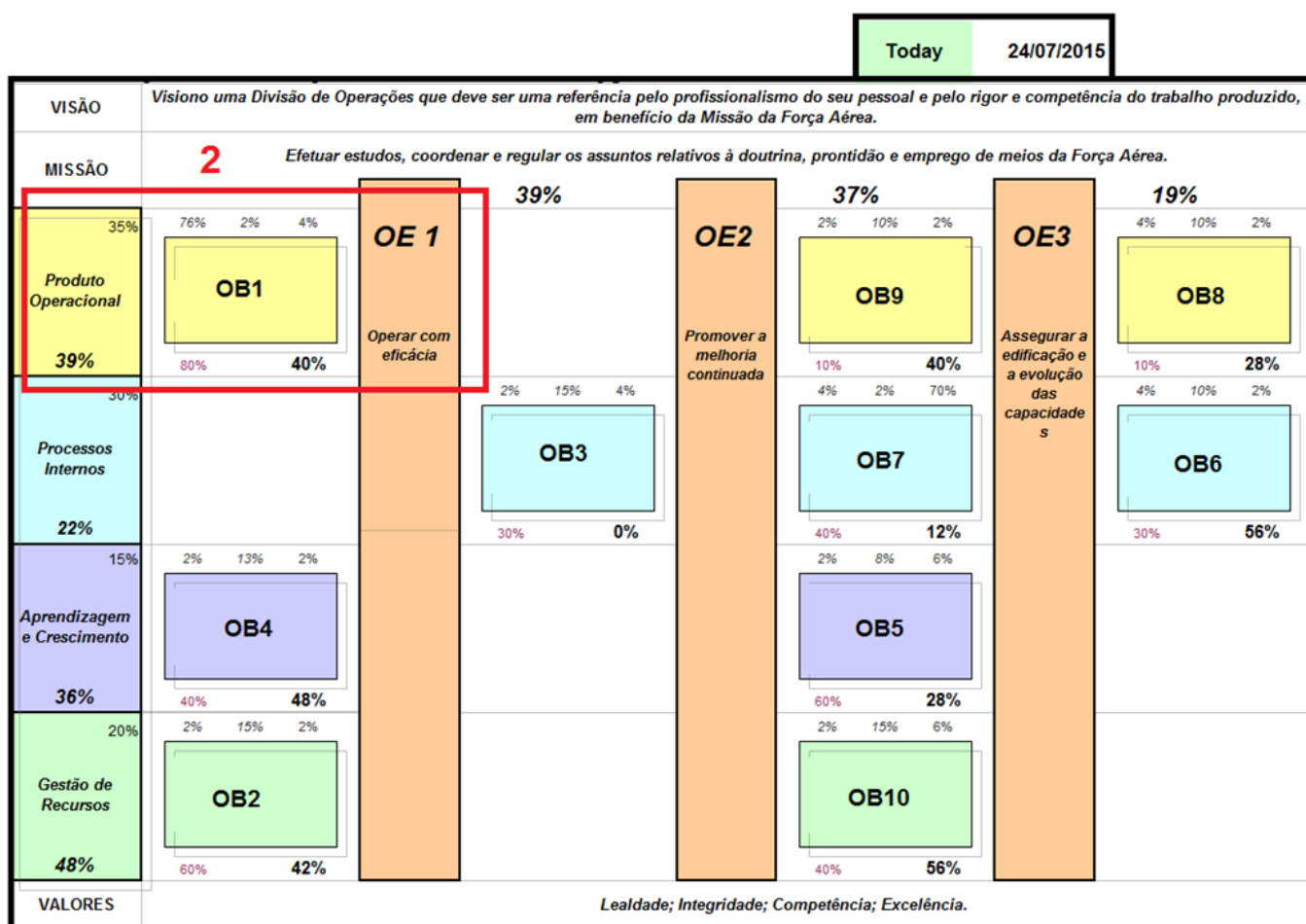


Figura 8 - Mapa Estratégia da Divisão de Operações

Tabela IX - *Balanced Scorecard* da Divisão de Operações

										Today		24/07/2015			
OBJETIVO	ATIVIDADE	NR. AÇÃO	AÇÃO	KPI	PLANEADO	EXECUTADO	ATRASADO	PROGRESSO KPI	Eficácia Ação	Expressão (Ação)	Eficácia Atividade	Expressão (Atividade)	VALOR (Objetivo)		
OB1	A1.1	A1.1J	Descrição ação A1.1.1	Descrição KPI A1.1.1	10	4	1	40%	0,4	1	0,4	1	0,4		
	A2.1	A2.1J	Descrição ação A2.1.1	Descrição KPI A2.1.1	6	6		100%	1,0	1	1,0	0,2	0,4		
OB2	A2.3	A2.3J	Descrição ação A2.3.1	Descrição KPI A2.3.1	7			56%	0,6	1	0,6	0,2			
		A2.3.2	Descrição ação A2.3.2	Descrição KPI A2.3.2	1					1		0,2			
	A2.4	A2.4J	Descrição ação A2.4.1	Descrição KPI A2.4.1	1					1		0,2			
OB3	A2.7	A2.7J	Descrição ação A2.7.1	Descrição KPI A2.7.1	6			56%	0,6	1	0,6	0,2	0,3		
	A3.2	A3.2J	Descrição ação A3.2.1	Descrição KPI A3.2.1	2		1			1		1			
OB4	A3.5	A3.5J	Descrição ação A3.5.1	Descrição KPI A3.5.1	1		1	27%	0,3	1	0,3	1	0,3		
	A4.1	A4.1J	Descrição ação A4.1.1	Descrição KPI A4.1.1	12	8		71%	0,7	1	0,7	0,5	0,5		
	A4.4	A4.4J	Descrição ação A4.4.1	Descrição KPI A4.4.1	8	2		25%	0,3	1	0,3	0,5			

Tabela X - *Flight Plan* da Divisão de Operações

										Today		24/07/2015			
Descrição	Data Início	Data Término	% Concretizaçã	Número de Dias	Desvio	POC	Oficial	Planeado	Realizado	Por Fazer	Atrasado				
A1.1.1	Descrição Ação 1.1.1		40	1815	773			10	4	5	1				
A1.1.1.1	Descrição Ação 1.1.1.1		100	180		RPD	ADJ DOUT								
A1.1.1.2	Descrição Ação 1.1.1.2		100	180		RAM	cRAM								
A1.1.1.3	Descrição Ação 1.1.1.3		100	180		ROPS	ADJ SA1								
A1.1.1.4	Descrição Ação 1.1.1.4			180	-24	ROPS	ADJ SA2								
A1.1.1.5	Descrição Ação 1.1.1.5		100	180		cDIV	cDIV								
A1.1.1.6	Descrição Ação 1.1.1.6			183	160	RPD	ADJ DOUT								
A1.1.1.7	Descrição Ação 1.1.1.7			183	160	RAM	cRAM								
A1.1.1.8	Descrição Ação 1.1.1.8			183	160	ROPS	ADJ SA1								
A1.1.1.9	Descrição Ação 1.1.1.9			183	160	ROPS	ADJ SA2								
A1.1.1.10	Descrição Ação 1.1.1.10			183	160	cDIV	cDIV								

Tabela XI - QUAR da Divisão de Operações

OBJETIVO	ATIVIDADE	NR. AÇÃO	AÇÃO	INDICADORES	META DO ANO N-1	META DO ANO N	PESO DO INDICADOR	RESULTADO	CLASSIFICAÇÃO	DESVIOS
EFICÁCIA 25%										
QB1	A1.1	A1.1.1	Descrição Ação A1.1.1	Descrição KPI A1.1.1	10	10	1	40%	Não Atingiu	↓ -60%
EFICIÊNCIA 20%										
QB2	A2.1	A2.1.1	Descrição Ação A2.1.1	Descrição KPI A2.1.1	6	6	0,2	100%	Atingiu	↔ 0%
	A2.3	A2.3.1	Descrição Ação A2.3.1	Descrição KPI A2.3.1	2	7	0,2	56%	Não Atingiu	↓ -44%
		A2.3.2	Descrição Ação A2.3.2	Descrição KPI A2.3.2	1	1	0,2	0%	Não Atingiu	↓ -100%
	A2.4	A2.4.1	Descrição Ação A2.4.1	Descrição KPI A2.4.1	1	1	0,2	0%	Não Atingiu	↓ -100%
A2.7	A2.7.1	Descrição Ação A2.7.1	Descrição KPI A2.7.1	6	6	0,2	56%	Não Atingiu	↓ -44%	

Recursos Disponíveis (RFA)			
Recursos Humanos 2015	Planeados	RH Utilizados	Desvio
Oficiais	15		
Sargentos	1		
Praças	3		
Civis	1		
Total	20		
Recursos Financeiros 2015	Planeados	Realizados	Desvio
Orçamento de Funcionamento			
Despesas com o Pessoal			
LPM			
LPI			
Projetos de Financiamento Comunitário			
PIDDAC			
Total (OF+PIDDAC)			

Parametros de Av.	
Eficácia	25%
Eficiência	30%
Qualidade	45%
Total	100%