

MESTRADO EM ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Implementação do Balanced Scorecard no Exército português: proposta de um sistema de medição de desempenho para o presente e para o futuro

Rúben Daniel Jordão Soares

M

2022



Implementação do *Balanced Scorecard* no Exército português: proposta de um sistema de medição de desempenho para o presente e para o futuro

Rúben Daniel Jordão Soares

Dissertação

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por

Professora Dra. Renata Blanc Esteves Bento de Melo

2022

Agradecimentos

A elaboração deste trabalho de investigação apenas foi possível com a colaboração e apoio de algumas pessoas, a quem eu quero expressar o meu sentido agradecimento.

Gostaria de começar por agradecer à minha orientadora, Professora Dra. Renata Blanc Esteves Bento de Melo, por toda a disponibilidade e apoio demonstrado, sendo ainda de destacar os seus imensos conhecimentos, que mostraram ser determinantes na realização deste trabalho.

À minha família, por toda a sua compreensão e constante motivação, e em particular ao meu **pai** pelo tempo de convívio que o privei, fruto da minha ausência.

Um profundo agradecimento ao Regimento de Engenharia N.º 3, e em especial ao meu Comandante, Coronel de Engenharia, Pedro Nuno Rego Ferreira pela confiança depositada no meu trabalho.

Por último, mas não menos importante, deixo aqui a minha enorme gratidão a todos aqueles que participaram nas entrevistas, pelo seu contributo inegável e espírito de camaradagem.

A todos, muito obrigado.

Resumo

A atual conjuntura socioeconómica, tem sido marcada por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA) e as dificuldades sentidas nas várias organizações tanto no setor público como privado, têm sido o reflexo deste novo paradigma.

Como resultado, as organizações vêm-se obrigadas a adotar metodologias mais eficientes e modernas, tanto para a gestão dos seus recursos como para a prossecução dos seus objetivos e o Exército português enquanto instituição pública, é um exemplo desta adaptação. A inclusão das metodologias como o *Balanced Scorecard* ou utilização de sistemas informáticos mais recentes na gestão desta instituição, são provas do seu esforço em querer adaptar-se e cumprir a sua missão no âmbito da Defesa Nacional.

No que concerne à medição de desempenho do Exército, tem existido uma necessidade contínua na identificação das suas fragilidades e respetiva resolução, com a criação de novos indicadores e metas para uma melhor monitorização.

O presente trabalho de investigação, tem a finalidade de dotar o Exército de um *Balanced Scorecard*, capaz de avaliar adequadamente o seu desempenho face ao contexto atual e futuro, atendendo às oportunidades e ameaças que se perspetivam.

Com este objetivo em mente, foi criticamente analisado o atual *Balanced Scorecard* da organização, tendo sido também utilizadas, de forma complementar, outras ferramentas como a análise SWOT e o *Business Model Canvas*, para além do software Power BI usado para tratamento de dados.

A metodologia adotada na elaboração da investigação foi qualitativa, recorrendo-se a técnicas de recolha de dados como a observação de documentos de medição de desempenho atualmente utilizados na organização e também a realização de entrevistas nas composições do Regimento de Engenharia N.º3.

Com a realização deste trabalho, procura-se dar um contributo relevante ao Exército português na sua medição de desempenho, beneficiando a instituição e os demais elementos afetos.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Exército português, Mapa estratégico, Power BI, análise SWOT, *Business Model Canvas* e Indicadores de Desempenho

Abstract

The current socioeconomic environment has been marked by volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA) and the difficulties experienced in several organizations, both in the public and private sectors, have been a reflection of this new paradigm.

As a result, organizations are forced to adopt more efficient and modern methodologies, both for the management of their resources and for the pursuit of their objectives, and the Portuguese Army, as a public institution, is an example of this adaptation. The inclusion of methodologies such as the *Balanced Scorecard* or the use of more recent computer systems in the management of this institution are proof of its effort to adapt and to fulfill its mission within the scope of National Defense.

Regarding the Army's performance measurement, there has been a continuous need to identify its weaknesses and their respective resolution, with the creation of new indicators and goals for a better monitoring.

This research work aims to provide the Army with a *Balanced Scorecard*, capable of adequately evaluating its performance in the current and future context, given the opportunities and threats that are foreseen.

With this goal in mind, the organization's current *Balanced Scorecard* was critically analyzed, and other tools such as SWOT analysis and the *Business Model Canvas* were also used in a complementary manner, in addition to the Power BI software used for data processing.

The methodology adopted in the preparation of the research was qualitative, using data collection techniques such as the observation of performance measurement, documents currently used in the organization and also interviews in the compositions of the Engineering Regiment No. 3.

The aim of this study is to provide a relevant contribution to the Portuguese Army in its performance measurement, benefiting the institution and the other elements involved.

Keywords: *Balanced Scorecard*, Portuguese Army, Strategic Map, Power BI, SWOT analysis, *Business Model Canvas*, performance indicators

Glossário

AM – Academia Militar

AED – Agência Europeia da Defesa

BI – *Business Intelligence*

BSC – *Balanced Scorecard*

CDD – Cooperação no Domínio da Defesa

CFT – Comando das Forças Terrestres

CMDLOG – Comando da Logística

CMDPESS – Comando do Pessoal

CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

DCCR – Despesas com Compensação de Receitas

DCSI – Direção de Comunicações e Sistemas de Informação

DE – Direção de Educação

DEE – Diretiva Estratégica do Exército

DFIN – Direção de Finanças

DHCM – Direção de História e Cultura Militar

ECOSF – Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças

EME – Estado-Maior do Exército

END – Elementos Nacionais Destacados

ES – Entidades Setoriais

EUA – Estados Unidos da América

Ex-PIDDAC – Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central alocados ao Exército

FA – Forças Armadas

FEM – Fórum Económico Mundial

FND – Força Nacional Destacada

IA – Inteligência Artificial

IDI – Plano de Investigação, Desenvolvimento e Inovação

IeG – Indicador Estratégico de Gestão

IGE – Inspeção-Geral do Exército

LIM – Lei de Infraestruturas Militares

LPM – Lei da Programação Militar

MoE – *Measure of Effectiveness*

MoP – *Measure of Performance*

MPCE - Docentes do Quadro de Pessoal Civil do Exército

OCAD – Órgãos Centrais de Administração e Direção

OE – Objetivo Estratégico

OMDN – Orçamento do Ministério da Defesa Nacional

ONU – Organização das Nações Unidas

OO – Objetivo Operacional

OTAN – Organização do Tratado Atlântico Norte

PAIE – Programa Anual de Inspeções do Exército

PECOSME - Programa de Educação e Consciencialização em Segurança Militar do Exército

PIDDAC – Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central

PITOP – Plano Integrado do Treino Operacional do Exército

PPRCIC – Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas

QP – Quadros Permanentes

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

RC – Regime de Contrato

RV – Regime de Voluntariado

SFN – Sistemas de Força Nacional

SIGE – Sistema Integrado de Gestão Estratégica

SIRCIGE – Sistema Integrado de Registo e Controlo da Inspeção Geral do Exército

SMO – Serviço Militar Obrigatório

STRIVE – *Strategic Technology Research, Identification & eValuation Ecosystem*

TN – Território Nacional

UE - União Europeia

UEC – Unidades Escalão Companhia

U/E/O – Unidade, Estabelecimento ou Órgão

Índice

1 Introdução.....	1
2 Revisão de literatura.....	2
2.1 A medição de desempenho e o Balanced Scorecard.....	2
2.1.1 As perspetivas do Balanced Scorecard.....	3
i Perspetiva clientes.....	4
ii Perspetiva processos internos.....	4
iii Perspetiva aprendizagem e crescimento.....	5
iv Perspetiva financeira.....	5
2.1.2 Etapas para a elaboração do Balanced Scorecard.....	6
2.1.3 Desafios na implementação do Balanced Scorecard.....	7
2.2 Balanced Scorecard aplicado ao sector público.....	8
2.3 Balanced Scorecard aplicado ao setor militar.....	9
3 Metodologia da investigação.....	11
3.1 Técnicas de recolha de dados.....	11
4 Estudo de caso: Exército português.....	13
4.1 Exército português: contextualização.....	13
4.1.1 Descrição da organização.....	13
4.1.2 Missão, Visão, Valores e Estratégia.....	16
4.1.3 Objetivos estratégicos.....	17
4.2 Contexto atual do Exército português.....	17
4.3 Medição de desempenho no Exército português.....	17
4.4 Perceções internas quanto ao Exército, aos seus desafios e forma de medição de desempenho.....	21
4.5 O Modelo de Negócio do Exército.....	24
4.6 Análise SWOT.....	25
4.7 Tendências para o futuro.....	25
4.8 Análise crítica ao atual sistema de medição de desempenho do Exército.....	30
5 Implementação do Balanced Scorecard.....	32
5.1 Proposta de novo Mapa Estratégico.....	32
5.2 Proposta de novos Indicadores.....	33
5.3 Análise ao novo Balanced Scorecard.....	38

6 Conclusão.....	41
6.1 Limitações e sugestões.....	41
7 Referências bibliográficas.....	42
7.1 Bibliografia.....	42
7.2 Bibliografia Web.....	44
7.3 Legislação.....	47
Anexo I – Figuras.....	49
Anexo I – Tabelas.....	52
Anexo I – Dashboards.....	68
Anexo II – Guião de Entrevista.....	82

Índice de figuras

Figura 1. <i>Balanced Scorecard</i> aplicado ao Sector Privado.....	4
Figura 2. <i>Balanced Scorecard</i> aplicado ao Sector Público.....	8
Figura 3. Estrutura orgânica do Exército português.....	49
Figura 4. Meios e dispositivos operacionais das Forças Armadas.....	15
Figura 5. Despesa da Defesa por PIB nos países membros da NATO.....	50
Figura 6. Mapa Estratégico do Exército português em 2022.....	20
Figura 7. Alinhamento entre o Planeamento Estratégico e o Planeamento de Atividades...	21
Figura 8. Nível de realização dos objetivos do Exército em 2019.....	21
Figura 9. Inflação.....	29
Figura 10. Risco geopolítico global.....	29
Figura 11. Exportação de <i>commodities</i> da Rússia e Ucrânia.....	29
Figura 12. Crescimento económico.....	29
Figura 13. Proposta de Mapa Estratégico em comparação com o Mapa Estratégico oficial do Exército em 2022.....	51

Índice de tabelas

Tabela 1. Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> no setor público <i>vs</i> setor privado.....	9
Tabela 2. Trabalhos com metodologias de referência para o autor.....	53
Tabela 3. Órgãos do CEME.....	13
Tabela 4. Sub-órgãos do Exército.....	14
Tabela 5. Matriz de Operacionalização do Exército.....	54
Tabela 6. Objetivos operacionais do Exército em 2022.....	55
Tabela 7. <i>Business Model Canvas</i> aplicado ao Exército português.....	56
Tabela 8. Análise SWOT ao Exército português.....	57
Tabela 9. Principais ameaças ao país segundo o MDN.....	26
Tabela 10. Principais metas da ONU até 2030.....	27
Tabela 11. Principais desafios na era pós-Covid segundo o WEF.....	27
Tabela 12. Principais desafios face às alterações climáticas segundo a OTAN.....	28
Tabela 13. Principais desafios ao nível tecnológico segundo a OTAN.....	29
Tabela 14. Proposta de Mapa Estratégico para o Exército	32
Tabela 15. Proposta de novos indicadores para o Exército	33
Tabela 16. Proposta de novos indicadores em comparação com os indicadores oficiais do Exército.....	58

Índice de dashboards

Dashboard 1. Despesa Mundial da Defesa por PIB.....	69
Dashboard 2. Efetivo Militar ao nível Mundial.....	70
Dashboard 3. Efetivo militar do Exército, Marinha e Força Aérea.....	71
Dashboard 4. Efetivo Militar do Exército.....	72
Dashboard 5. Distribuição da despesa por capítulos do MDN.....	73
Dashboard 6. Natureza das despesas do Exército.....	74
Dashboard 7. Importação e exportação de bens e serviços militares.....	75
Dashboard 8. Consumos do Exército.....	76
Dashboard 9. Origem geográfica dos militares do Exército.....	77
Dashboard 10. Punições e processos instruídos.....	78
Dashboard 11. Satisfação organizacional dos militares do regime de voluntariado e de contrato	79
Dashboard 12. Perceção dos portugueses em relação às Forças Armadas	80
Dashboard 13. Perceção dos portugueses em relação à Defesa Nacional	81

1 Introdução

A medição de desempenho é um dos componentes críticos para o sucesso das organizações, no entanto, tem havido grandes dificuldades na determinação de ações específicas que orientem realmente as organizações para um desempenho superior (Epstein, M. J., & Manzoni, J.-F., 2004). A este aspeto, acresce o fato de as organizações já não poderem estar restringidas a uma medição de desempenho puramente financeira, devendo para tal, integrar outras metodologias que auxiliem na sua adaptação ao contexto atual.

A ideia de investigação, surge assim pela ligação profissional do autor à organização que será objeto de estudo – o Exército português – e pela curiosidade de compreender em maior profundidade a forma como o desempenho é realmente medido, dado que numa primeira indagação apenas se identificaram sistemas mais tradicionais (orçamentos e indicadores avulsos).

Com a dissertação proposta, pretende-se inicialmente caracterizar o meio em que se encontra inserido o Exército e analisar o seu atual sistema de medição de desempenho, identificando as suas vantagens e limitações face ao contexto atual e também às principais tendências futuras, nomeadamente tendências de cariz social e tecnológico. Posteriormente, pretende-se desenhar um adequado sistema de medição de desempenho utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC).

A pertinência deste tema, prende-se sobretudo, com a necessidade de definir uma metodologia que conduza a uma melhor monitorização do desempenho do Exército, enquanto organização, e o estudo das eventuais debilidades e ameaças que possa vir a enfrentar.

Pretende-se desta forma responder às seguintes questões:

- Como é atualmente medido o desempenho no Exército português e quais as limitações que se identifica nesse sistema?
- Face às principais tendências de futuro, e inerente impacto na organização, quais deveriam ser os principais objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas a implementar pelo Exército português?
- Que valor acrescentado traria a implementação de um BSC em comparação com o atual sistema de medição de desempenho?

Com este objetivo, a presente investigação foi estruturada em seis capítulos, nomeadamente, Introdução, Revisão de Literatura, Metodologia da Investigação, Estudo de Caso: Exército português, Implementação do *Balanced Scorecard* e Conclusão.

A começar com o primeiro capítulo, encontra-se uma contextualização ao tema de investigação, seguido pelo segundo capítulo, onde é efetuada uma revisão de literatura sobre o BSC, com a descrição das várias perspetivas, etapas de implementação, implicações e aplicação ao setor público.

No terceiro capítulo, é retratada a metodologia de investigação adotada, a par das técnicas de recolha de dados que foram utilizadas.

Em relação ao quarto capítulo, está apresentada uma análise extensa ao estudo de caso, com os resultados das entrevistas efetuadas, exposição de dados estatísticos, análise das suas envolventes e estratégia de negócio. Sucede-se o quinto capítulo, onde está representada a implementação do BSC ao Exército, incluindo uma análise à proposta final.

Por último, no sexto capítulo, encontram-se as principais conclusões obtidas no decorrer da investigação e os seus contributos.

2 Revisão de literatura

2.1 A medição de desempenho e o *Balanced Scorecard*

A medição de desempenho nas organizações é um tópico que tem captado um crescente interesse ao longo dos anos (Tangen, 2004). Entre as várias razões, destaca-se as alterações da natureza do trabalho, o aumento da competitividade, os prémios nacionais e internacionais e as mudanças nas regras organizacionais (Neely, 1999).

Cada vez mais, as organizações têm adotado uma gestão apoiada em evidências e dados concretos ao invés da opinião pessoal, debruçando-se assim na recolha de números reais e fazendo uso dos mesmos para monitorizar e alcançar os níveis de desempenho desejados (Harbour, 2017).

“Um fator-chave nesta transição de gestão apoiada na opinião para uma gestão apoiada em fatos concretos é o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho” (Harbour, 2017, pág. 11).

Segundo Poister et al. (2014), a medição de desempenho consiste na recolha sistemática e ordenada de dados quantitativos ao longo de um conjunto de indicadores de desempenho de uma organização. O mesmo autor, destaca ainda, o facto de os sistemas de medição de desempenho, não serem propriamente sistemas autónomos, visto assumirem um papel essencial em processos de gestão e tomada de decisão como o planeamento, orçamentação e gestão das organizações.

Um dos elementos para o sucesso da medição de desempenho é o levantamento apenas dos medidores que poderão ser efetivamente utilizados, ou seja, os que irão realmente auxiliar a interpretar, gerir e a melhorar o desempenho das respetivas organizações (Harbour, 2017)

“Neste caso, esses medidores representam fatores críticos que impulsionam verdadeiramente o desempenho” (Harbour, 2017, pág. 13).

A importância de um sistema de medição de desempenho reside também no fato de este providenciar três fatores cruciais, nomeadamente (Harbour, 2017):

- Valor descritivo: auxílio na descrição do que está a ocorrer no momento e do que já aconteceu;
- Valor de diagnóstico: melhor interpretação sobre o porquê de algo ter acontecido;
- Valor preditivo: ajuda a extrapolar o que poderá acontecer com base em eventos já ocorridos.

Adicionalmente, Behn (2003), destaca a importância da medição de desempenho no setor público com o seu papel em matéria de avaliação, controlo, orçamentação, motivação e melhoria do desempenho das organizações.

Com a evolução dos sistemas de medição de desempenho, surgiu em 1992 o *Balanced Scorecard*, por intermédio de Robert Kaplan e David Norton, apresentando-se como uma metodologia capaz de avaliar o desempenho das organizações e alinhar de forma mais eficaz os seus objetivos com a sua estratégia.

Segundo Kaplan & Norton (1996), o BSC deve transcrever a missão e estratégia de uma organização em objetivos tangíveis e medições, sendo muito mais do que um simples sistema de medição tático ou operacional.

Esta metodologia, surgiu em resposta aos inadequados sistemas de medição de desempenho, que estavam direcionados para relatar resultados financeiros em relação aos orçamentos (Hope & Fraser, 2014). Estes últimos, embora fossem úteis a providenciar detalhes sobre o histórico recente da organização, de pouco serviam para gerir o desenvolvimento dos seu negócios (Makhijani & Creelman, 2012).

Esta metodologia mais atualizada, veio assim potenciar uma variedade de capacidades e ativos das organizações, providenciando uma “receita” que permitiu combinar ingredientes já existentes numa organização na criação de valor a longo prazo (Kaplan & Norton, 2001).

Esta “receita”, resume-se à estratégia de uma organização em combinar recursos internos e capacidades para criar valor ao público-alvo e segmentos de mercado empregando para tal, não só o seu líder, como também todos os trabalhadores envolvidos (Kaplan & Norton, 2001).

Para Niven (2006), o BSC veio auxiliar as organizações a superar fundamentalmente três questões: a medição eficaz do seu desempenho, o crescimento dos seus ativos intangíveis e o seu desafio em definir e implementar uma estratégia.

Como Kaplan e Norton sugeriram em 1992, esta medição de desempenho e respetivo alinhamento com os objetivos da organização, deverá ainda incidir em quatro perspetivas essenciais: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1996). As quais, atuam como um sistema de medida que auxilia uma melhor comunicação dos objetivos e, posteriormente, uma implementação da estratégia bem-sucedida.

Os mesmos autores, referem que estas perspetivas são apenas um modelo, pelo que poderão ser acrescentadas ou retiradas conforme o contexto em que se inserem ou da estratégia adotada pela organização.

O BSC integra ainda indicadores que determinam se os objetivos estão a ser alcançados, servindo para avaliar e comunicar o desempenho da organização face aos resultados esperados (Niven, 2006).

Ao que Simons (2014) acrescenta, a necessidade de haver uma adequada combinação de indicadores de resultados (*lagging indicators*), com indicadores indutores (*leading indicators*), de forma que o BSC traduza corretamente a estratégia definida.

Estes indicadores podem ser caracterizados como objetivos, quando medidos de forma autónoma, não dependendo de quem informa; subjetivos no caso de dependerem de um julgamento pessoal; completos, se captarem todos os atributos relevantes do que se pretende atingir, e reativos, se conseguirem transmitir com clareza as ações pretendidas (Freitas, M., Vieira, A., Nogueira, I. 2018).

2.1.1 As perspetivas do *Balanced Scorecard*

Desde a sua criação, o BSC tem sido utilizado em variados sectores, com diferentes objetivos e recursos, e como tal, a sua arquitetura original nem sempre foi consensual.

O formato dito tradicional e mais utilizado em setores com fins lucrativos, é apresentado inicialmente com a perspetiva aprendizagem e crescimento na sua base, seguido da perspetiva dos clientes e processos internos, que culminam com a perspetiva financeira, conforme se pode observar na **Figura 1**.

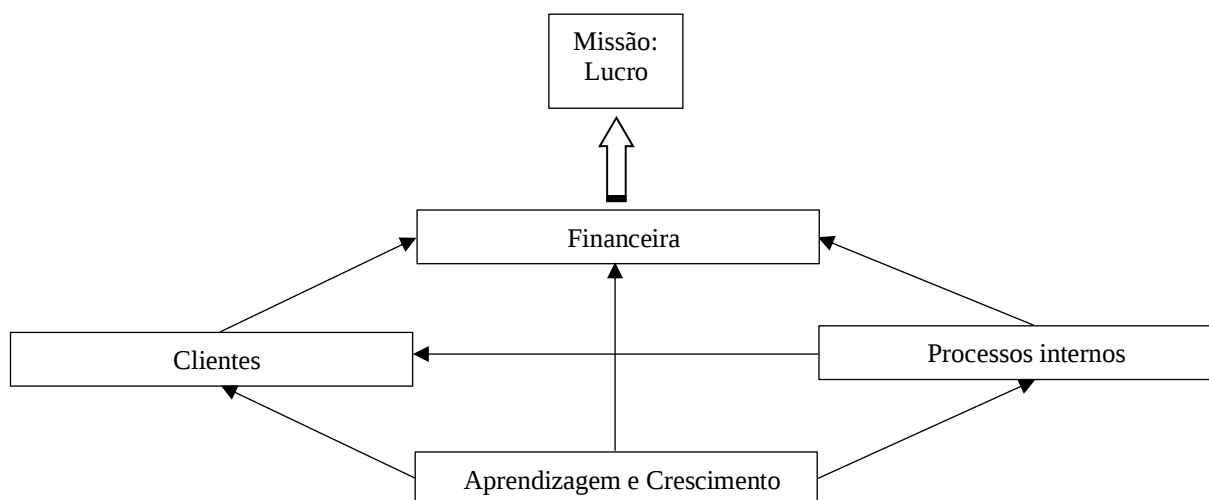


Figura 1. *Balanced Scorecard* aplicado ao Sector Privado. Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton. (2001).

Estas perspetivas deverão também refletir uma relação causa-efeito, na medida em que, deverão estar interligadas entre si, consoante a orientação estratégica definida. Esta ligação poderá ser efetuada entre indicadores da mesma perspetiva (análise *within*) ou de perspetivas diferentes (análise *between*) (Kaplan & Norton, 1996).

Seguidamente serão analisadas individualmente cada uma das perspetivas para uma melhor compreensão da forma como avaliam o desempenho de uma organização.

i. Perspetiva dos clientes

Segundo Kaplan e Norton (1996), nesta perspetiva as organizações deverão identificar devidamente o consumidor que querem alcançar e o segmento de mercado onde querem competir.

Kaplan e Norton (1996), defendem que este tipo de abordagem permite um melhor alinhamento da estratégia com os indicadores de desempenho (tais como a satisfação, retenção e lealdade dos clientes), acrescentando que será da maior importância ir ao encontro das necessidades e preferências dos clientes e não realçar apenas o desempenho dos produtos ou serviços prestados.

ii. Perspetiva de processos internos

Para Niven (2006), a perspetiva de processos internos visa identificar os processos verdadeiramente relevantes para a prestação de serviços da organização, devendo esta, localizar os processos-chave a aprimorar, de forma a continuar a adicionar valor aos seus clientes.

Estes processos deverão assim ser medidos pelas organizações, como complemento da planificação e monitorização dos seus serviços, que abrangem os vários departamentos (Ribeiro, Nogueira, Carvalho, & Gomes, 2007).

É também de referir, que enquanto os sistemas de medição de desempenho convencionais, concentram-se meramente no custo e qualidade dos processos já existentes, com o BSC existe a possibilidade de descobrir processos internos, que sejam provenientes das expetativas de constituintes externos à organização (Kaplan & Norton, 1996).

Neste seguimento, uma das melhorias adotadas, foi a inclusão da inovação como parte fundamental desta perspectiva. Esta componente para além de salientar as características do segmento de mercado a satisfazer, permite à organização desenvolver os seus serviços orientados para esse mercado em específico (Kaplan & Norton, 1996).

Com esta inclusão, as organizações ficam habilitadas a criar novos serviços ou produtos que permitam alcançar novos mercados e clientes, ao mesmo tempo, que satisfazem as suas necessidades. Este processo é representativo do ciclo largo de criação de valor (Ribeiro, Nogueira, Carvalho, & Gomes, 2007).

iii. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

De acordo com Kaplan e Norton (1996), esta perspetiva baseia-se na criação de objetivos e medições capazes de orientar a capacidade de aprendizagem e crescimento da organização.

Enquanto os objetivos nas perspetivas anteriores, identificam os aspetos a melhorar numa organização para alcançar um desempenho mais ambicioso, na perspetiva de aprendizagem e crescimento, os objetivos facultam a infraestrutura para atingir esse almejado desempenho, funcionando como os *drivers* para atingir resultados de excelência nas outras três perspetivas. Na sua essência, são a fundação na qual o BSC é construído (Niven, 2006).

N.-G. Olve, Roy, & Wetter (2000), acrescentam ainda, que esta perspetiva está relacionada com a infraestrutura que uma organização deve construir, para criar uma melhoria e crescimento a longo prazo, sendo pouco provável que as empresas sejam capazes de alcançar este objetivo utilizando as capacidades e tecnologias mais convencionais.

Segundo Kaplan & Norton (1996), esta perspetiva possui três categorias essenciais: a capacidade dos trabalhadores, capacidade dos sistemas de informação e por último a motivação, capacitação e alinhamento.

iv. Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira, refere sobretudo, se a implementação e execução da estratégia de uma organização, está realmente a contribuir para melhores resultados financeiros, no entanto, muitos têm criticado os indicadores financeiros face à sua inadequação, falta de foco a longo prazo e incapacidade de refletirem a criação de valor (Kaplan, 2010).

Kaplan (2010), acrescenta ainda, que se a melhoria do desempenho de uma organização não se refletir na sua base, os seus gestores ou executivos deverão reavaliar a sua missão e estratégia.

Niven (2010), por outro lado, salienta que mesmo que haja grandes esforços por parte de uma organização, em incrementar a satisfação dos clientes e qualidade do produto ou serviço prestado, tal esforço terá um valor limitado se não tiver consequências no retorno financeiro.

Esta metodologia, permite ainda que a organização especifique não só as métricas a implementar, como também as variáveis mais importantes para criar e conduzir objetivos de longo prazo (Kaplan & Norton, 1996).

Sumarizando as quatro perspetivas: “se tivermos a equipa certa (perspetiva de desenvolvimento) a fazer as coisas certas (perspetiva de processos), então os clientes ficarão satisfeitos (perspetiva do cliente), e nós continuaremos a fazer mais negócios (perspetiva financeira).” (N. G. Olve, Petri, Roy, & Roy, 2003, p. 126)

2.1.2 Etapas para a elaboração do *Balanced Scorecard*

Depois de terem sido referidos alguns dos conceitos mais relevantes do BSC, é momento de aprofundar a sua fase de elaboração, nomeadamente, as várias etapas que a acompanham.

Esta elaboração, deve assim ser concretizada com um processo sistemático, que conceda clareza sobre a tradução da missão e estratégia de uma organização, em indicadores e objetivos operacionais (Kaplan & Norton, 1996).

Os mesmos autores, acrescentam que este projeto requer um “arquiteto” capaz de enquadrar e facilitar tal processo, para além de ter a tarefa de reunir informações relevantes, não esquecendo que o Scorecard deverá refletir o conhecimento e saber da equipa executiva.

O projeto final será assim a descrição da lógica empresarial da organização (N. G. Olve, Petri, Roy, & Roy, 2003).

Ribeiro, Nogueira, Carvalho, & Gomes (2007), destacam ainda a importância do BSC estar integrado num sistema de gestão da organização, de forma a acrescentar valor, havendo por isso necessidade de escalonar um plano de atuação, fundamentado na melhor informação disponível, para que as prioridades sejam consistentes com a agenda resultante.

Uma das opções para este escalonamento na elaboração do BSC são as onze etapas propostas por N.-G. Olve, Roy, & Wetter (2000), onde estes relevam tanto a ordem das tarefas como o tempo de execução de cada uma delas, sendo este dependente das características e contexto da organização:

- 1ª Etapa (1-2 meses): Definir o setor (caraterísticas e requisitos), descrever o seu desenvolvimento e precisar o papel da organização bem como a sua posição atual;
- 2ª Etapa (2-3 dias): Estabelecer e confirmar a visão da organização;
- 3ª Etapa (1-2 dias): Estabelecer as perspetivas, atendendo que mediante as características do objeto de estudo, poderá ser incluída uma quinta perspetiva;
- 4ª Etapa (2-3 dias): Desdobrar a visão para cada uma das perspetivas e formular os objetivos estratégicos gerais;
- 5ª Etapa (2-3 dias): Identificar os fatores críticos de sucesso, ou seja, determinar o que falta para a visão ter êxito e distinguir os elementos que terão mais impacto nos resultados;
- 6ª Etapa (1-2 dias): Desenvolver indicadores, identificar relações de causa-efeito e estabelecer um equilíbrio;
- 7ª Etapa (1-2 dias): Estabelecer o BSC de alto nível que segundo Ribeiro, Nogueira, Carvalho, & Gomes (2007), deve ser aprovado e apresentado aos vários intervenientes, e para facilitar a sua implementação, será essencial que todos os elementos da organização sejam informados da forma como ele foi criado;
- 8ª Etapa (mais de 2 meses): Desdobrar o BSC e indicadores por unidade organizacional;
- 9ª Etapa (n.d.): Formular metas por perspetivas;
- 10ª Etapa (n.d.): Desenvolver um plano de ação com vista a corrigir indicadores que apontam dificuldades e identificar os fatores responsáveis;

- 11ª Etapa (n.d.): Implementação do BSC depois de conhecidos todos os indicadores de cada fator-chave por perspectivas e as respectivas avaliações;

2.1.3 Desafios na implementação do *Balanced Scorecard*

Segundo N. G. Olve, Petri, Roy, & Roy (2003), a metodologia *Scorecard* tem uma variedade de problemas que exigem um certo cuidado e atenção. Os autores selecionam assim alguns dos problemas que podem surgir na sua implementação:

- Mapas estratégicos: a forma como uma organização pretende representar a sua estratégia, interligando medidas e objetivos, pode suscitar alguns impasses e bloqueios;
- Diálogos: será necessário avaliar quando e onde a metodologia *Scorecard* pode ser utilizada. Se numa determinada organização, o BSC for percecionado como uma mera ferramenta de medição de desempenho, vem ao de cima o impacto negativo da supervisão tradicional. Quer isto dizer, que para esta metodologia ter sucesso, tem de haver um diálogo constante sobre a sua lógica com os vários trabalhadores;
- Funções: há responsabilidades, que ao longo do tempo deverão ser atribuídas para se obter sucesso nesta metodologia. Os autores referem que nos primeiros anos, haverá alguma necessidade de incluir formações e treinos para o uso do *Scorecard*, e que posteriormente, a responsabilidade poderá ser atribuída a elementos do topo da gestão;
- Interfaces: poderá haver mais que um *Scorecard* numa organização, o que levanta questões sobre a forma como se relacionam. Se em determinados setores da organização é expetável que as medições desta metodologia sejam uniformes, noutros, o mesmo pode não acontecer;
- Incentivos: terá de ser feita uma reflexão sobre a inclusão de recompensas em prol do sucesso do *Scorecard*. Embora haja durante algum tempo, motivação pelas novas medidas de desempenho adotadas por uma organização, a longo prazo, medidas que não sejam financeiras poderão ter que incorporar um fator competitivo, para obterem sucesso.

Niven (2010), também dá aqui o seu contributo, ao aludir aqueles que são na sua opinião os principais problemas na implementação do BSC, nomeadamente: o desenvolvimento ineficaz da equipa de trabalho, práticas de gestão inconsistentes, a falta de comunicação dos resultados, inexistência de uma orientação justificativa para a implementação desta metodologia, falta de estratégia, ausência de apoio executivo e falta de formação para empregar o BSC.

No que diz respeito à componente cultural, Makhijani & Creelman (2012), evidenciam outros desafios que podem comprometer o sucesso do BSC, argumentando que:

- Muitas das vezes, o insucesso do BSC, não se deve à forma como estão construídos, mas sim à sua fase de implementação;
- As resistências culturais são frequentemente levantadas, porque a implementação de uma metodologia como esta, origina dois resultados que poderão ser desconcertantes para uns e aterrorizantes para outros, nomeadamente, a transparência de desempenho e a responsabilidade exigida;

- Na maior parte dos casos, os trabalhadores não estão acostumados a ter o seu trabalho avaliado e medido regularmente, ficando apreensivos face às consequências que daí podem suceder;
- Durante toda a fase de construção e implementação do BSC, deverá estar sempre em mente, o facto de este representar um grande esforço de mudança. Sendo assim, será sujeito aos mesmos obstáculos culturais que qualquer outro programa de mudança;
- Será também da maior importância, definir o tipo de cultura que se pretende desenvolver para suportar a implementação do *Scorecard*;
- A superação dos vários obstáculos culturais, terá como exigência, o auxílio visível de uma equipa profissional;
- A fase de implementação do BSC irá necessitar de uma estratégia de comunicação muito bem desenvolvida.

2.2 Balanced Scorecard aplicado ao sector público

Sendo o objetivo de estudo o Exército português, é fundamental efetuar uma revisão da literatura existente, relacionada com a aplicação do BSC ao setor público.

A começar com a sua aplicabilidade neste setor, Ribeiro, Nogueira, Carvalho, & Gomes (2007) alegam que o BSC pode ser empregue na administração pública, desde que devidamente adaptado, argumentando que qualquer organização pública ou privada tem a necessidade de comunicar a sua estratégia, objetivos e medidas de desempenho.

Esta adaptação, surge em virtude de certas dificuldades, que várias organizações não-lucrativas ou governamentais obtiveram com o BSC original, onde a perspectiva financeira situava-se no topo da hierarquia, havendo para tal, a necessidade de adaptação da sua estrutura ao sector público (Kaplan & Norton, 2001).

Tal reorganização do BSC, exigiu assim alterações que procuraram satisfazer as necessidades inerentes ao setor público.

Segundo Kaplan & Norton (2001), neste sector, ao contrário do sector privado (já mencionado anteriormente), o objetivo de uma organização é a sua prestação de serviços para a comunidade, o que se traduz na passagem da perspectiva do cliente para o topo da estrutura (ver **Figura 2**).

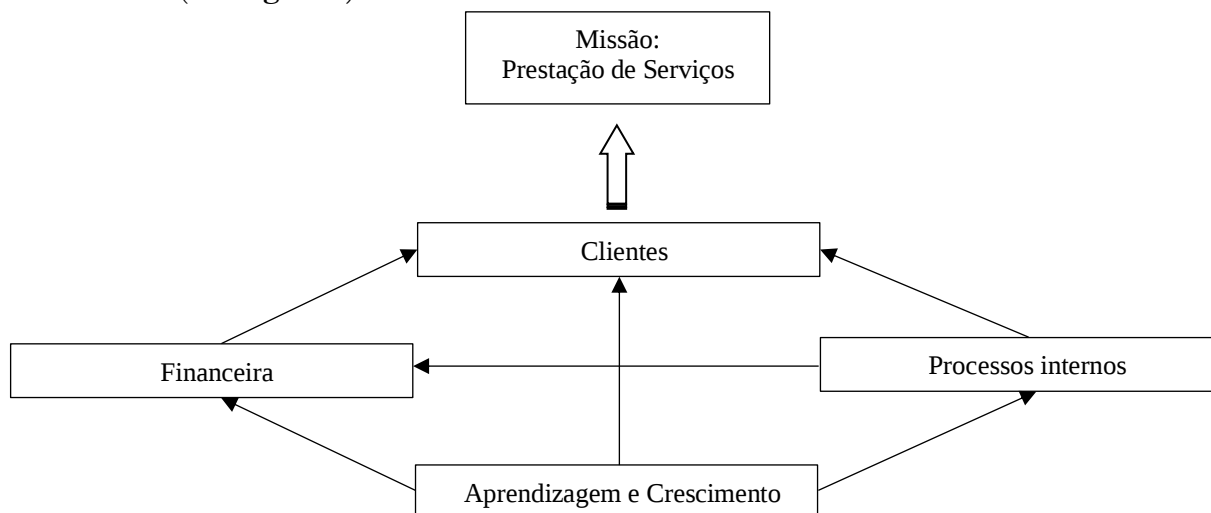


Figura 2. *Balanced Scorecard* aplicado ao Sector Público. Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (2001).

No entanto, as alterações não se ficam pela reordenação das várias perspetivas. A descrição de cada uma delas de acordo com o setor (público ou privado), foi também ela revista e adaptada à nova estrutura do BSC.

De forma mais detalhada, Ribeiro, Nogueira, Carvalho, & Gomes (2007) descrevem as principais alterações entre o setor público e o setor privado consoante cada perspetiva:

Perspetiva	Setor Público	Setor Privado
Cientes	O cliente é um fim em si mesmo, ocupando o topo da estrutura do BSC.	Os clientes representam o principal meio para atingir o fim, já que estes representam a principal fonte de receita.
Financeira	O desempenho financeiro constitui um meio para alcançar o fim. Representa as restrições e os recursos disponíveis.	O desempenho financeiro constitui um fim em si mesmo. Visa a maximização do valor dos acionistas e ocupa o topo da estrutura do BSC.
Processos Internos	Os processos internos estão orientados no sentido da criação de valor e da satisfação dos clientes.	Os processos internos são também um meio para aumentar o valor dos clientes, mas com a finalidade de melhorar o desempenho financeiro.
Aprendizagem e Crescimento	A aprendizagem e o crescimento determinam o aperfeiçoamento dos processos, a eficiência na utilização dos recursos e a satisfação dos clientes.	A aprendizagem e o crescimento determinam o aperfeiçoamento dos processos, a criação de valor e a melhoria do desempenho financeiro.

Tabela 1. Perspetivas do *Balanced Scorecard* no setor público *vs* setor privado. Fonte: Adaptado de Ribeiro, Nogueira, Carvalho, & Gomes (2007).

Estas alterações, evidenciam sobretudo o lugar cimeiro que os clientes ocupam no setor público, contrapondo o seu papel no setor privado, onde são principalmente um meio para o desempenho financeiro da organização.

2.3 Balanced Scorecard aplicado ao sector militar

A gestão estratégica ao nível das organizações militares tem sido sempre um desafio, e entre as várias ferramentas à disposição, o BSC tem provado ser bem-sucedido (Çetin, S., Goztepe, K., Kayaalp, A., 2015).

Ao analisar-se a sua aplicação no setor militar, o BSC aparenta ser bastante promissor no desenvolvimento de estratégias, que auxiliem sobretudo a cumprir a missão e a alcançar a visão desejada pelas organizações (Çetin, S., Goztepe, K., Kayaalp, A., 2015).

No entanto, apesar das organizações militares divulgarem usualmente a sua missão, visão e objetivos estratégicos, a realidade, é que por vezes, a abordagem metodológica e as relações causa-efeito que conferem a tangibilidade a estes elementos, são inexistentes (Çetin, S., Goztepe, K., Kayaalp, A., 2015).

Por outro lado, na aplicação do BSC ao setor militar, é preciso atender às perspetivas adotadas. Estas deverão ser sujeitas a algumas alterações, para além das mencionadas no capítulo anterior, sendo mesmo necessário, uma reformulação da sua estrutura.

A começar pela perspectiva financeira, esta terá de ser substituída pelas funções centrais da organização militar, cujas medidas deverão incidir na taxa de cumprimento das atividades operacionais, tanto ao nível nacional, como internacional, e na resposta da organização a ameaças de segurança nacional (Ivancik, R., Necas, P., 2012)

De forma similar, a perspectiva do consumidor deverá ser alterada para uma perspectiva de recursos, tendo em conta uma visão de curto, médio e longo prazo. De referir ainda, que a gestão prudente dos recursos, é de extrema importância neste setor e que um desempenho inferior nesta perspectiva, pode dar origem ao declínio da organização (Ivancik, R., Necas, P., 2012).

Relativamente à perspectiva dos processos internos nas organizações militares, a sua medição de desempenho é especialmente orientada para o desempenho na gestão de recursos e processos de planeamento operacional e de defesa nacional (Ivancik, R., Necas, P., 2012).

Por último, na perspectiva de aprendizagem e crescimento, face à evolução tecnológica, é essencial os trabalhadores das organizações estarem em constante formação, sendo preciso para tal, que as medidas adotadas nesta perspectiva, sejam canalizadas preferencialmente para áreas formativas de maior necessidade (Ivancik, R., Necas, P., 2012). Do ponto de vista de uma organização militar, estas medidas correspondem à preparação e manutenção de militares de qualidade superior e à análise completa das lições aprendidas nas atividades operacionais (Ivancik, R., Necas, P., 2012).

3 Metodologia da investigação

Segundo Modesto, S.T. (2013), é a metodologia adoptada que determina a credibilidade das conclusões da questão de investigação, salientando também que uma análise inapropriada dos dados e o não cumprimento de disposições éticas, ameaçam a credibilidade e validade do trabalho. O mesmo autor alerta ainda, que a metodologia seleccionada deriva da questão de investigação, e não ao contrário, ou seja, é a metodologia que deve procurar responder ao tema da investigação.

De forma adicional, Craveiro, M. (2007), refere que o principal objetivo destes estudos, não é realizar generalizações, mas antes particularizar e compreender os sujeitos e os fenómenos na sua complexidade e singularidade.

Neste sentido e tendo como referência a metodologia empregue nos trabalhos mencionados em anexo (ver **Anexo I - Tabela 2**), adotou-se uma metodologia qualitativa.

3.1 Técnicas de recolha de dados

Como técnicas de recolha de informação utilizaram-se a observação, entrevistas semiestruturadas e dados secundários.

Em termos de observação, foram analisados diversos livros com estatísticas acerca do Exército português, assim como, informações apenas acessíveis na intranet da instituição e houve também uma pesquisa extensa nas páginas oficiais de organizações internacionais sobre temas afetos à Defesa Nacional.

Entre 25 de Julho de 2022 e 5 de Agosto de 2022, foram conduzidas no total 13 entrevistas no Regimento de Engenharia N°3, cuja amostra agregou quatro Oficiais, quatro Sargentos, três Praças e dois Civis. As entrevistas tiveram um formato semi-estruturado, com perguntas abertas e fechadas, acompanhadas por *follow-up questions* (ver **Anexo II - Guião de Entrevista**) que segundo Adam (2015), proporciona um diálogo em torno dos tópicos pretendidos, permitindo uma maior profundidade em temas imprevistos, ao invés de haver uma subjugação a perguntas literais de forma padronizada.

Em virtude do seu formato, as entrevistas semiestruturadas têm ainda a vantagem de possibilitarem a recolha de opiniões mais independentes e oferecer aos entrevistados uma maior latitude para explorarem e desenvolverem os seus pensamentos (Adam, 2015).

Porém, Adam (2015) alerta para a morosidade inerente a este método, assim como a sofisticação, sensibilidade e agilidade necessárias por parte do entrevistador, para além de este ter de ser um bom conhecedor do tema em questão.

No que respeita aos dados secundários, estes foram trabalhados na sua grande maioria com recurso ao software Power BI, para uma investigação mais aprofundada. Tendo sido também elaborado um conjunto de *dashboards* para uma exposição mais clara e explícita dos dados recolhidos.

De forma adicional, foi ainda desenvolvida uma análise SWOT e um *Business Model Canvas* para a obtenção de uma visão mais holística do objeto de estudo.

Dado o autor trabalhar na organização em questão, trata-se de uma metodologia do tipo investigação-ação. Esta metodologia tem a potencialidade de encorajar a experimentação e inovação, para além de fomentar reflexões teóricas que contribuem para a resolução de problemas em situações concretas, visto colmatar as diferenças entre a teoria e a prática (Fonseca, K., 2012).

Por outro lado, “a participação do investigador na Ação pode levar a um envolvimento emocional, prejudicando assim a objetividade da pesquisa, podendo induzir a parcialidade do investigador face à investigação” (Fonseca, K., 2012, pág. 28).

Com o objetivo de mitigar este risco, o autor procurou obter uma maior diversidade de dados.

Com base na informação recolhida e posterior análise, foram definidos os objetivos estratégicos e delineou-se o mapa estratégico com os respetivos indicadores e metas a alcançar.

De seguida, será efetuado o estudo de caso, com o devido enquadramento ao Exército português.

4 Estudo de caso: Exército português

O presente capítulo, tem como objetivo caracterizar o Exército português enquanto objeto de estudo, e expor todo um conjunto de dados que demonstrem ser pertinentes para responder às questões de investigação.

Sendo ainda preciso referir, que para implementar um BSC é necessário uma compreensão prévia da envolvente e estratégia de negócio da organização, para depois se proceder à elaboração do mapa estratégico e seus respetivos indicadores.

Desta forma, apresenta-se de seguida, a caracterização do Exército (subcapítulos 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.2, 4.5 e 4.6), o seu sistema de medição de desempenho (subcapítulo 4.3), as suas perceções internas (subcapítulo 4.4), tendências para o futuro (subcapítulo 4.7) e para finalizar, foi analisado criticamente o atual sistema de medição de desempenho da instituição (subcapítulo 4.8).

No que respeita à variedade de instrumentos utilizados e a extensão deste capítulo, estes justificam-se pela necessidade de atender às várias dificuldades sentidas no Exército e à magnitude da sua estrutura.

4.1 Exército português: contextualização

4.1.1 Descrição da organização

Através do Decreto-Lei n.º 186/2014, foi aprovada a Lei Orgânica do Exército, onde no art.º 1º, é referido que o Exército é um ramo das FA, dotado de autonomia administrativa e integrante na administração direta do Estado, através do Ministério da Defesa Nacional.

Conforme o disposto na alínea c) do n.º 1 do art.º 4º, o Exército ao reger-se pelos princípios de eficácia e racionalização, garante a correta utilização do potencial humano, militar, ou civil, promovendo a correta articulação entre as diversas formas de prestação de serviço efetivo.

Ainda no Decreto-Lei n.º 186/2014, é exposta a estrutura orgânica do Exército (ver **Figura 3**) referindo que este é comandado pelo Chefe do Estado-Maior do Exército, que para o cumprimento da missão compreende os seguintes órgãos:

Estrutura Orgânica	Órgãos	Artigo
Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME)	Estado-Maior do Exército (EME)	Decreto-Lei n.º 186/2014, art.º 6º
	Órgãos centrais de administração e direção (OCAD)	
	Comando das Forças Terrestres (CFT)	
	Órgãos de conselho	
	Inspeção-Geral do Exército (IGE)	
	Órgãos de base	
	Elementos da componente operacional do sistema de forças	
	Órgãos de apoio a mais de um ramo	

Tabela 3. Órgãos do CEME.

Estes órgãos comportam missões específicas e têm também na sua dependência outras entidades para o cumprimento das suas funções, conforme pode ser observado na tabela a seguir apresentada:

Órgãos	Missão	Sub-órgãos	Artigo
Órgãos centrais de administração e direção do Exército (OCAD)	Assegurar a direção e execução de áreas ou atividades específicas essenciais	Comando do Pessoal (CMDPESS)	Decreto-Lei n.º 186/2014, art.º 12º
		Comando da Logística (CMDLOG)	
		Direção de Finanças (DFIN)	
Comando das Forças Terrestres (CFT)	Apoiar o exercício do comando por parte do CEME	Quartel-General do CFT	Decreto-Lei n.º 186/2014, art.º 16º
		Comandos das zonas militares e os respetivos quartéis-generais	
		Comandos das grandes unidades e os respetivos quartéis-generais	
		Elementos da componente operacional do sistema de forças	
Órgãos de conselho	Apoiar as decisões do CEME na preparação, disciplina e administração do Exército	Conselho Superior do Exército (CSE)	Decreto-Lei n.º 186/2014, art.º 17º
		Conselho Superior de Disciplina do Exército (CSDE)	
		Junta Médica de Recurso do Exército (JMRE)	
Inspeção-Geral do Exército (IGE)	Apoiar o CEME no controlo e avaliação, através da inspeção e certificação de forças	-	Decreto-Lei n.º 186/2014, art.º 21º
Órgãos de base	Formação, sustentação e apoio geral do Exército	-	Decreto-Lei n.º 186/2014, art.º 22º
Elementos da componente operacional do sistema de forças	Cumprimento das missões de natureza operacional	CFT	Decreto-Lei n.º 186/2014, art.º 24º
		Comandos das grandes unidades e unidades operacionais	
		Comandos de zona militar	
		Forças de apoio geral e de apoio militar de emergência	
Órgãos de apoio a mais de um ramo das Forças Armadas	Assegurar um apoio integrado	Estabelecimento Prisional Militar	Decreto-Lei n.º 186/2014, art.º 28º
		Unidade Militar Laboratorial de Defesa Biológica e Química	
		Unidade Militar de Medicina Veterinária	

Tabela 4. Sub-órgãos do Exército.

O Exército português, é ainda composto por várias Armas e Serviços, onde as Armas se encontram divididas em Artilharia, Cavalaria, Engenharia, Infantaria e Transmissões e os Serviços integram as Especialidades de Administração Militar, Farmácia, Material, Medicina, Medicina Veterinária e Medicina Dentária.

Quanto aos meios e dispositivos operacionais do Exército, estes estendem-se ao longo do território nacional e em maior número face aos Ramos da Marinha e Força Aérea, conforme pode ser observado na **Figura 4**.

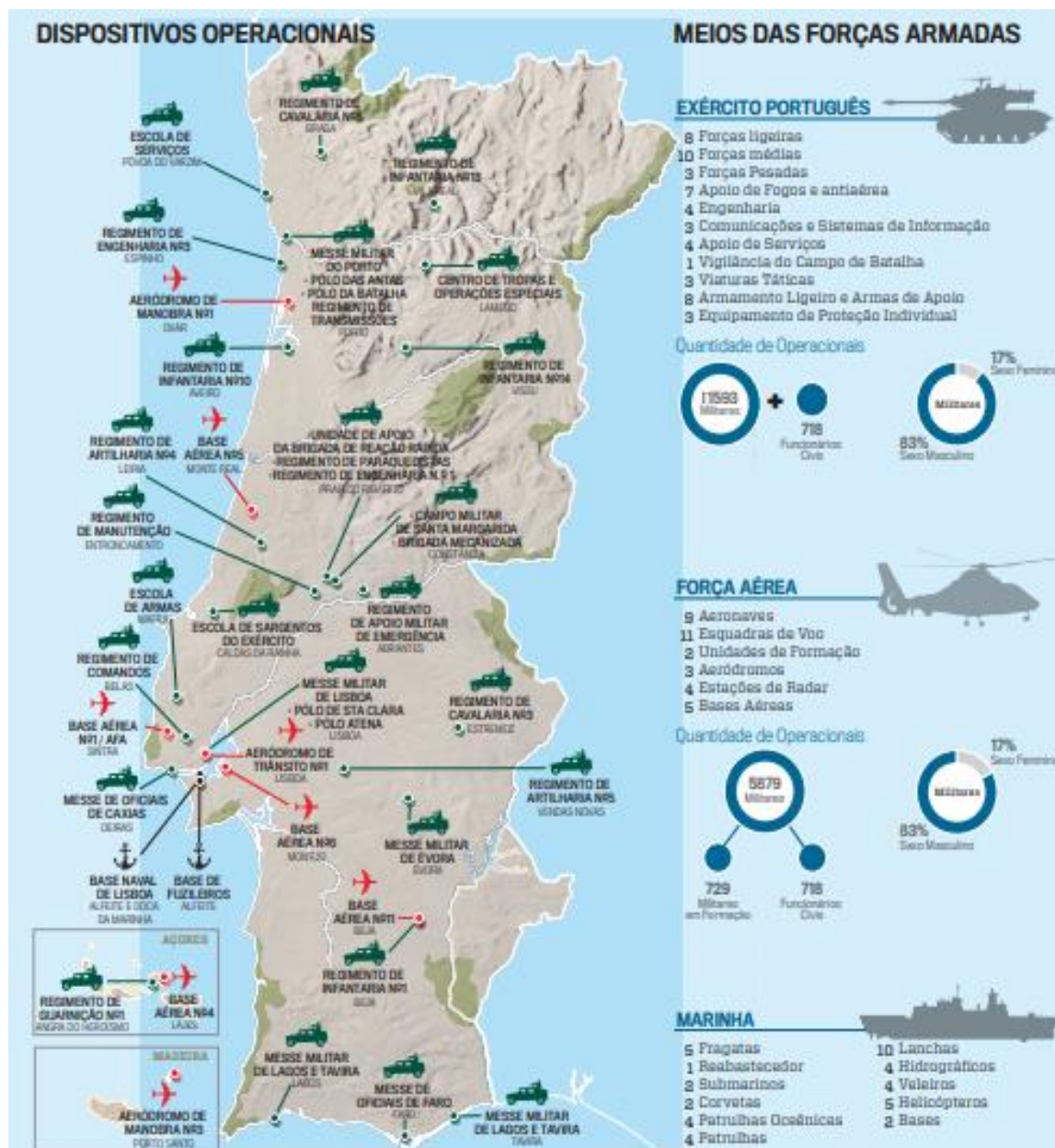


Figura 4. Meios e dispositivos operacionais das Forças Armadas. Fonte: Jornal, S. O. L. (2021).

Face ao Decreto-Lei n.º 155/92, que estabelece o regime da administração financeira do Estado, o art.º 5º decreta, que os serviços e organismos deverão elaborar um plano anual de atividades, com uma discriminação dos objetivos a atingir e ainda elaborar um relatório anual sobre a gestão efetuada, com uma clara discriminação dos objetivos atingidos e dos recursos utilizados, bem como do grau de realização dos programas.

O Decreto-Lei n.º 155/92, estabelece também que os serviços e organismos deverão adequar as suas estruturas à realização, contabilização e pagamento das suas despesas e ao controlo eficaz da respetiva gestão.

No que diz concerne ao planeamento da gestão, este é realizado a nível institucional pelo EME, a nível intermédio pelos OCAD's e a nível operacional pelas U/E/O do Exército, sendo exposto e detalhado anualmente no plano de atividades do Exército.

Os vários objetivos da instituição são definidos pelo EME, que por sua vez, estabelece os limites orçamentais a serem cumpridos pelos diferentes OCAD's. Posteriormente, os OCAD's estabelecem as respetivas actividades para cada U/E/O.

Em última instância, as várias U/E/O especificam as actividades a realizar no ano seguinte através dos elementos de ação.

4.1.2 Missão, Visão, Valores e Estratégia

A direção de uma organização começa com a sua missão, e esta tem “primazia no sector não-lucrativo, porque também serve de fonte de inspiração ao definir o significado e importância do trabalho da organização” (Phills, 2005, pág. 15). Torna-se assim a lógica emocional e psicológica que serve de orientação às organizações, para além de servir como motivação tanto a nível interno como externo (Phills, 2005).

Com este preâmbulo, fica patente a relevância em definir-se corretamente a missão de uma organização e no esforço que dever ser conduzido na sua divulgação.

Assim, face às suas capacidades singulares e mediante a salvaguarda do interesse público, o Exército português decreta ter como missão (Exército, 2022):

- Participar na defesa militar da República;
- Assegurar a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente terrestre do Sistema de Forças;
- Participar em missões internacionais no âmbito das organizações internacionais;
- Participar em missões no exterior do território nacional num quadro autónomo ou multinacional;
- Executar ações de cooperação técnico-militar;
- Cooperar, nos termos da lei, com Forças e Serviços de Segurança;
- Colaborar em missões de proteção civil;
- Colaborar em tarefas relacionadas com a satisfação das necessidades básicas e a melhoria da qualidade de vida das populações;
- Executar atividades no domínio da cultura, designadamente de preservação e divulgação do seu património.

Relativamente à visão, o Exército caracteriza-se como uma instituição credível, moderna, atrativa, de elevada prontidão e competência (Exército, 2022).

No entanto, também assume como fatores integrantes da sua visão, a prontidão para a defesa militar da República, contribuição ativa para a segurança cooperativa, proteção e bem-estar das populações e salvaguarda do património nacional (Exército, 2022).

No que diz respeito aos valores, o Exército assume como linhas de orientação e balizagem das suas ações e estratégias, cinco valores transversais a toda a sua estrutura (Exército, 2022):

- Disponibilidade manifestada na permanente prontidão para servir, assente na especificidade da condição militar;
- Disciplina como meio para atingir a unidade de esforço na prossecução dos efeitos desejados;

- Honra decorrente da atitude honesta, firme e digna, assumida no cumprimento do dever;
- Lealdade como força anímica da disciplina, consubstanciada na prática da verdade e na fidelidade aos princípios éticos, elementos basilares da camaradagem e da coesão no Exército;
- Coragem na forma como se enfrentam os riscos e se supera, as dificuldades.

Por último, a estratégia do Exército assenta na continuidade do cumprimento da missão e na preservação dos seus valores, os quais exigem recursos estáveis e eficiência através da otimização e desenvolvimento de processos críticos e de uma boa capacidade de comunicação. É também de salientar como área prioritária na estratégia do Exército, a perceção pública das suas capacidades e eficiência (Diretiva estratégica do Exército, 2019).

4.1.3 Objetivos estratégicos

Um objetivo estratégico, representa sobretudo o resultado desejado por uma organização e deve ser reconhecido como um dos muitos resultados possíveis de alcançar (Monahan, 2012).

Neste contexto, o Exército português elenca cinco objetivos estratégicos que assume serem preponderantes para o seu sucesso (Exército, 2022).

Em primeiro lugar, o Exército tem como objetivo garantir recursos suficientes, de forma sustentável e equilibrada, para conseguir implementar a estratégia definida, tendo como base a estabilidade dos recursos críticos, nomeadamente os recursos humanos, materiais, financeiros e as infraestruturas (Exército, 2022).

Em segundo, surge a otimização das capacidades da componente operacional terrestre, com a melhoria do processo de planeamento por capacidades. Este objetivo é sustentado pelo desenvolvimento de vários vetores que fornecem credibilidade ao potencial de combate sincronizado, sinérgico e distintivo do Exército, de modo a reforçar a componente terrestre do Sistema de Forças e a mitigar as suas lacunas (Exército, 2022).

Como terceiro objetivo estratégico, o Exército assume o fortalecimento da cooperação militar nas atividades e missões de cariz nacional e internacional, com o intuito de maximizar a eficiência dos resultados, reforçar a segurança nacional e internacional, assim como o bem-estar das populações, e salvaguarda do património nacional (Exército, 2022).

Em quarto lugar, sucede-se a dinamização da comunicação e imagem interna e externa do Exército. Este objetivo tem o propósito de consolidar a credibilidade e excelência da instituição, através de demonstrações operacionais e promoção de atividades no domínio da cultura, que divulguem o seu património, de forma a revigorar a indispensabilidade militar terrestre (Exército, 2022).

Por último, o Exército estabelece como objetivo estratégico a modernização de sistemas e infraestruturas, no sentido de incrementar a aprendizagem organizacional, elevando a qualidade e a sua competência individual e coletiva (Exército, 2022).

4.2 Contexto atual do Exército português

Depois de ter sido enquadrado o Exército ao nível orgânico e institucional, interessa agora efetuar um breve contextualização do mesmo, para tal, foi realizado um levantamento de dados abrangendo vários temas afetos à instituição e de carácter relevante para a presente dissertação. Posteriormente, estes dados foram trabalhados com recurso ao software Power BI, cujas ilustrações que se encontram em anexo, foram desenvolvidas pelo autor.

Com a informação recolhida, foi possível identificar algumas tendências e aspectos a realçar, entre os quais se destacam os seguintes:

- A despesa da Defesa por PIB tem assumido uma trajetória descendente desde 2005, ficando ainda distante da meta de 2% recomendada pela NATO. (ver **Anexo I - Dashboard 1** e **Anexo I - Figura 5**);
- Verificou-se uma quebra acentuada do contingente militar na última década, que se viu reduzido em cerca de 37,2%, traduzindo-se numa perda de 16000 efetivos (ver **Anexo I - Dashboard 2**);
- Entre os três Ramos das FA, as estatísticas revelam que o Exército tem sido o Ramo a sofrer a maior queda percentual do seu contingente (-39,5%), o que poderá indicar uma ineficiente distribuição de recursos e incentivos (ver **Anexo I - Dashboard 3**);
- Entre as classes do efetivo militar, constata-se que nos últimos anos, nenhuma conseguiu aumentar o seu efetivo, sendo a classe de Praças a mais afetada com -47% (ver **Anexo I - Dashboard 4**);
- Os dois maiores aumentos da despesa na Defesa, foram verificados precisamente em períodos de recessão económica, evidenciando a necessidade de o Estado recorrer ao multiplicador económico da Defesa para superar as crises económicas (ver **Anexo I - Dashboard 5**);
- A maioria das despesas do Exército devem-se a gastos com os recursos humanos, assumindo valores entre 70% a 80% (ver **Anexo I - Dashboard 6**);
- Existe uma grande dependência de Portugal no mercado europeu face a bens e serviços militares e uma forte correlação das importações com externalidades económicas (ver **Anexo I - Dashboard 7**);
- Os gastos do Exército com água, eletricidade, gás, gasóleo e gasolina, não têm assumido uma correlação com o efetivo militar, visto não terem acompanhado a sua descida nos últimos anos, no entanto, o consumo de gasóleo tem atingido valores alarmantes (ver **Anexo I - Dashboard 8**);
- Com o passar dos anos, a origem geográfica dos militares tem sido mais predominante no litoral, tendo havido um grande impacto com a crise financeira de 2008, que expõe a vulnerabilidade da instituição a fatores socioeconómicos como o desemprego e a imigração (ver **Anexo I - Dashboard 9**);
- Ao nível da evolução da criminalidade no Exército, observa-se um aumento considerável dos furtos e abusos de autoridade, que contrastam com a redução das deserções (ver **Anexo I - Dashboard 10**);
- Os fatores motivacionais para o ingresso no Exército salientam um pendor institucional dada a importância das atividades intrínsecas à instituição. Ao nível do futuro profissional, os dados revelam uma natureza mais instrumental por parte dos militares do Exército, na medida em que a maioria prefere o ingresso nas Forças de Segurança (25,8%) face aos QP das FA (9,6%) (ver **Anexo I - Dashboard 11**);

- Os portugueses denotam grande confiança e eficácia nas FA (ver **Anexo I - Dashboard 12**);
- Cerca de 40% da população é a favor do serviço militar obrigatório (ver **Anexo I - Dashboard 13**).

4.3 Medição de desempenho no Exército português

Segundo informação recolhida pelo autor, a atual medição de desempenho no Exército, integra uma série de etapas e documentos essenciais, que auxiliam a sua realização.

Dois deles, são o Plano de Atividades e o Relatório de Atividades, que em conjunto, constituem a base fundamental da gestão do Exército, ao materializarem respetivamente, a função de planeamento e controlo.

Segundo o Decreto-Lei n.º 183/96, o “Plano Anual de Atividades deve discriminar os objetivos a atingir, os programas a realizar e os recursos a utilizar, o qual, após aprovação pelo ministro competente, fundamentará a proposta de orçamento a apresentar na fase de preparação do Orçamento do Estado, devendo ser corrigido em função deste após a aprovação da Lei do Orçamento”.

Relativamente ao Relatório de Atividades, o Decreto-Lei n.º 183/96 menciona que este “deve discriminar os objetivos atingidos, o grau de realização dos programas e os recursos utilizados”, sendo submetido ao ministro competente até 31 de Março do ano seguinte àquele a que respeita.

Assim, um ciclo normal de gestão do Exército, é orientado garantindo o alinhamento entre:

- A Diretiva do Comandante do Exército, que materializa a estratégia da instituição a médio prazo através da definição de objetivos e prioridades, sendo *à posteriori* substituída pela Diretiva Estratégica do Exército;
- O Plano de Atividades, que traduz a alocação de recursos aos respetivos objetivos, no horizonte temporal de um ano económico;
- O Relatório de Atividades, numa ótica de avaliação do grau de progresso dos objetivos traçados;
- O Quadro de Avaliação e Responsabilização, na forma de instrumento de avaliação dos objetivos, constantemente controlados com recurso ao Sistema Integrado de Gestão Estratégica do Exército.

Por sua vez, a Diretiva Estratégica do Exército, estabelece orientações e prioridades numa abordagem baseada na metodologia *Balanced Scorecard*, com a definição de objetivos estratégicos e objetivos operacionais, atribuindo responsabilidades às Entidades Setoriais (AM, CFT, CMDLOG, CMDPESS, DCSI, DE, DFIN, DHCM, EME, IGE), através de uma matriz de operacionalização da estratégia (ver **Anexo I - Tabela 5**).

Tendo como exemplo a Diretiva Estratégica de 2022, temos a seguir o mapa estratégico com os cinco objetivos estratégicos definidos:

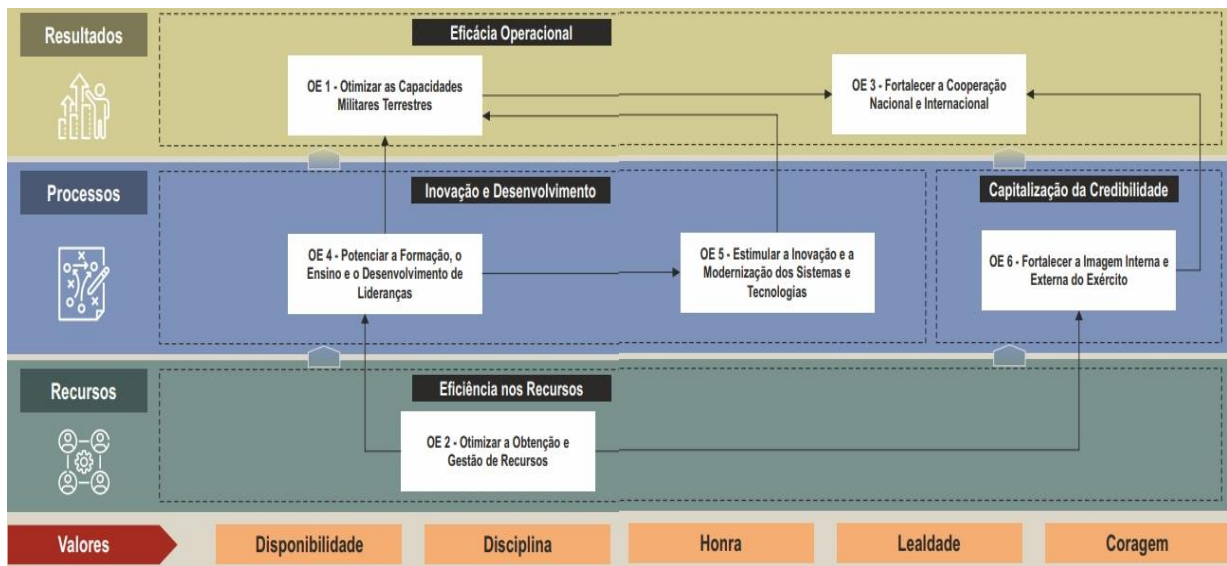


Figura 6. Mapa Estratégico do Exército português em 2022. Fonte: Diretiva Estratégica do Exército (2022).

Em conjunto com os objetivos estratégicos acima representados, foram estabelecidos pelo Exército os respetivos objetivos operacionais conforme se pode observar em anexo (ver **Anexo I - Tabela 6**).

Depois dos objetivos estratégicos serem decompostos em objetivos operacionais, é estabelecido um conjunto de referências que enquadram as ações a desenvolver pelas ES.

As ES, em contrapartida, contribuem na definição de indicadores e de metas a atingir, que são incorporados e divulgados através de um suplemento à Diretiva estratégica do Exército e pelas suas unidades subordinadas através das Diretivas Setoriais.

A supervisão da estratégia, é realizada através de uma aplicação desenvolvida pelo Exército, designada por Sistema Integrado de Gestão Estratégica, que permite ao Comando do Exército monitorizar o progresso das ações, o grau de realização das metas e ativar ações de correção. Esta aplicação, permite sobretudo a obtenção de informação agregada e consolidada ao nível do planeamento orçamental, da afetação e gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, assim como a fundamentação para a Proposta de Orçamento do Exército.

Assim, tal como sintetizado na **Figura 7**, importa assegurar o correto alinhamento do Plano de Atividades com a estratégia previamente definida na DEE e com os respetivos instrumentos de medição da sua concretização (o Sistema Integrado de Gestão Estratégica e o Quadro e Avaliação e Responsabilização).

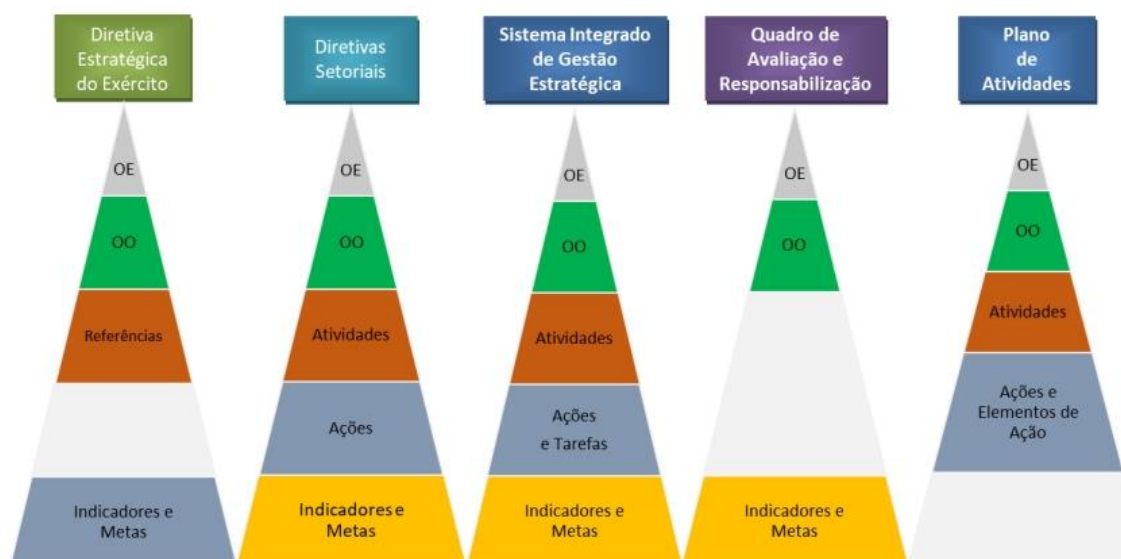


Figura 7. Alinhamento entre o Planejamento Estratégico e o Planejamento de Atividades. Fonte: Plano de Atividades 2019 - Intranet do Exército.

A seguir, temos um exemplo do nível de realização dos objetivos do Exército, consoante as metas estabelecidas.

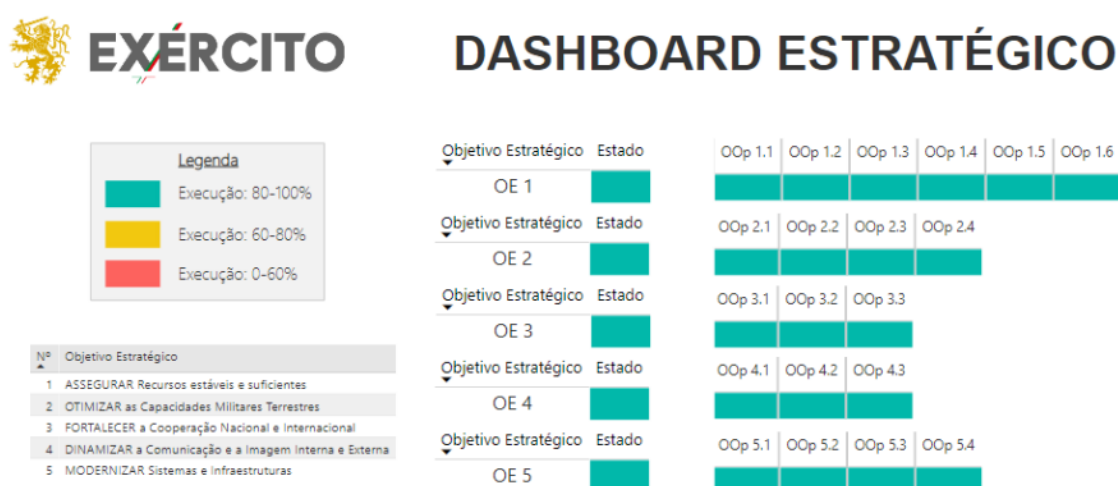


Figura 8. Nível de realização dos objetivos do Exército em 2019. Fonte: Quadro de Avaliação e Responsabilização de 2019 – Intranet do Exército.

Nesta tabela, que é publicada anualmente no Quadro de Avaliação e Responsabilização, são representados os objetivos estratégicos e é realizada a medição de desempenho dos seus respectivos objetivos operacionais. A monitorização permanente destes objetivos, é competência do Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército (Exército, 2021).

Neste caso, é possível observar, que em 2019 todos os objetivos operacionais atingiram uma taxa de execução entre 80-100%.

4.4 Percepções internas quanto ao Exército, aos seus desafios e forma de medição de desempenho

Com o objetivo de compreender quais as percepções internas quanto ao Exército, aos seus desafios e forma de medição de desempenho foram efetuadas entrevistas, conforme referido no Capítulo 3.1.

O guião de entrevista (ver **Anexo II - Guião de Entrevista**) incluía oito tópicos: “Enquadramento”, “Ameaças e Oportunidades”, “Medição de Desempenho”, “Objetivos Estratégicos”, “Processos Internos”, “Aprendizagem e Inclusão” e “Outros”.

Relativamente ao primeiro tópico, o que se pretendia, era obter uma breve análise do Exército e averiguar até que ponto os entrevistados se encontram alinhados com a instituição.

Assim, em resposta às questões do “**Enquadramento**”, 12 dos entrevistados (92%), manifestou uma opinião nefastamente negativa da instituição, realçando a sua decadência, falta de atratividade e transparência, tendo sido reportado que o Exército se encontra “desgastado pelo aumento dos procedimentos, trabalhos e diminuição constante do efetivo”.

Apenas 4 entrevistados (31%), mostraram ter um conhecimento substancial dos atuais objetivos, Visão e estratégia da instituição e apesar de todos concordarem que a Visão definida era a mais adequada, 11 (85%) aludiram ao seu distanciamento com a realidade. De forma generalizada, foram ainda referidos os municípios locais, os portugueses e o Estado como os principais destinatários/beneficiários do Exército.

Em relação às “**Ameaças e Oportunidades**”, 12 dos entrevistados (92%), mencionaram a falta de efetivo, baixa taxa de retenção e os baixos salários como principais desafios da atualidade e 8 (62%) assumiram o fecho de Unidades e enfraquecimento da resposta do Exército como a maior ameaça no futuro.

Como medidas de resposta, foi referenciada a implementação dos Quadros Permanentes de Praças, uma melhor alimentação, maior atividade operacional, mais formação técnica certificada, bonificação dos serviços e o aumento dos rendimentos. Acerca deste último, um dos entrevistados mencionou que “o Exército fica um bocado incapaz de agir perante esta situação porque não tem a capacidade de aumentar salários, mas pode facilitar e tornar o mais cómodo possível a vida do militar”.

Ao nível das oportunidades, cinco entrevistados (38%) alegaram não haver nenhuma de momento, enquanto os restantes, mencionaram a maior consciencialização sobre a importância das FA face à guerra na Ucrânia, a dinamização das plataformas digitais, a formação à distância, os cursos certificados e uma maior aposta na divulgação por parte do Exército.

No terceiro tópico das entrevistas - “**Medição de Desempenho**” - oito dos entrevistados (62%) não souberam descrever como é atualmente medido o desempenho do Exército e a maioria referiu que as métricas a adotar, deveriam incidir no número de inspeções e auditorias externas (23%), na diminuição de procedimentos (15%), na opinião da comunidade civil (23%), realização de questionários internos (15%) e no rigor orçamental (15%).

Numa das entrevistas, foi ainda mencionado que: “o Exército conseguiu em tempos criar meios de hierarquia, ser o ponto alto de referência para as instituições privadas de como atuar e neste momento precisava de rever algum conhecimento às métricas utilizadas nas empresas privadas para perceber como poderia melhorar e ir buscar essas métricas lá fora, da mesma maneira que as empresas vieram buscar ao Exército há muitos anos atrás”.

No que concerne aos “**Objetivos Estratégicos**”, estes foram escolhidos consoante a informação disponível à data na página oficial do Exército e foram revelados a cada entrevistado, que de seguida enunciou um conjunto de medidas que na sua ótica ajudassem a alcançar os respetivos objetivos estratégicos do Exército. Houve uma certa dificuldade por parte dos entrevistados em mencionarem medidas em concreto, no entanto, as ideias propostas foram em linha com as referidas nos tópicos anteriores:

- Assegurar recursos estáveis e suficientes: extensão dos contratos, Quadros Permanentes de Praças, melhoria na integração do mercado de trabalho e das relações internacionais;
- Otimizar as capacidades militares terrestres: melhor calendarização de treinos operacionais, aumento da inovação e digitalização, modernização do armamento, fardamento e das viaturas;
- Fortalecer a cooperação nacional e internacional: mais exercícios e formações em conjunto com outros países, maior contacto com autarquias e municípios locais e mais treinos operacionais;
- Dinamizar a comunicação e a imagem interna e externa: mais atividades operacionais no Dia da Defesa Nacional, contratação de profissionais da área, mais publicações nas redes sociais sobre missões de apoio à população local, maior transparência na fase de recrutamento, maior proximidade com a população e cooperação com outras forças;
- Modernizar sistemas e infraestruturas: melhor formação, integração de aplicações *open source*, aumento gradual da eficiência energética, maior digitalização e centralizar recursos consoante proximidade à população.

No quinto tópico das entrevistas - “**Processos Internos**” - quando questionados sobre as ações esperadas enquanto cidadãos, 5 dos entrevistados (38%), apoiaram mais iniciativas de cariz cooperativo (com Forças de Segurança, autarquias, Proteção Civil), 10 (77%) apelaram a um maior número de ações ao nível interno e 5 (38%) realçaram a necessidade de maior proximidade com as populações.

Quanto às medidas a adotar, foi mencionado o aumento de Recursos Humanos (23%), maior autonomia por parte das Unidades (15%), mais atividades no exterior (23%), negociações municipais que visem suprir necessidades estaduais (8%) e um melhor planeamento/calendarização das atividades (23%).

Na terceira questão, relativamente aos fatores críticos de sucesso, foram amplamente referidos os Recursos Humanos (70% dos entrevistados), para além da estabilidade financeira (20%), formação (15%) e os meios materiais (54%).

As principais medidas a adotar incidiram na oferta e qualidade formativa (38%), aumento dos salários (38%) e melhoria do bem-estar (23%), tendo havido ainda referências à diminuição da burocratização e extensão dos contratos de Praças.

No sexto tópico abordado - “**Aprendizagem e Inclusão**” - quando questionados sobre medidas a adotar para a melhoria da motivação no trabalho, os entrevistados referiram um maior número de treinos operacionais e atividades estritamente militares (23%), diminuição nos empenhamentos de limpeza das Unidades (15%), melhoria das condições de habitabilidade (15%), mais atividades em grupo (54%) e a realização de questionários internos (15%), tendo ainda um dos entrevistados sugerido: “(...)o aumento da formação e especialização dos militares nas diversas áreas técnico-profissionais e um regime de incentivos que vise a meritocracia, distinguindo êxitos e sucessos dos mesmos”.

Relativamente à forma como podem ser melhoradas as valências e competências dos militares, as várias respostas incidiram no reforço da formação contínua (23%), reciclagem de conhecimentos (15%), prática de pequenas formações operacionais (15%) e o acesso a cursos certificados tendo em vista a valorização pessoal (23%).

Na descrição dos atuais meios de tecnologia e informação por parte dos entrevistados as opiniões foram bastante divergentes sendo por isso os resultados inconclusivos. Em contrapartida, quando questionados sobre o grau de envolvimento dos militares e civis no processo de mudança da instituição, 10 dos inquiridos (77%), revelou que o envolvimento era quase inexistente destacando negativamente o seu papel meramente executor.

Em relação ao último tópico da entrevista - “**Outros**” - os inquiridos foram questionados sobre medidas adotadas no estrangeiro que fossem enriquecedoras para o Exército português, e tiveram ainda espaço para transmitirem a sua opinião pessoal acerca do SMO, sendo este um tema cada vez mais presente na sociedade portuguesa.

Relativamente à primeira questão, a falta de contato de alguns inquiridos com forças estrangeiras limitou o seu contributo, no entanto, os que participaram em missões no exterior (31%), referiram a existência dos Quadros Permanentes de Praças, os incentivos no apoio familiar, a rápida transição tecnológica e os salários mais elevados.

Face à imposição do SMO, 10 dos 13 entrevistados (77%) é a favor, exigindo em média 7 meses de serviço militar.

4.5 O Modelo de Negócio do Exército

Com o objetivo de obter uma melhor compreensão do modelo de negócio do exército foi utilizada a ferramenta *Business Model Canvas*. Esta ferramenta foi desenvolvida pelos seus autores, Osterwalder e Pigneur, para descrever a forma como uma organização cria, entrega e captura valor, para além de demonstrar que valor está a ser entregue e a quem (Campbell, A., Gutierrez, M., & Lancelott, M., 2017), sendo essencialmente constituída, por nove blocos que compreendem as quatro principais áreas empresariais de uma organização: clientes, oferta, estrutura interna e viabilidade financeira (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Júnior, J. F. (2020), defende que o *Business Model Canvas* não é um simples um fluxograma, no sentido de mostrar apenas uma sequência de passos, mas sim uma ferramenta que dá especial importância às relações entre os vários elementos, acrescentando ainda que o ideal é comunicar o necessário e escrever-se o mínimo possível, de forma a obter-se uma melhor visualização das várias áreas da organização. Trata-se também de uma ferramenta prática, que estimula sobretudo a compreensão, discussão, análise e criatividade num grupo de trabalho (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Esta ferramenta, demonstra assim ser bastante útil para clarificar o funcionamento de uma organização, enquanto define as suas ideias e ações graficamente, para se obter uma melhor interpretação da organização em estudo.

Na presente investigação, como o objeto de estudo é uma instituição pública sem fins lucrativos, não existem lucros a serem avaliados, no entanto, ocorre transferência de recursos e é necessário um orçamento para o normal funcionamento da instituição.

Neste seguimento, na implementação do *Business Model Canvas* ao Exército português, foram efetuadas algumas alterações face ao modelo original.

Visto a instituição pertencer ao sector público, terá como “clientes” os *stakeholders*: “qualquer pessoa ou grupo que pode afetar ou ser afetado pela concretização dos objetivos da organização” (Freeman, 2010, pág. 25).

Com esta alteração, o bloco correspondente aos consumidores foi substituído pelo termo “*stakeholders*” e o relacionamento com os consumidores foi alterado para “Relação com os *Stakeholders*”.

Em anexo (ver **Anexo I - Tabela 7**), está representada a aplicação do *Business Model Canvas* ao Exército português, onde é possível visualizar as várias dinâmicas e elementos afetos à instituição.

4.6 Análise SWOT

A análise SWOT, é uma ferramenta de apoio à decisão, concebida para identificar e categorizar fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), envolvidos numa mudança organizacional (Ciarmiello & Mansi, 2016).

Esta ferramenta, envolve a recolha de informação sobre fatores que têm, ou possam ter impacto na evolução de uma organização e apesar de não ter necessariamente o propósito de criar previsões, pode ser um bom ponto de partida para abrir a discussão nesse sentido (Ciarmiello & Mansi, 2016). Moniz, K. e Bishop, T. (2016, pág. 39), mencionam que “a análise SWOT não está limitada a organizações com fins lucrativos, podendo ser usada em situações de tomada de decisões quando é estabelecido um determinado objetivo. Exemplos incluem: organizações sem fins lucrativos, organizações governamentais e indivíduos”.

Importa também ter alguma cautela, com a celeridade e ligeireza que se adota na exclusão dos fatores, visto a importância de uma análise SWOT, ser revelada pelo valor que a estratégia é capaz de criar (Moniz, K. & Bishop, T. 2016).

Por último, Quezada et al. (2019), alega que os objetivos estratégicos de uma organização, estão explicitamente relacionados com a análise interna e externa providenciada pela análise SWOT e que esta se encontra representada em conjunto com o BSC em inúmeros artigos científicos.

Com esta ferramenta, é assim possível conceber resultados mais expeditos e profundos sobre o objeto de estudo e de uma forma bastante mais simplista.

Para melhor compreensão do Exército português foi elaborada uma análise SWOT com os respetivos fatores internos e externos, de forma a perceber os objetivos estratégicos que lhe possam estar associados (ver **Anexo I - Tabela 8**).

4.7 Tendências para o futuro

Com a constante instabilidade geopolítica nos vários pontos do globo como a guerra na Ucrânia, os ataques cibernéticos perpetuados por entidades anónimas ou sucessivas crises económicas, que colocam em questão os compromissos orçamentais das várias nações, o panorama que se avizinha não augura facilidades para o Exército português.

Esta instituição, enfrenta desafios que não só comprometem os recursos económicos e humanos para o seu normal funcionamento, como também ameaças que requerem uma elevada capacidade tecnológica.

Face a este cenário, torna-se relevante agregar as várias tendências que se verifiquem tanto a nível nacional como internacional, suscetíveis de ameaçar a segurança da nação e a sustentabilidade da instituição.

Para este efeito, foram recolhidos dados de algumas das organizações com maior influência na conjuntura política e militar tanto a nível nacional como mundial, sobre as respetivas projeções de futuro.

Da mesma forma, irá ser analisada a guerra na Ucrânia com ênfase no seu impacto económico.

Tendo como ponto de partida o MDN, foi elaborado em 2020, o “Conceito Estratégico de Defesa Nacional” que definiu o atual panorama mundial e listou os principais desafios a ter em consideração para os próximos anos.

Neste documento, foi referido que a globalização e a revolução tecnológica permitiram uma “dinâmica mundial de integração política, económica, social e cultural sem precedentes”, mas por outro lado, “tornaram, também, possível uma difusão equivalente de ameaças e riscos em todas as dimensões” (Ministério da Defesa Nacional, 2020, pág. 12).

O mesmo documento, alerta ainda para a difusão do poder, na medida em que “a multiplicação de programas de armas de destruição massiva, o desenvolvimento de novas tecnologias militares e a disseminação de formas de combate assimétrico – guerrilha e terrorismo – mudaram o quadro da segurança regional e mundial e permitem a Estados, grupos ou organizações pobres em recursos acederem mais facilmente a tecnologias letais”. Esta complexidade de ameaças leva assim a “conflitos prolongados de extrema violência, cuja resolução continua, em certa medida, a escapar aos mecanismos tradicionais de intervenção internacional” (Ministério da Defesa Nacional, 2020, pág. 12).

Face a estas projeções, o MDN elenca uma série de ameaças que poderão moldar o futuro do país, divididas em três categorias:

Organização	Ameaças
MDN	Segurança global: terrorismo transnacional, proliferação de armas de destruição massiva, conflitos regionais, ciberterrorismo, alterações climáticas
	Segurança nacional: terrorismo, criminalidade transnacional organizada, pirataria, cibercriminalidade
	Ambiental: competição por recursos naturais escassos, catástrofes naturais, ocorrência de ondas de calor e de frio, atentados ao ecossistema terrestre e marítimo, pandemias e outros riscos sanitários

Tabela 9. Principais ameaças ao país segundo o MDN. Fonte: Ministério da Defesa Nacional (2020).

Outras instituições, como a ONU, aprovaram a 1 de janeiro de 2016, a resolução “Transformar o nosso mundo: Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável”, constituída por 17 objetivos, desdobrados em 169 metas que traduzem um contrato social entre os líderes mundiais ao listar vários objetivos a cumprir em nome da sociedade e do planeta.

Alguns destes objetivos, leia-se tendências, poderão definir medidas de desempenho no Exército num futuro próximo, sendo da maior importância a sua exposição.

Neste contexto, entre uma série de metas a atingir, a ONU pretende até 2030 (Organização das Nações Unidas, 2016):

Organização	Metas
ONU	Promover a igualdade de gênero e a emancipação de todas as mulheres Melhorar a gestão de água e do saneamento Duplicar a melhoria da eficiência energética Atingir níveis de produtividade mais elevados através da diversificação, modernização tecnológica e inovação Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem a criatividade e a inovação Modernizar as infraestruturas e aumentar a eficiência no uso de recursos Reduzir para metade o desperdício alimentar

Tabela 10. Principais metas da ONU até 2030. Fonte: Organização das Nações Unidas (2016).

Com a atual contexto sanitário, surgiram ainda várias mudanças no espaço laboral a nível mundial, verificando-se tendências que impuseram novas rotinas ou aceleraram a extensão de algumas já existentes.

Uma das organizações que tem manifestado especial atenção a estas alterações, tem sido o FEM, que afirma ser preciso redefinir e renovar a agenda do trabalho.

O FEM, vê a atual situação pandémica, como uma oportunidade de as organizações repensarem nas suas estruturas de trabalho e investirem nos trabalhadores como *drivers* de resiliência a longo prazo e de sucesso para o futuro das organizações.

Ao invocar estas prioridades, o FEM delineou uma lista de desafios naquela que considera ser a agenda do trabalho para o mundo pós-Covid, nomeadamente (World Economic Forum, 2020):

Organização	Desafios
FEM	Explorar opções de trabalho híbridas Usar a tecnologia na transformação do trabalho – digitalização – para tomada de decisões mais acertadas e aumento da produtividade Integrar uma cultura de requalificação dos trabalhadores como rotina Atender às preocupações e parecer dos trabalhadores face às mudanças abruptas a nível laboral e financeiro

Tabela 11. Principais desafios na era pós-Covid segundo o WEF. Fonte: World Economic Forum (2020).

Por último, no domínio da OTAN, foi requerido em 2019 pelos vários Chefes de Estado integrantes, que se realizasse uma reflexão sobre o futuro da organização. Este pedido foi assumido pelo Secretário-geral da OTAN, Jens Stoltenberg, que lançou a iniciativa “NATO 2030”.

Parte desta iniciativa, incidiu sobre os desafios emergentes da próxima década onde se destacou a insurgência das tecnologias disruptivas e as alterações climáticas.

Partindo de início com as alterações climáticas, a OTAN considera ser preciso “adaptar as forças para circunstâncias extremas e reduzir a pegada ecológica nos teatros de operações”, ao mesmo passo que esta iniciativa “não só iria promover a resiliência dos países Aliados e parceiros, como também, ajudar a OTAN a capturar a atenção crescente dos cidadãos, que esperam dos seus líderes uma luta contra as alterações climáticas” (North Atlantic Treaty Organization, 2020, pág. 16).

Face a este desafio, a OTAN enumerou os seguintes desafios que deverão orientar os países-membros na próxima década, em virtude do contexto climático (North Atlantic Treaty Organization, 2020):

Organização	Desafios
OTAN	Priorizar as alterações climáticas na OTAN Compromisso dos vários Chefes de Estado em reduzirem as emissões de carbono Enquadrar a transição verde como solução para incrementar o alcance operacional, a eficácia das forças e salvaguardar a própria reputação da OTAN nas operações Melhorar o tempo de resposta, consciência situacional e capacidades de previsão dos riscos climáticos com recurso a IA, <i>Big Data</i> e deteção remota Apoiar os países Aliados nos seus esforços de redução de emissões Aplicação de metas verdes no planeamento da Defesa, tal como o aumento de 25% da eficiência energética, padrões energéticos das infraestruturas militares mais exigentes, inovações tecnológicas do campo militar mais amigas do ambiente ou a atribuição de 2% da despesa da Defesa para o desenvolvimento de tecnologias sustentáveis

Tabela 12. Principais desafios face às alterações climáticas segundo a OTAN. Fonte: North Atlantic Treaty Organization (2020).

Relativamente ao desafio que as ameaças tecnológicas apresentam, a OTAN menciona que os seus “potenciais adversários e concorrentes têm vindo rapidamente a reconhecer o potencial das tecnologias disruptivas e emergentes, e estão em algumas áreas a reduzir a liderança tecnológica que os países Aliados têm vindo a construir em décadas” (North Atlantic Treaty Organization, 2020, pág. 19).

Ao mesmo tempo, a OTAN sugere que os avanços tecnológicos no espaço transatlântico nas áreas da IA, hipersónicos, biotecnologia, tecnologia quântica e espacial, requerem uma “abordagem pró-ativa e o desenvolvimento de um ecossistema estratégico de inovação e adoção antecipada na Aliança” (North Atlantic Treaty Organization, 2020, pág. 19).

Este ecossistema, seria formado pelos países Aliados, com cada um a competir no seu campo estratégico, onde a sua cooperação iria criar sinergias em serviços e inovações tecnológicas.

Tendo em mente estes objetivos na área da tecnologia, a organização transatlântica definiu os seguintes desafios a ultrapassar (North Atlantic Treaty Organization, 2020):

Organização	Desafios
OTAN	Estabelecer uma entidade responsável pela identificação das tecnologias emergentes, pela sua pesquisa e resolução – “NATO STRIVE”
	Usar a digitalização como base para a defesa e inovação, de forma a tornar mais acessível toda a informação e agilizar a tomada de decisões
	Assegurar uma transição rápida para a segurança quântica, visto a digitalização poder tornar os atuais sistemas criptográficos obsoletos
	Desenvolver parcerias com outras organizações e setores privados, para melhorar as capacidades de cibersegurança e providenciar investimento de longo-prazo, formação e retenção da força de trabalho

Tabela 13. Principais desafios ao nível tecnológico segundo a OTAN. Fonte: North Atlantic Treaty Organization (2020).

Por último, mediante o atual contexto geopolítico, importa ainda deixar uma breve referência à guerra na Ucrânia. Trata-se de um evento de grande escala que segundo os autores Guénette, J.-D., Kenworthy, P. e Wheeler, C. (2022), as repercussões já se têm sentido mundialmente com implicações ao nível dos canais de distribuição, confiança nos mercados, *commodities* e fluxos financeiros, podendo agravar o risco de crises financeiras acompanhadas por uma escassez de recursos (ver **Figura 9,10,11 e 12**).

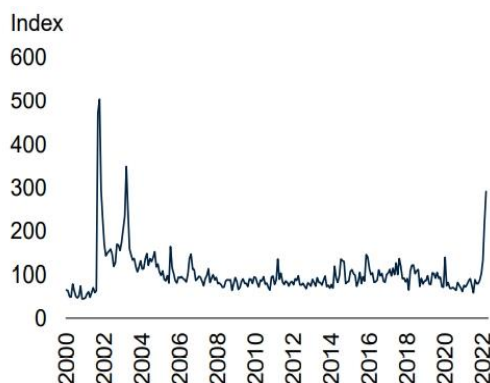


Figura 9. Risco geopolítico global. Fonte: Guénette, J.-D., Kenworthy, P., Wheeler, C. (2022).

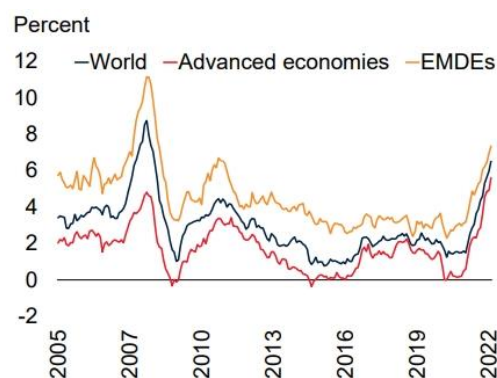


Figura 10. Inflação. Fonte: Guénette, J.-D., Kenworthy, P., Wheeler, C. (2022).

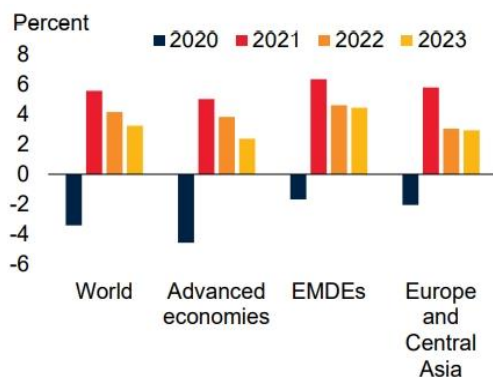


Figura 11. Crescimento económico. Fonte: Guénette, J.-D., Kenworthy, P., Wheeler, C. (2022).

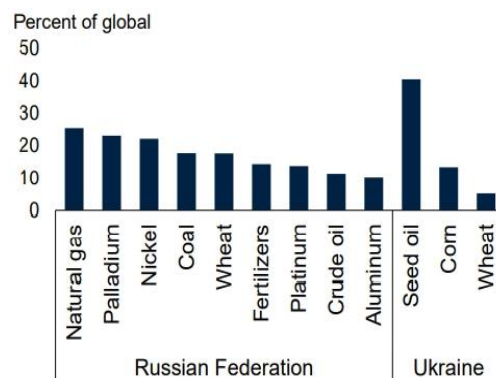


Figura 12. Exportação de *commodities* da Rússia e Ucrânia. Fonte: Guénette, J.-D., Kenworthy, P., Wheeler, C. (2022).

Os mesmos autores revelam ainda, que “sob pressão do aumento de preço de produtos alimentares e outros bens essenciais, os governos serão tentados a implementar controlo de preços e políticas de subsidiação, mas estas poderão provar ser contraproduativas” (Guénette, J.-D., Kenworthy, P., e Wheeler, C., 2022, pág. 3).

Com estes dados, torna-se expetável que a tendência inflacionista se mantenha nos próximos anos, sendo de relevar que para o Exército, seja especialmente preocupante o aumento do preço dos bens alimentares (face ao número de efetivos que emprega) e do petróleo e gás natural visto a magnitude dos “consumos” das várias U/E/O (ver **Anexo I - Dashboard 8**).

4.8 Análise crítica ao atual sistema de medição de desempenho do Exército

Uma crítica, exige uma prévia avaliação da situação atual da instituição e neste ponto, será apresentada uma apreciação ao atual sistema de medição de desempenho do Exército, com recurso aos vários dados e aspetos abordados ao longo deste capítulo.

De notar, que este tópico se torna especialmente relevante, não só para o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* que atenda as reais necessidades e funções do Exército, como também, para a elaboração de indicadores alinhados com o futuro da instituição.

Sendo assim, a começar com as perspetivas atualmente implementadas no atual sistema de medição de desempenho (perspetiva de recursos, processos e resultados), estas aparentam descartar de certa forma, o papel dos Recursos Humanos na concretização da missão da instituição.

A ausência de uma perspetiva de Pessoal com os seus respetivos indicadores na medição de desempenho do Exército, pode afetar em larga escala os compromissos da instituição, no sentido de não haver uma monitorização eficaz daquele que é um dos maiores fatores críticos de sucesso da instituição conforme mencionado nas entrevistas – os Recursos Humanos. Face à contante diminuição do contingente militar (que se encontra evidente no **Anexo I - Dashboards Dashboard 2, Dashboard 3, Dashboard 4 e Dashboard 9**) e a sua importância transversal a toda a instituição, será do maior interesse, integrar indicadores de desempenho capazes de potenciar o efetivo nas suas tarefas e salvaguardar o seu bem-estar.

Ainda numa ótica dos Recursos Humanos, um aspeto que também merece atenção, é a falta de indicadores que orientem (*leading*) a instituição para uma maior transparência, principalmente na fase de recrutamento. A omissão de determinada informação nesta fase, embora tenha o intuito de aumentar o número candidaturas, pode ter um efeito contrário a médio-longo prazo, ao fomentar nos vários militares que, entretanto, incorporaram o Exército, um sentimento de falta de confiança e credibilidade na instituição, quando deparados com a realidade do trabalho desempenhado no seu dia-a-dia. A este fator, acresce o fenómeno de histerese, suscetível de ocorrer quando este grau de desconfiança transpõe a esfera militar e se instaura na sociedade civil (ficando aí memorizado), dificultando o recrutamento de novos candidatos, mesmo que as condições oferecidas pela instituição, tenham melhorado significativamente.

Esta propriedade é tipicamente associada a fenómenos físicos ou económicos, no entanto dada a sua definição, pode ter aplicações de cariz social.

“Alterações no desemprego tendem a persistir, mesmo quando aparentemente houve tempo suficiente para a economia se ajustar a um choque inicialmente negativo” (Stirati, A., 2001, pág. 448).

“Sistemas histeréticos, são sistemas que dependem do seu percurso. A solução de longo prazo deste tipo de sistemas não depende apenas dos valores de longo prazo das variáveis exógenas, mas também, da condição inicial de cada variável. Estes sistemas têm uma longa memória, e portanto, são sistemas "históricos"”(Franz, W., 1990, prefácio).

De forma adicional, um dado alarmante que também vai de encontro à falta de confiança e credibilidade na instituição, é resposta dos entrevistados em relação às métricas a utilizar para a avaliação de desempenho. No tópico “Medição de Desempenho”, a métrica mais sugerida (a par da opinião da comunidade civil), foi a realização de “auditorias externas”, com 23% dos entrevistados a ser favorável a esta proposta. Esta informação só por si é bastante preocupante e faz questionar a forma como a instituição pretende assumir externamente uma imagem de credibilidade, quando a nível interno, se elevam incertezas desta magnitude.

Outra crítica à medição de desempenho do Exército e que ficou patente no tópico “Enquadramento” das entrevistas, é a carência de indicadores que promovam um maior alinhamento entre os trabalhadores e os vários objetivos da instituição. O desconhecimento dos vários trabalhadores sobre temas como a Missão e os Objetivos Estratégicos da instituição, não só proporciona uma desmotivação alargada como também provoca ineficiência nas suas tarefas diárias.

Em matéria de formação e valorização, o atual BSC do Exército também demonstra falhas, ao não estar enquadrado com os reais interesses dos militares. Durante as entrevistas, foi amplamente mencionado pelos inquiridos, a necessidade de melhorar a temática da formação, principalmente para a integração dos militares no mercado de trabalho. A ausência de indicadores com metas mais ambiciosas e específicas nesta área, traduz-se numa instituição com uma eficácia reduzida em valorizar o seu efetivo, contribuindo para a já bastante baixa taxa de retenção do efetivo militar.

Face ao exposto, é previsível que o atual sistema de medição de desempenho do Exército não alcance setores críticos, o que se traduz numa monitorização pouco fiável e desenquadrada com a realidade da instituição. Prova disso, é a **Figura 8** apresentada no Capítulo 4.3, que revela uma taxa de execução dos objetivos bastante elevada (entre 80% a 100%), estando o Exército com um desempenho inferior a vários níveis, tendo a sua própria sustentabilidade sob ameaça.

No entanto, apesar do atual sistema de medição de desempenho apresentar alguns aspetos críticos a melhorar, é de notar o trabalho que o Exército tem vindo a desenvolver neste campo, dado o seu esforço em atualizar-se face às demais instituições públicas e externalidades.

5 Redefinição do *Balanced Scorecard*

5.1 Proposta de novo Mapa estratégico

A tabela a seguir esquematizada, representa o Mapa Estratégico proposto para o objeto de estudo, onde se encontram retratados os objetivos estratégicos com as relações de causalidade, as perspetivas escolhidas e a respetiva Visão, Missão e Valores da instituição. Sugere-se ainda, a visualização da **Figura 13** em anexo, onde se encontra a integração do novo Mapa Estratégico com o do Exército português.

Todo o Mapa Estratégico foi desenvolvido pelo autor, tendo como base a sua experiência na instituição, análise documental, ferramentas utilizadas e informação recolhida nas entrevistas.

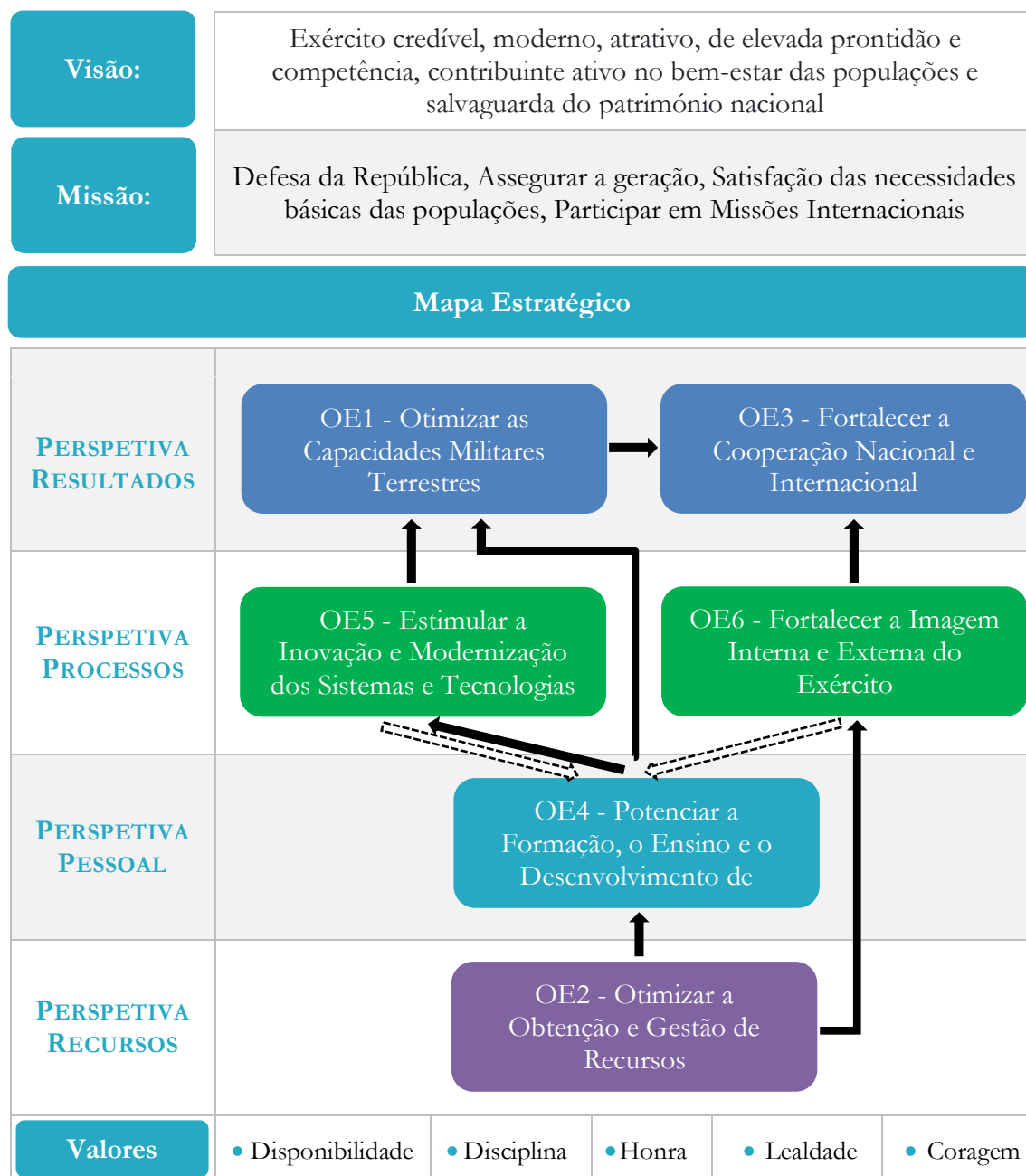


Tabela 14. Proposta de Mapa Estratégico para o Exército. Fonte: Elaboração própria.

→ Relação causa-efeito adicionada

⇨ Relação causa-efeito original do BSC do Exército

5.2 Proposta de novos Indicadores

Depois de definidas as perspetivas e os objetivos estratégicos, desenvolveram-se os indicadores que permitem a monitorização da estratégia da instituição. Em conjunto com estes indicadores, foi elaborada a respetiva fórmula de cálculo, uma breve descrição da iniciativa do indicador e uma classificação da sua qualidade.

Tal como evidenciado no enquadramento teórico, pretende-se acima de tudo que estes indicadores sejam objetivos, na medida em que não dependam de juízos de valor, completos, de forma a recolher toda a informação pretendida e reativos ao possibilitarem a influência direta dos seus resultados (Freitas, M., Vieira, A., Nogueira, I. 2018).

A seguir, encontram-se os novos indicadores propostos para o objeto de estudo, e a sombreado na **Tabela 16** em anexo, pode ser visualizada a sua integração com os restantes indicadores oficiais do Exército, bem como, as demais alterações.

Dimensão	Indicador	Fórmula/Iniciativa	Qualidade
OE3 Fortalecer a Cooperação Nacional e Internacional			
Reforço da cooperação nacional	3.1.05 Nº de inquéritos realizados por ação no âmbito da Proteção e Bem-Estar das populações	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ de inquéritos}}{N^{\circ} \text{ de ações de Proteção e Bem Estar}}$ Obs: Estimular a realização de inquéritos no âmbito da Proteção e Bem Estar das populações	Completo Reativo
	3.1.06 Grau de satisfação dos inquiridos no âmbito da Proteção e Bem-Estar das populações	$\frac{\sum \text{Nível de satisfação dos inquiridos}}{\sum N^{\circ} \text{ de inquiridos nas ações de Proteção e Bem Estar}}$ Obs: Avaliar perceção da população face ao apoio local	Completo Não Reativo
OE4 Potenciar a Formação, o Ensino e o Desenvolvimento de Lideranças			
Reforço da qualidade e de competências	4.1.04 Nº de cursos certificados ministrados por outras entidades, acessíveis a militares em regime RC/RV - Praças	$\sum N^{\circ} \text{ cursos certificados para Praças}$ Obs: Aumentar oferta formativa para melhor integração no mercado de trabalho (metas maiores na classe de Praças face à sua necessidade) e reforço das competências	Completo Reativo
	4.1.05 Nº de cursos certificados ministrados por outras entidades, acessíveis a militares em regime RC/RV - Sargentos	$\sum N^{\circ} \text{ cursos certificados para Sargentos}$ Obs: Obs: Aumentar oferta formativa para melhor integração no mercado de trabalho e reforço das competências	Completo Reativo
	4.1.06 Nº de cursos certificados ministrados por outras entidades, acessíveis a militares em regime RC/RV - Oficiais	$\sum N^{\circ} \text{ cursos certificados para Oficiais}$ Obs: Aumentar oferta formativa (com destaque na formação em BSC - “Funções”) para melhor integração no mercado de trabalho e reforço das competências	Completo Reativo
	4.1.07 Porcentagem de Praças em regime RC/RV que	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ Praças RCRV que concluíram cursos certificados por outra entidade}}{\sum N^{\circ} \text{ Praças RCRV}}$	Completo Não Reativo

	concluíram cursos certificados por outras entidades	Obs: Fomentar a participação nos cursos externos para melhor integração no mercado de trabalho e reforçar as competências	
	4.1.08 Porcentagem de Sargentos em regime RC/RV que concluíram cursos certificados por outras entidades	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ Sargentos RCRV que concluíram cursos certificados por outra entidade}}{\sum N^{\circ} \text{ Sargentos RCRV}}$ Obs: Fomentar a participação nos cursos externos para melhor integração no mercado de trabalho e reforçar as competências	Completo Não Reativo
	4.1.09 Porcentagem de Oficiais em regime RC/RV que concluíram cursos certificados por outras entidades	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ Sargentos RCRV que concluíram cursos certificados por outra entidade}}{\sum N^{\circ} \text{ Sargentos RCRV}}$ Obs: Fomentar a participação nos cursos externos para melhor integração no mercado de trabalho e reforçar as competências	Completo Não Reativo
	4.1.10 Porcentagem de Praças em regime RC/RV que terminaram o contrato ou rescindiram e obtiveram emprego em menos de 4 meses	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ Praças RCRV que terminaram contrato ou rescindiram e obtiveram emprego em menos de 4 meses}}{\sum N^{\circ} \text{ de Praças que terminaram contrato ou rescindiram}}$ Obs: Aferir a evolução das qualidades e competências dos militares e a qualidade da oferta formativa durante o contrato	Completo Não Reativo
Melhoria da Moral e Bem-Estar	4.4.01 Porcentagem de Unidades que desenvolveram atividades lúdicas com contexto operacional (jogos de guerra, paintball, airsoft)	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ Unidades que desenvolveram atividades lúdicas com contexto operacional}}{\sum N^{\circ} \text{ Unidades}}$ Obs: Aumentar o espírito de grupo, convívio, competências operacionais, motivação e competição entre Unidades – “Incentivos”	Completo Reativo
	4.4.02 Porcentagem de militares que participaram em atividades lúdicas com contexto operacional	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ militares que participaram em atividades lúdicas com contexto operacional}}{\sum N^{\circ} \text{ militares}}$ Obs: Fomentar iniciativas para a práticas de atividades lúdicas com contexto operacional	Completo Reativo
	4.4.03 Porcentagem de Unidades que desenvolveram inquéritos internos de Moral e Bem-Estar	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ Unidades que desenvolveram inquéritos internos de Moral e Bem Estar}}{\sum N^{\circ} \text{ Unidades}}$ Obs: Aferir a Moral e Bem-Estar dos militares e Civis e identificar medidas corretivas	Completo Reativo
	4.4.04 Porcentagem de militares e Civis que participaram nos inquéritos internos de Moral e Bem-Estar	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ militares e Civis que participaram nos inquéritos internos de Moral e Bem Estar}}{\sum N^{\circ} \text{ militares e Civis}}$ Obs: Fomentar a participação nos inquéritos de Moral e Bem-Estar	Completo Reativo
	4.4.05 N° de iniciativas propostas nos questionários internos de Moral e Bem Estar que foram	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ iniciativas propostas pelos militares e Civis nos inquéritos que foram implementadas}}{\sum N^{\circ} \text{ iniciativas propostas pelos militares e Civis nos inquéritos}}$	Completo Reativo

	implementadas	Obs: Assegurar o envolvimento dos militares e Civis nos processos de mudança organizacional	
	4.4.06 Porcentagem de Unidades que foram alvo de atividades ou palestras das Forças ou Serviços de Segurança (PSP, GNR, PJ, ASAE, Guarda Prisional)	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ Unidades alvo de atividades das Forças ou Serviços de Segurança}}{\sum N^{\circ} \text{ Unidades}}$ Obs: Incrementar a informação e conhecimentos dos militares, desenvolver lideranças, fortalecer relações com as restantes Forças, atrair mais candidatos ao regime RC/RV	Completo Reativo
	4.4.07 Porcentagem de militares na Unidade de preferência	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ militares na Unidade de preferência}}{\sum N^{\circ} \text{ de militares}}$ Obs: Aumentar o acesso do militar ao Ensino Superior e a sua motivação	Completo Reativo
	4.4.08 Porcentagem de Civis a desempenhar funções de secretariado ou serviços gerais	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ Civis a desempenhar funções de secretariado ou serviços gerais}}{\sum N^{\circ} \text{ de cargos de secretariado ou serviços gerais em Quadro Orgânico}}$ Obs: Aumentar a disponibilidade dos militares em atividades de cariz operacional e a sua motivação	Completo Reativo
	4.4.09 Média de dias de trabalho perdidos por militar (convalescença, ausências, infrações)	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ dias de trabalho perdidos por militar}}{\sum N^{\circ} \text{ militares}}$ Obs: Diminuir a sobrecarga de trabalho e a permissividade e reforçar a igualdade laboral	Completo Reativo
OE5 Estimular a Inovação e a Modernização dos Sistemas e Tecnologias			
Modernização do Exército	5.1.10 Porcentagem de Unidades com condições para ministrar formações <i>online</i>	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ Unidades com condições para ministrar formações online}}{\sum N^{\circ} \text{ Unidades}}$ Obs: Fomentar a digitalização, o trabalho híbrido e garantir o acesso dos militares a formação interna e externa	Completo Reativo
	5.1.11 Porcentagem de Unidades com acesso a rede Wi-Fi em locais de trabalho e casernas	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ Unidades com acesso a rede Wi-Fi em locais de trabalho e casernas}}{\sum N^{\circ} \text{ Unidades}}$ Obs: Fomentar a digitalização, o trabalho híbrido, garantir o acesso dos militares a formação externa e aumentar a sua motivação	Completo Reativo
	5.1.12 Taxa de redução do desperdício alimentar	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ de refeições consumidas}}{\sum N^{\circ} \text{ de refeições confeccionadas}}$ Obs: Melhoria dos equipamentos de restauração e diminuição do desperdício alimentar. (Criar previamente cartão de acesso às refeições e sistema informático)	Completo Reativo
	5.1.13 N.º de processos críticos com morosidade excessiva identificados por Unidade	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ processos críticos com morosidade excessiva identificados}}{\sum N^{\circ} \text{ Unidades}}$ Obs: Fomentar a identificação de burocracias processuais	Completo Reativo

	5.1.14 Taxa de redução da morosidade processual crítica	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ processos críticos com morosidade excessiva solucionados}}{\sum N^{\circ} \text{ processos críticos com morosidade identificados}}$ Obs: Estimular a criação de sistemas de redução procedimental	Completo Reativo
	5.1.15 Percentagem de deslocamentos efetuados com partilha de viaturas	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ deslocamentos com partilha de viaturas}}{\sum N^{\circ} \text{ deslocamentos com viaturas}}$ Obs: Reduzir consumos (desenvolver previamente plataforma digital onde é possível visualizar em tempo real os vários deslocamentos agendados)	Completo Reativo
OE6 Fortalecer a Imagem Interna e Externa do Exército			
Nível de notoriedade da marca “Exército”	6.1.03 Média de <i>likes</i> nas publicações do Exército nas Redes Sociais	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ likes nas publicações do Exército nas Redes Sociais}}{\sum N^{\circ} \text{ publicações do Exército nas Redes Sociais}}$ Obs: Aferir a perceção interna e externa do Exército	Completo Não Reativo
	6.1.04 Nº de comentários às publicações do Exército nas Redes Sociais	$\sum N^{\circ} \text{ comentários das publicações}$ Obs: Aferir evolução do impacto e influência do Exército	Completo Não Reativo
	6.1.05 Percentagem de publicações do Exército nas Redes Sociais referentes ao apoio à população local	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ publicações do Exército nas Redes Sociais referentes ao apoio local}}{\sum N^{\circ} \text{ publicações do Exército nas Redes Sociais}}$ Obs: Reforçar e difundir a necessidade do Exército no apoio à população	Completo Reativo
	6.1.06 Percentagem de publicações do Exército nas Redes Sociais referentes a cursos de formação certificada	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ publicações do Exército nas Redes Sociais referentes a cursos de formação certificada}}{\sum N^{\circ} \text{ publicações do Exército nas Redes Sociais}}$ Obs: Assegurar ao exterior o conhecimento da oferta formativa do Exército, aumento de candidaturas	Completo Reativo
	6.1.07 Percentagem de publicações do Exército nas Redes Sociais referentes a atividades operacionais	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ publicações do Exército nas Redes Sociais referentes a atividades operacionais}}{\sum N^{\circ} \text{ publicações do Exército nas Redes Sociais}}$ Obs: Assegurar ao exterior o conhecimento da prática de atividades operacionais, aumento de candidaturas	Completo Reativo
Reforço da Divulgação e da Gestão de Qualidade	6.2.04 Percentagem de Unidades submetidas a Auditorias Externas	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ Unidades submetidas a Auditorias Externas}}{\sum N^{\circ} \text{ Unidades}}$ Obs: Reforçar a qualidade e imagem do Exército	Completo Reativo

	6.2.05 Grau de Implementação das medidas identificadas nas Auditorias Externas	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ de medidas identificadas nas Auditorias Externas que foram implementadas}}{\sum N^{\circ} \text{ de medidas identificadas nas Auditorias Externas a implementar}}$ Obs: Fomentar a implementação de medidas corretivas, reforçar a qualidade do Exército	Completo Reativo
Reforço da Transparência e Credibilidade	6.4.01 Grau de conhecimento da Missão, Visão e Objetivos Estratégicos do Exército por parte dos militares	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ militares com conhecimento da Missão, Visão e OE do Exército}}{\sum N^{\circ} \text{ militares}}$ Obs: Promover a divulgação da Missão, Visão, OE e do próprio BSC - “Diálogos”, garantir o alinhamento entre os militares e o Exército (Aferir nos questionários internos)	Completo Reativo
	6.4.02 Nº de visitas organizadas às Unidades para candidatos ao regime RC/RV	$\sum N^{\circ} \text{ visitas organizadas às Unidades}$ Obs: Assegurar o conhecimento do dia-a-dia nas Unidades aos candidatos RC/RV	Completo Reativo
	6.4.03 Percentagem de Unidades que foram alvo de visitas a candidatos ao regime RC/RV	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ Unidades alvo de visitas de candidatos ao regime RCRV}}{\sum N^{\circ} \text{ Unidades}}$ Obs: Estimular a organização de visitas às Unidades do Exército	Completo Reativo
	6.4.04 Percentagem de candidatos ao regime RC/RV que participaram em visitas às Unidades	$\frac{\sum N^{\circ} \text{ candidatos ao regime RCRV que participaram em visitas às Unidades}}{\sum N^{\circ} \text{ candidatos ao regime RCRV}}$ Obs: Aferir a participação dos candidatos ao regime RC/RV nas visitas às Unidades	Completo Não Reativo

Tabela 15. Proposta de novos indicadores para o Exército. Fonte: Elaboração própria.

Com esta proposta, foram adicionadas duas novas dimensões: “Reforço da Transparência e Credibilidade” e “Melhoria da Moral e Bem-Estar”; para além de 35 novos indicadores, dos quais 27 são completos e reativos (77%) e 8 são completos não reativos (23%).

Em relação às perspetivas, os novos indicadores encontram-se pela seguinte forma:

- 17 na Perspetiva Processos (48%);
- 16 na Perspetiva Pessoal (46%);
- 2 na Perspetiva Resultados (6%).

Quanto à sua distribuição por Objetivos Estratégicos:

- 16 pertencem ao OE4 - Potenciar a Formação, o Ensino e o Desenvolvimento de Lideranças (46%);
- 11 pertencem ao OE6 - Fortalecer a Imagem Interna e Externa do Exército (31%).
- 6 pertencem ao OE5 - Estimular a Inovação e a Modernização de Sistemas e Tecnologias (17%);
- 2 pertencem ao OE3 - Fortalecer a Cooperação Nacional e Internacional (6%);

No total, o novo BSC do Exército ficou guarnecido com 26 dimensões (+8%) e 123 indicadores (+28%).

5.3 Análise ao novo *Balanced Scorecard*

Num primeiro olhar sobre o novo BSC, é possível evidenciar que a sua estrutura original foi alterada, ao integrar uma nova perspetiva. A inclusão da “Perspetiva Pessoal”, deve-se sobretudo à diversidade de problemas que têm afetado os Recursos Humanos do Exército e foi central nesta nova proposta.

A incapacidade que a instituição tem demonstrado em contrariar a redução do efetivo militar é explícita, e revela a sua falta de “tração” ao não conseguir reter os seus trabalhadores, o que promove limitações transversais a toda a estrutura.

Com esta alteração, pretende-se colocar os Recursos Humanos como um dos elementos centrais da estratégia do Exército, ao mesmo tempo que se estimula a prática de iniciativas em benefício dos seus interesses.

No seguimento dos problemas mencionados, incluiu-se também duas novas dimensões (áreas de análise) ao BSC oficial do Exército. Uma delas, a “Melhoria da Moral e Bem-Estar”, procura ir exatamente ao encontro das necessidades dos vários militares e civis que servem a instituição, enquanto a dimensão de “Transparência e Credibilidade”, surge com o intuito de consolidar de forma direta a Visão de um Exército “credível” e assegurar o alinhamento de toda a estrutura.

Esta última dimensão, demarca-se assim pela sua especial verticalidade e projeção ao refletir-se objetivamente na Visão do Exército, o que deverá ser objeto de análise durante a monitorização dos objetivos estratégicos, a fim de avaliar o seu impacto na instituição. Caso esta característica se revele eficaz e frutífera, deverá ser praticada a sua replicação noutras dimensões, dada a dificuldade que uma organização tão complexa como o Exército apresenta, em materializar a sua Visão (tal como foi evidenciado nas entrevistas).

A nova proposta de BSC, apresenta ainda duas relações causa-efeito adicionais, as quais culminam no “OE4 - Potenciar a Formação, o Ensino e o Desenvolvimento de Lideranças” da “Perspetiva Pessoal”, contrariando o sentido ascendente e único, adotado no BSC oficial do Exército. Esta relação de causalidade, vem reforçar ainda mais o papel central dos Recursos Humanos e a resposta às suas necessidades, mantendo-se em linha com o que já foi abordado anteriormente.

Em relação aos indicadores, houve um acréscimo significativo (+28%), onde a principal preocupação incidiu respetivamente sobre a “Formação” dos militares, a “Imagem” do Exército e na “Inovação”, tal como o leitor pode verificar pela distribuição dos indicadores.

Esta disposição dos indicadores, teve em primeiro lugar, o intuito de suprimir os aspetos evidenciados nas entrevistas e análise documental (presente), e em segundo, corresponder às metas previstas nas agendas internacionais (futuro).

Esta dupla consideração, permitiu atender ao contributo central da presente investigação: “Implementação do Balanced Scorecard no Exército português: proposta de um sistema de medição de desempenho para o presente e para o futuro”.

Num olhar mais atento à **Tabela 16**, é ainda possível observar alterações nas metas do BSC oficial do Exército, nomeadamente nos indicadores 1.3, 2.4, 2.8 e 3.3., onde se aumentou o seu nível de exigência face à carência de treinos operacionais (sobretudo com forças estrangeiras), baixa taxa de retenção de Praças e a urgência da eficiência energética face à contexto atual.

No que diz respeito à Visão e Missão da instituição, estas mantiveram-se inalteradas, uma vez que mediante a informação recolhida nas entrevistas, a **Visão** era de fato a mais adequada

e a definição dos principais destinatários da instituição, encontrava-se em sintonia com a Missão oficial do Exército.

Para garantir que este novo BSC se encontra devidamente alinhado e enquadrado, terá de ser realizada a monitorização dos seus indicadores, cujos resultados serão analisados de acordo com a “Periodicidade” (trimestral, semestral, anual) e submetidos ao EME.

6 Conclusão

Mediante a conjuntura atual, marcada pela elevada instabilidade e incerteza, as organizações vêm-se cada vez mais, obrigadas a adotar metodologias que assegurem a concretização da sua estratégia e a sua adequada monitorização.

É neste contexto, que surge o *Balanced Scorecard*, apresentado por Robert Kaplan e David Norton em 1992. Uma ferramenta de gestão multidimensional, que permite às organizações acompanhar e alinhar a sua estratégia com o desempenho desejado, através de medidas tangíveis. Esta nova metodologia, veio integrar indicadores não financeiros capazes de medir o desempenho de bens incorpóreos, contrariando os modelos de gestão tradicionais, cuja atenção se prendia unicamente em indicadores financeiros. Apesar de ser uma ferramenta com grande utilidade e ter demonstrado resultados ao longo dos anos, é de ressaltar, que o BSC exige uma validação contínua dos seus indicadores, de modo a colmatar eventuais falhas na sua elaboração. Por outro lado, com a revisão de literatura efetuada, foi possível confirmar em primeira instância, que o BSC pode ser aplicado no setor público e inclusive no ramo militar, contribuindo assim para a medição de desempenho de organizações inseridas na gestão pública.

Dado este ponto de partida, procedeu-se ao estudo empírico do Exército português com o Capítulo 4. Onde após uma descrição da organização, foi identificada a sua Visão, Missão e Objetivos Estratégicos, para além de uma avaliação em detalhe da sua envolvente interna e externa, com recurso a entrevistas semi-estruturadas, análise documental e três ferramentas de análise: Power BI, *Business Model Canvas* e análise SWOT.

A par da caracterização do objeto de estudo, foi investigado o seu atual sistema de avaliação de desempenho. Aqui, o investigador demonstrou que o Exército adotou a metodologia *Balanced Scorecard*, a qual integra atualmente 3 perspetivas (Resultados, Processos e Recursos), 24 dimensões (áreas de análise) e 88 indicadores de desempenho, sendo desenvolvida em estreita proximidade com as Entidades Setoriais.

No entanto, identificou-se uma série de limitações neste sistema de medição, que suscitam um certo desenquadramento com a realidade da instituição.

A começar com a estrutura do Mapa Estratégico, ficou patente a ausência de uma perspetiva orientada especificamente para os Recursos Humanos, os quais revelaram ser um dos maiores fatores críticos de sucesso do Exército perante a recolha de informação.

Esta omissão, implica sérias limitações no plano de ação do Exército e reflete as grandes dificuldades sentidas pelos seus trabalhadores, das quais se destaca a fraca componente operacional no dia-a-dia, falta de formação contínua e oferta de cursos certificados, baixa taxa de retenção e a integração no mercado de trabalho.

Adicionalmente, verificou-se um desconhecimento generalizado por parte dos militares e civis sobre a atual Visão, Missão e Objetivos Estratégicos, para além de um envolvimento praticamente inexistente, no processo de mudança organizacional. Estes fatores em particular, são suscetíveis de colocar em causa duas propriedades fulcrais para o sucesso de qualquer BSC: o alinhamento de toda a estrutura e o envolvimento de todos na estratégia da organização.

No que toca à transparência e credibilidade, foram observados dois aspetos preocupantes, que expõem a falta de iniciativas do atual sistema de medição de desempenho do Exército em setores-chave, e limitam seriamente o cumprimento da sua Visão.

Em primeiro lugar, ficaram evidentes as críticas à falta de transparência, principalmente na fase de recrutamento, que a médio-longo prazo podem gerar tendências histeréticas no recrutamento de novos candidatos. E em segundo, o facto de a realização de “auditorias externas” ter sido a métrica mais mencionada nas entrevistas para reforçar o atual BSC, coloca em causa a própria credibilidade da instituição.

Relativamente às tendências de futuro, foram analisadas as agendas das principais organizações internacionais (ONU, FEM, OTAN), as ameaças à segurança nacional segundo o MDN e o conflito geopolítico entre a Rússia e a Ucrânia.

Esta análise, revelou sobretudo a forte aposta que a digitalização, inovação tecnológica e a eficiência energética irão ter nos próximos anos nas políticas governamentais, para além das grandes restrições orçamentais e escassez de bens essenciais que se avizinham, cujo impacto será considerável, dada a exposição do Exército a fatores socioeconómicos.

Como medidas de resposta, o presente trabalho apresenta no Capítulo 5 um BSC redesenhado e mais atual em relação ao do Exército, com o acréscimo da “Perspetiva Pessoal”, mais 2 áreas de análise, 2 relações de causalidade e 35 novos indicadores. Com este conjunto de alterações, pretende-se implementar iniciativas, que vão objetivamente ao encontro das reais necessidades da instituição.

De notar, que o BSC é uma ferramenta dinâmica, sendo por isso necessária uma monitorização regular dos seus objetivos, para saber se as metas estão a ser alcançadas e ajustar os indicadores consoante a estratégia definida.

Por último, espera-se que esta investigação tenha clarificado o processo de medição de desempenho do Exército, a sua envolvente e possa ter contribuído para outras organizações com novas propostas de indicadores e metodologias de análise.

6.1 Limitações e Sugestões

O presente trabalho contempla, no entanto, algumas limitações. Em primeiro lugar, as entrevistas foram apenas efetuadas nas imediações do Regimento de Engenharia N° 3. Em segundo, o autor visto estar implicado na organização, pode ter sido influenciado na concepção dos seus julgamentos. E em terceiro, dado o Exército ser uma organização militar, comporta uma estrutura hierárquica, o que limita a validação do modelo em questão.

Em virtude dos resultados que possam advir com a implementação deste BSC, o autor sugere como próxima etapa, equacionar o desdobramento do “OE4 – Potenciar a Formação, o Ensino e o Desenvolvimento de Lideranças”, em dois (ou mais) Objetivos Estratégicos e a sua posterior expansão, de modo a salvaguardar os Recursos Humanos como elemento matriz da estratégia do Exército.

Para efeito de trabalhos futuros, o autor sugere efetuar o mesmo trabalho de investigação nos restantes Ramos das FA, nomeadamente Força Aérea e Marinha. Por outro lado, desse ser ponderado realizar entrevistas a um maior número de U/E/O.

7 Referências bibliográficas

7.1 Bibliografia

- Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. *Handbook of Practical Program Evaluation* (pág. 492–505). John Wiley & Sons, Inc.
- Central Intelligence Agency. (2021). *The CIA world factbook 2021-2022 the CIA world factbook 2021-2022*. Skyhorse Publishing.
- Chambel, A., Gutierrez, M., & Ancelotti, M. (2017). *Aligning operations and organizations with strategy operating model Canvas*. Van Haren Publishing.
- Ciarmiello, A., & Mansi, L. (2016). *PET-CT and PET-MRI in Neurology: SWOT Analysis Applied to Híbrido Imaging* (1ª ed. 2016 ed.). Springer.
- Epstein, M. J., & Manzoni, J.-F. (2004). *Performance measurement and management control: Superior organizational performance. Studies in managerial and financial accounting, volume 14*. Emerald Group Publishing.
- Franz, W. (1990). *Hysteresis effects in economic models*. Springer My Copy UK.
- Freeman, R. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Nova Iorque: Cambridge University Press.
- Hackett, J. (2008). *The Military Balance 2008* (108ª ed.). Routledge.
- Harbour, J. L. (2017). *The basics of performance measurement* (2ª ed.). CRC Press.
- Hope, J., & Fraser, R. (2014). *Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business School Press.
- I. (2009). *The Military Balance 2009* (1ª ed.). Routledge.
- I. (2010). *The Military Balance 2010* (1ª ed.). Routledge.
- I. (2011). *The Military Balance 2011* (1ª ed.). Routledge.
- I. (2012). *The Military Balance 2012* (1ª ed.). Routledge.
- International Institute for Strategic Studies. (2004). *Military Balance 2004/2005 (The Military Balance)* (104th ed.). Oxford University Press.
- Júnior, J. F. (2020). *Project Model Canvas*. Saraiva uni.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. (2010). *Balanced scorecard: Measures that drive performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Langton, C. (2006). *The Military Balance 2006 (Military Balance)* (106ª ed.). Routledge.
- Langton, C. (2007). *Military Balance 2007 (The Military Balance)* (Revised ed.). Routledge.
- Makhijani, N., & Creelman, J. (2012). *Creating a balanced scorecard for a financial services organization: Makhijani/creating* (N. Makhijani & J. Creelman, Eds.). Chichester, England: John Wiley & Sons.

- Modesto, S.T. (2013). Preparing your dissertation at a distance: a research guide. Virtual University For Small States of the Collonwealth - Vancouver.
- Monahan, G. (2012). Enterprise risk management: A methodology for achieving strategic objectives (G. Monahan, Ed.). John Wiley & Sons.
- Moniz, K., & Bishop, T. (2016). Principles and Tecniques of Marketing Management. Colledge Publishing House.
- Niven, P. R. (2006). Balanced Scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results. Hoboken, N.J: Wiley.
- Olve, N. G., Petri, C.-J., Roy, J., & Roy, S. (2003). Making scorecards actionable: Balancing strategy and control. John Wiley & Sons.
- Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (2000). Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral - Guía práctica del Balanced Scorecard. Ediciones Gestión.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers (1ª ed.). John Wiley & Sons.
- Phills, J. A., Jr. (2005). Integrating mission and strategy for nonprofit organizations. Oxford University Press.
- Poister, T. H., Aristigueta, M. P., & Hall, J. L. (2014). Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations: An integrated approach (2ª ed.). John Wiley & Sons.
- Routledge (2005). The Military Balance 2005–2006: October, Vol. 105 (105ª ed.). Routledge.
- Ribeiro, N. A., Nogueira, S. P., Carvalho, J. B. da C., & Gomes, A. P. (2007). O Balanced Scorecard aplicado à administração pública. Publisher Team.
- Simons, R. (2014). Performance measurement and control systems for implementing strategy text and cases: Pearson new international edition. Pearson Education.
- Stirati, A. (2001). Inflation, Unemployment and Hysteresis: An alternative view, Review of Political Economy, 13:4, 427-451.
- The International Institute for Strategic Studies (IISS). (2013). The Military Balance 2013 (1ª ed.). Routledge.
- The International Institute for Strategic Studies (IISS). (2014). The Military Balance 2014 (1ª ed.). Routledge.
- The International Institute for Strategic Studies (IISS). (2015). The Military Balance 2015 (1ª ed.). Routledge.
- The International Institute for Strategic Studies (IISS). (2016). The Military Balance 2016 (1ª ed.). Routledge.
- The International Institute for Strategic Studies (IISS). (2017). The Military Balance 2017 (1ª ed.). Routledge.
- The International Institute for Strategic Studies (IISS). (2018). The Military Balance 2018 (1ª ed.). Routledge.
- The International Institute for Strategic Studies (IISS). (2019). The Military Balance 2019 (1ª ed.). Routledge.
- The International Institute for Strategic Studies (IISS). (2021). The Military Balance 2021 (1ª ed.). Routledge.

The International Institute for Strategic Studies (IISS), International Institute for Strategic Studies, & Studies, T. I. T. I. I. S. (2020). The Military Balance 2020. Routledge.

7.2 Bibliografia Web

Anuário Estatístico da Defesa Nacional. (2003).
https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/Anuario_2003.pdf.

Anuário Estatístico da Defesa Nacional. (2004).
https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/Anuario_2004.pdf.

Anuário Estatístico da Defesa Nacional. (2005).
https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/Anuario_2005.pdf.

Anuário Estatístico da Defesa Nacional. (2006).
https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/Anuario_2006.pdf.

Anuário Estatístico da Defesa Nacional. (2007).
https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/Anuario_2007.pdf.

Anuário Estatístico da Defesa Nacional. (2008).
https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/Anuario_2008.pdf.

Anuário Estatístico da Defesa Nacional. (2009).
https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/Anuario_estatistico_2009.pdf.

Anuário Estatístico da Defesa Nacional. (2010).
https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/Anuario_2010.pdf.

Anuário Estatístico da Defesa Nacional. (2011).
https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/Anuario_2011.pdf.

Anuário Estatístico da Defesa Nacional. (2012).
https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/Anuario_2012.pdf.

Anuário Estatístico da Defesa Nacional. (2013).
https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/AEDN_2013_aprovado.pdf.

Anuário Estatístico da Defesa Nacional. (2014).
https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/anuario-estatistico-dn-2014-pdf.pdf.

Anuário Estatístico da Defesa Nacional. (2015).
https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/anuario-estatistico-dn-2015-pdf.pdf.

Anuário Estatístico da Defesa Nacional. (2016). https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/AEDN-2016_VF.pdf.

Arantes, A. (2012). Auditoria de Resultados no Ministério Defesa Nacional, Ramo Exército. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5045/1/DM_Alice_Arantes_2013.pdf.

Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. https://www.researchgate.net/publication/227533290_Why_Measure_Performance_Different_Purposes_Require_Different_Measures.

Casimiro, R. (2009). O Balanced Scorecard e a sua aplicação às Forças Armadas Portuguesas. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/11610/1/CTEN%20Casimiro%20O_Balanced_Scorecard_e_a_sua_aplicacao_as_FFAA%20Portuguesas.pdf.

Çetin, S., Goztepe, K., Kayaalp, A. (2015). Proceedings of the International Conference on Military and Security Studies 2015. https://www.researchgate.net/publication/331312917_International_Conference_on_Military_and_Security_Studies_2015_ICMSS_Proceedings

Conceito Estratégico da Defesa Nacional. (2020). https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/documentos/Lists/PDEFINTER_DocumentoLookupList/Conceito-Estrategico-de-Defesa-Nacional.pdf.

Costa, A. (2012). Implementação do Balanced Scorecard na Academia Militar. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6849/1/Asp%20Nuno%20Costa.pdf>.

Craveiro, M. (2007). Parte II - Metodologia de Investigação. Esepf.pt. <http://repositorio.esepf.pt/bitstream/20.500.11796/1232/10/Parte%20II%20-%20Metodologia%20da%20investiga%C3%A7%C3%A3o.pdf>.

Diretiva estratégica do Exército. (2019). Exercito.pt. <https://assets.exercito.pt/SiteAssets/GabCEME/Comunica%C3%A7%C3%A3o/Diretivas%20Estrat%C3%A9gicas/Diretiva%20Estrat%C3%A9gica%20do%20Ex%C3%A9rcito19-21.pdf>.

Diretiva Estratégica do Exército. (2022). Exercito.pt. <https://assets.exercito.pt/SiteAssets/GabCEME/Comunica%C3%A7%C3%A3o/Diretivas%20Estrat%C3%A9gicas/2022-02%20DEE%2022-23.pdf>.

Doğan, Ö.M., Özleblebici, Z. (2016). The Balanced Scorecard and its Potential for Strategic Level Military HQs. <http://www.managementaccounting.info/wp-content/uploads/2016/03/The-Balanced-Scorecard-and-its-Potential-for-Strategic-Level-Military-HQs.pdf>.

Exército. (2021). Portal da Defesa na Internet. <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/organizacao/forcasarmadas/exercito>.

Exército. (2022). <https://www.exercito.pt/pt/quem-somos/>.

Ferreira, H. (2008). O Controlo de Gestão no Exército: Contributos para a Implementação do Balanced Scorecard. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7168/1/TIA%20-%20ASP%20ADMIL%20Hor%C3%A1cio%20Ferreira.pdf>.

Fragoso, B. (2017). Adaptação do Balanced Scorecard à metodologia Hoshin Kanri na estrutura de topo do Exército: vicissitudes e propostas de melhoria. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19259/1/TIA%20Asp_Fragoso.pdf.

Freitas, M., Vieira, A., Nogueira, I. (2018). Indicadores de Avaliação do Desempenho na Gestão da SST em Sistemas Multimunicipais de Água e Saneamento em Portugal - Estudo de Caso. <https://www.cesqua.org/index.php/cesqua/article/view/19>.

Fonseca, K. (2012). Investigação - Ação: Uma Metodologia para Prática e Reflexão Docente. Revista Onis Ciência. <https://revistaonisciencia.com/wp-content/uploads/2020/02/2ED02-ARTIGO-KARLA.pdf>.

Guia sobre Desenvolvimento Sustentável. (2016). https://unric.org/pt/wp-content/uploads/sites/9/2019/01/SDG_brochure_PT-web.pdf.

Guénette, J.-D., Kenworthy, P., Wheeler, C. (2022). Implications of the War in Ukraine for the Global Economy. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/5d903e848db1d1b83e0ec8f744e55570-0350012021/related/Implications-of-the-War-in-Ukraine-for-the-Global-Economy.pdf>.

Inquérito à População Portuguesa sobre Defesa Nacional e Forças Armadas. (2021). Gov.pt. https://www.idn.gov.pt/pt/publicacoes/outraspubl/outraspubl/Documents/Inquerito%20Populacao_7JUL2021/Resultados%20Inqu%C3%A9rito%20%C3%A0%20Popula%C3%A7%C3%A3o%20Portuguesa%20IDN%20DGRDN%20IPRI%20ICS%20JUL2021.pdf.

Ivancik, R., Necas, P. (2012). System of Balanced Scorecard and its Impelementation in Management of Norwegian Air Force and other Military Organizations. https://www.researchgate.net/publication/274340257_System_of_Balanced_Scorecard_and_its_Impelementation_in_Management_of_Norwegian_Air_Force_and_other_Military_Organizations

Jornal, S. O. L. (2021). Meios e missões das Forças Armadas. Jornal SOL. <https://sol.sapo.pt/artigo/743001/meios-e-missoes-das-forcas-armadas>.

Kankaraš et al. (2014). Aplication of the Balanced Scorecard in Defence Performance in Defence Performance Management. https://www.researchgate.net/publication/344152111_Implementation_of_the_Strategy_Card_in_the_System_of_Military_Education.

Militares RV/RC: Características e Perceções. (2016). Gov.pt. <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3D%3DBAAAAB%2BLCAAAAAAABACzMLAwAACVZvYBBAAAAA%3D%3D>.

NATO 2030: Embrace the change, guard the values. (2020). https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2021/2/pdf/210204-NATO2030-YoungLeadersReport.pdf.

Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? International Journal of Operations & Production Management, 19(2), 205–228. <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>.

Quezada, L. E., Reinao, E. A., Palominos, P. I., & Oddershede, A. M. (2019). Measuring performance using SWOT analysis and balanced scorecard. Procedia Manufacturing, 39, 786–793. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.01.430>.

Resetting the Future of Work Agenda: Disruption and Renewal in a Post-COVID World. (2020). https://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_Resetting_FOW_Agenda_2020.pdf.

Sethi, S. (2018). Performance measurement of military supply chains. International journal of engineering and management research, 8(02). <https://doi.org/10.31033/ijemr.v8i02.11785>.

Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726–737. <https://doi.org/10.1108/17410400410569134>.

Terziev et al. (2020). Implementation of the Strategy Card in the System of Military Education.

https://www.researchgate.net/publication/344152111_Implementation_of_the_Strategy_Card_in_the_System_of_Military_Education.

7.3 Legislação

Lei n.º 186/2014 de 29 de Dezembro. Diário da República n.º 250/2014, Série I de 2014-12-29. Assembleia da República.

Lei n.º 155/92 de 28 de Julho. Diário da República n.º 172/1992, Série I-A. Assembleia da República.

Lei n.º 183/96 27 de Setembro. Diário da República n.º 225/1996, Série I-A de 1996-09-27. Assembleia da República.

Anexo I - Figuras

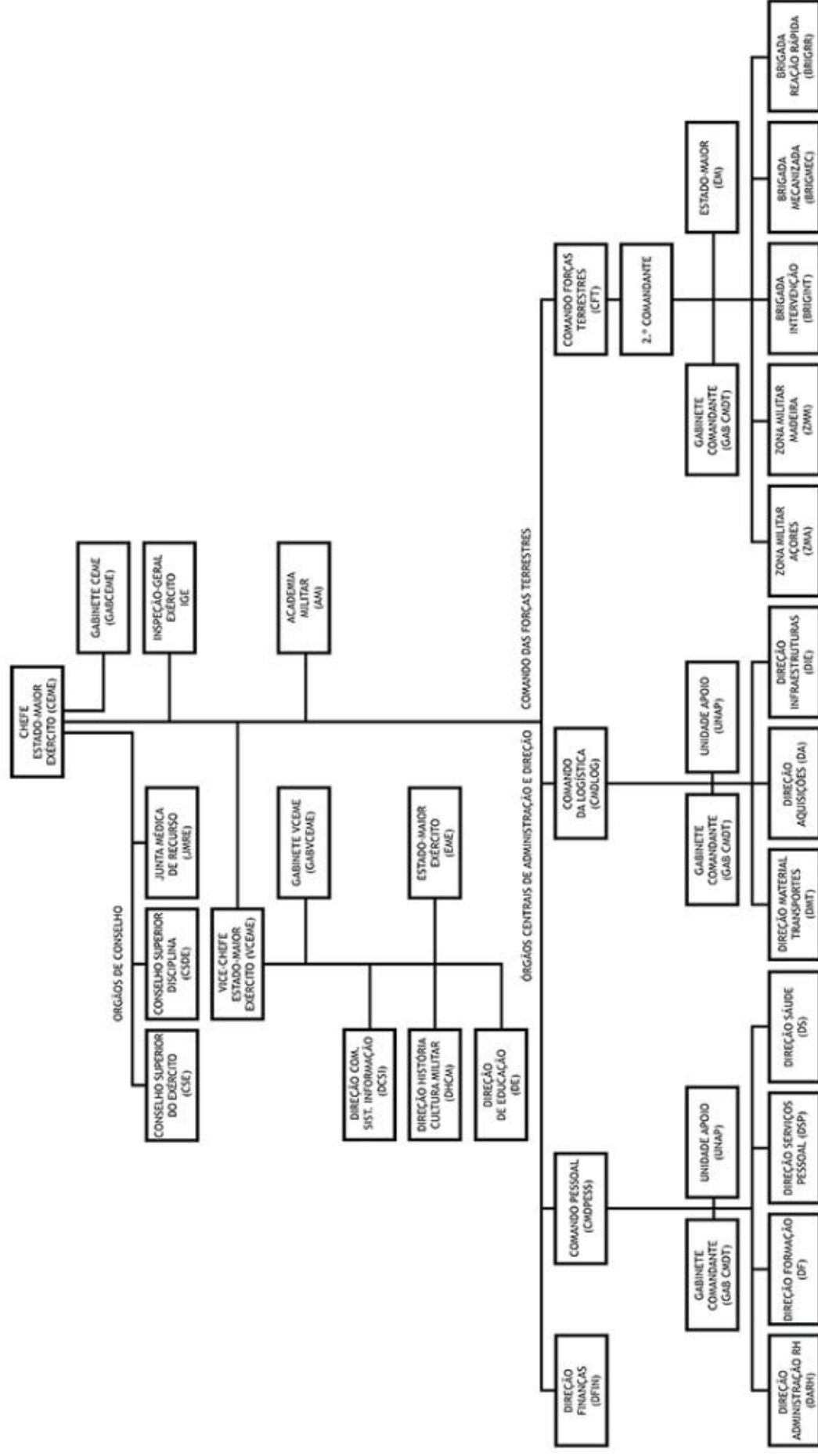


Figura 3. Estrutura orgânica do Exército português. Fonte: <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/organizacao/forcasarmadas/exercito>.

NATO recommends members spend 2% of annual GDP on defence and allocate 20% of the defence budget to equipment or investment spending – i.e. the top right quadrant of the below chart.

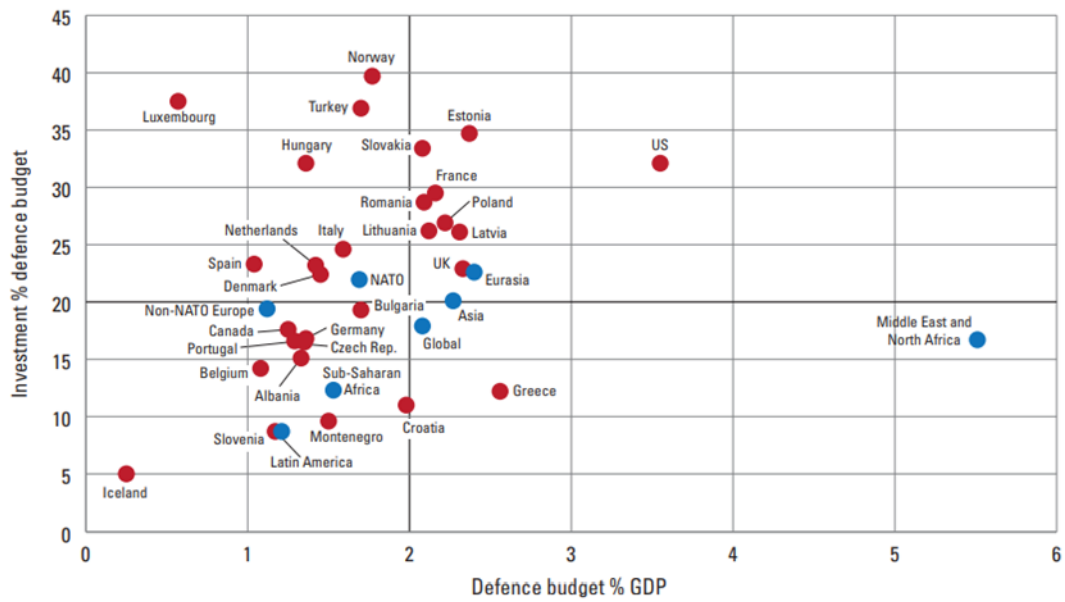
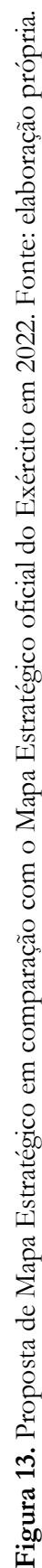


Figura 5. Despesa da Defesa por PIB nos países membros da NATO. Fonte: The International Institute for Strategic Studies (IISS). (2021). The Military Balance 2021 (1st ed.). Routledge.



Anexo I - Tabelas

Autores	Ano	Título	País de Estudo	Amostra	Sector	Recolha de Dados	Conclusões	Bibliografia
Aspirante de ADMIL Bruno Fragoso	2017	Adaptação do Balanced Scorecard à metodologia Hoshin Kanri na estrutura de topo do Exército: vicissitudes e propostas de melhoria	Portugal	33	Exército	Entrevistas semi-estruturadas	O BSC permite melhorias no alinhamento dos indicadores de gestão, incutido por um mecanismo de sistematização do plano estratégico, transpondo para uma folha um grande conjunto de variáveis. A sintetização destas informações, contribui para uma análise panorâmica de todo o processo e reforça o sentido de responsabilidade dos envolvidos, viabilizando uma análise ao encadeamento do impacto que a mais simples tarefa pode originar e identificar oportunamente quais os aspetos críticos a melhorar.	Fragoso, B. (2017)
Capitão-Tenente Rui Vasco Piloto Casimiro	2009	O Balanced Scorecard e a sua aplicação às Forças Armadas Portuguesas	Portugal	n.d.	FA	Entrevistas	O BSC quando integrado no ciclo de gestão estratégico, permite converter a estratégia em objectivos e acções concretas de fácil compreensão, para além de alinhar toda a organização com a estratégia e medir o desempenho da organização no cumprimento da estratégia implementada. A instituição militar é compatível com a introdução do BSC, sendo aliás, no actual contexto, uma metodologia que induz a criação de valor representando um factor de diferenciação e crítico para a sobrevivência e sucesso das organizações públicas em geral e das FA em particular. BSC é uma ferramenta versátil e eficaz que pode ser o catalisador diferenciador que as FA tanto precisam.	Casimiro, R. (2009)
Aspirante de ADMIL Nuno Costa	2012	Implementação do Balanced Scorecard na Academia Militar	Portugal	6	AM	Entrevistas estruturadas	Tradicionalmente, a instituição militar é muito conservadora e a resistência relativamente à implementação do BSC seria grande tanto das pessoas como da própria instituição. Na conjuntura actual a principal resistência seria a nível monetário, uma vez que no orçamento não há disponibilidade para tal investimento. O tempo também poderia ser um entrave, pois necessita-se de resultados no imediato, e demoraria tempo para a sua implementação e obtenção de resultados.	Costa, A. (2012)
Alice Arantes	2013	Auditoria de Resultados no Ministério Defesa Nacional, Ramo Exército	Portugal	-	Regimento de Artilharia nº5	Análise documental e trabalho de campo	No MDN, Ramo Exército a informação apresentada pelo SIG é insuficiente e meramente financeira, assim sendo, não é possível realizar uma auditoria de resultados, mas com a implementação do BSC, Controlo Interno conjugado com o ERM, os sistemas de informação apresentam informação sobre o desempenho e controlo interno da U/E/O. Para a construção do BSC é utilizado o Plano de Atividades, desta forma, é aconselhável que a avaliação de desempenho anual conste no Relatório de Atividades.	Arantes, A. (2012)
Aspirante ADMIL Horácio Ferreira	2009	O Controlo de Gestão no Exército: Contributos para a Implementação do Balanced Scorecard	Portugal	6 (1) 30 (2)	Exército	Entrevistas (1) e Inquéritos (2)	O BSC permite sem dúvida a transparência no que diz respeito às actividades efectuadas pelo Exército e poderá dar uma visão sobre a situação real do Exército nas várias áreas-chave. O BSC poderá ser adaptado ao Exército com as devidas alterações à metodologia inicial. O BSC é uma excelente metodologia de apoio à gestão que permite tirar conclusões sobre a performance da organização e recolher informação sobre como melhorar processos e motivar pessoas.	Ferreira, H. (2008)
Kankaraš, Milan & Stojković, Dejan & Kovač, Mitar	2014	Application of the Balanced Scorecard in Defence Performance Management	Sérvia	-	Exército	Opinião Pessoal	O BSC permite monitorizar o desempenho organizacional através de mais e diferentes categorias de indicadores para atingir os objetivos do sistema de Defesa, identificar rapidamente os principais problemas, apresentar de forma simples o estado do sistema de Defesa e acções corretivas.	Kankaraš et al. (2014).
Sanjay Sethi e Sunil Sharma	2018	Performance Measurement of Military Supply Chains	India	-	Cadeia Logística Militar	Análise documental	Nos conflitos armados que possam ocorrer no futuro, o que irá ser especialmente importante, para além da qualidade da formação de combate, será a qualidade da cadeia logística que a suporta, e subestimar este aspeto poderá aumentar a desvantagem competitiva em relação aos adversários. As instituições militares precisam assim, de adotar uma estrutura de desempenho que aborde a totalidade da cadeia logística. Para esse efeito, o BSC pode ser personalizado para atender os seus requisitos específicos.	Sethi, S. (2018)
Venelin Terziev, Marin Georgiev, Nikolay Nichev, Denis Solovev, Plamen Bogdanov	2020	Implementation of the Strategy Card in the System of Military Education	Bulgária	-	Sistema de Educação Militar	Análise documental	Considerando o conceito do sistema de indicadores e o modelo do BSC propriamente dito, ambos se encaixam o mais próximo e adequadamente possível na natureza e especificidade do sistema nacional de defesa e no sistema de ensino militar. Este modelo permite assim, aumentar a eficiência dos processos em execução no sistema de defesa e segurança e, ao mesmo tempo, organizar a consequência de um impacto, abrangendo tanto as operações como a estratégia.	Terziev et al. (2020)
Ö.M. Doğan, Z. Özleblebiç	2016	The Balanced Scorecard and its Potential for Strategic Level Military HQs	Turquia	-	Comandos Militares Superiores	Análise documental	A adoção de uma ferramenta de gestão estratégica como o BSC nos Comandos Militares Superiores pode ajudar a monitorizar tanto o indivíduo como o desempenho da organização diariamente. Por essa razão, não só a seleção de uma ferramenta de estratégia adequada mas também a sua adaptação é fundamental para uma avaliação bem sucedida das orientações estratégicas das organizações militares.	Doğan, Ö.M., Özleblebiç, Z. (2016)

Tabela 2. Trabalhos com metodologias de referência para o autor.

Objetivos Estratégicos	OE 1						OE 2				OE 3			OE 4			OE 5			
	ASSEGURAR						OTIMIZAR				FORTALECER			DINAMIZAR			MODERNIZAR			
Objetivos Operacionais	Recursos estáveis e suficientes para a implementação da estratégia definida						as Capacidades Militares Terrestres				a Cooperação Nacional e Internacional			a Comunicação e a Imagem Externa e Interna			Sistemas e Infraestruturas			
	Oop 1.1 - DINAMIZAR o Exército como empregador ativo, credível e moderno, construtor de competências de nível social, educacional e profissional.	Oop 1.2 - MELHORAR as condições legais e estatutárias do serviço no Exército.	Oop 1.3 - MAXIMIZAR a obtenção e gestão de Recursos Humanos.	Oop 1.4 - AMPLIAR a obtenção e gestão de Recursos Materiais.	Oop 1.5 - INTENSIFICAR a gestão de Infraestruturas.	Oop 1.6 - OTIMIZAR a obtenção e gestão de Recursos Financeiros.	Oop 2.1 - MAXIMIZAR as forças e o pessoal treinado e certificado, considerando os vetores de desenvolvimento das capacidades e as funções de combate.	Oop 2.2 - DINAMIZAR o treino de âmbito conjunto e combinado.	Oop 2.3 - POTENCIAR capacidades para a pluralidade de missões.	Oop 2.4 - MODERNIZAR processos logísticos.	Oop 3.1 - MAXIMIZAR o empenhamento do Exército nas ações de apoio à população, às autoridades nacionais e na preservação do património nacional.	Oop 3.2 - PROMOVER a disponibilidade e participação do Exército na produção de um ambiente de segurança e estabilidade no plano internacional.	Oop 3.3 - GARANTIR um apoio institucional à rede de parceiros do Exército de âmbito histórico, cultural, académico, científico, ambiental e desportivo.	Oop 4.1 - ASSEGURAR uma Perceção Positiva do Exército.	Oop 4.2 - GARANTIR o controlo, a segurança, a qualidade e a igualdade.	Oop 4.3 - INCREMENTAR a demonstração da eficiência operacional.	Oop 5.1 - EXPLORAR as tendências e evoluções genéticas, organizacionais e operacionais no âmbito Nacional e Internacional.	Oop 5.2 - APERFEIÇOAR processos e sistemas de informação.	Oop 5.3 - REFORÇAR a IDI como catalisador de um Exército moderno.	Oop 5.4 - INTENSIFICAR o culto do património histórico, cultural, intelectual, científico, do conhecimento, ambiental e desportivo do Exército.
Entidades	Atribuições (Assinalada a Entidade)										Primariamente Responsável pelo OOp)									
AM	X		X		X	X					X		X	X	X		X	X	X	X
CFT	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CmdLog	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
CmdPess	X	X	X		X		X				X		X	X	X					
DCSI			X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X
DE	X		X		X						X		X	X	X		X	X	X	X
Dfin	X	X	X	X	X	X				X	X		X	X	X		X	X	X	X
DHCM					X								X	X	X		X	X	X	X
EME	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
IGE			X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabela 5. Matriz de Operacionalização do Exército. Fonte: Diretiva estratégica do Exército (2019).

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
OE1 Otimizar as Capacidades Militares Terrestres	OOp 1.1 – Maximizar as Forças e Elementos treinados e certificados
	OOp 1.2 – Maximizar tecnologias de modelação e simulação, aprontamento de Forças e Contingentes para operações terrestres
	OOp 1.3 - Explorar a utilização Operacional da Informação e a superioridade de decisão
	OOp 1.4 - Garantir a segurança militar e salvaguardar a proteção de dados pessoais
OE2 Otimizar a Obtenção e Gestão de Recursos	OOp 2.1 Modernizar o Sistema de Reabastecimento, de Transportação e de Manutenção
	OOp 2.2 - Modernizar e requalificar Infraestruturas
	OOp 2.3 - Potenciar a obtenção e gestão de recursos humanos
	OOp 2.4 - Reorganizar o Sistema Financeiro do Exército
OE3 Fortalecer a Cooperação Nacional e Internacional	OOp 3.1 - Consolidar as capacidades militares terrestres para intervenção em Emergências Cíveis, Humanitárias e Pós-Catástrofes
	OOp 3.2 - Consolidar a participação em exercícios e operações conjuntos e combinados
	OOp 3.3 - Expandir a rede de parceiros do Exército
OE4 Potenciar a Formação, o Ensino e o Desenvolvimento de Lideranças	OOp 4.1 - Consolidar a Formação e Treino em Comando e Liderança
	OOp 4.2 - Dinamizar o Ensino à Distância
	OOp 4.3 - Estimular a doutrina e a partilha de conhecimento
	OOp 4.4 - Promover a Igualdade do Género e a Inclusão
OE5 Estimular a Inovação e a Modernização dos Sistemas e Tecnologias	OOp 5.1 - Potenciar o desenvolvimento de projetos e trabalhos de I&D
	OOp 5.2 - Otimizar a eficiência energética e hídrica do parque edificado do Exército
	OOp 5.3 - Aperfeiçoar processos e sistemas de informação
	OOp 5.4 - Explorar as tendências e evoluções genéticas, organizacionais e operacionais no âmbito Nacional e Internacional.
OE6 Fortalecer a Imagem Interna e Externa do Exército	OOp 6.1 - Reforçar a imagem Institucional do Exército
	OOp 6.2 - Reforçar a transparência (PPRCIC)
	OOp 6.3 - Valorizar e preservar o património histórico e cultural do Exército
	OOp 6.4 - Garantir a segurança, o controlo e a qualidade

Tabela 6. Objetivos operacionais do Exército em 2022. Fonte: Diretiva Estratégica do Exército (2022).

Business Model Canvas				Elaborado por:	Data:
Projetado para:		Exército português		Rúben Soares	21/03/2022
Parcerias	Atividades-chave	Proposta de valor		Relação com o Stakeholder	Stakeholders
- PESCO - NATO - CPLP - ONU - AED - FA - UE	- Superioridade terrestre - Marketing - Logística - I&D	- Segurança nacional - Ações de proteção civil - Satisfação de necessidades básicas - Missões de pacificação - Apoio terrestre		- Acordos nacionais e internacionais - Recrutamento - Economia - Defesa	- Entidades governamentais - Entidades não governamentais - Comunidade militar - Comunidade portuguesa e internacional
	Recursos-chave			Canais	
	- Recursos humanos - Infraestruturas - Equipamentos - Viaturas - Website			- Ações presenciais - Transporte terrestre - Cerimónias - Dia da defesa nacional - Redes Sociais - Website	
Custos		Fontes de receita		- Orçamento da Defesa Nacional (OMDN) - Receitas próprias (DCCR's) - Fundos Europeus	
- Despesas com o Pessoal - Bens e Serviços - Bens de Capital - Juros e outros encargos - Transferências correntes					

Tabela 7. *Business Model Canvas* aplicado ao Exército português. Fonte: Elaboração própria.

Fatores Internos	Forças	Fraquezas
	• Valorização dos recursos humanos através da aprendizagem e formação; • Cultura organizacional; • Formação dos quadros do Exército; • Integração na OTAN; • Capacidade logística; • Prontidão e capacidade de resposta; • Especificidade dos meios e equipamentos utilizados; • Número de infraestruturas e sua extensão ao longo do território nacional.	• Escassez e limitação de recursos; • Comunicação ineficiente, havendo dificuldades na passagem de informação; • Assimetrias relativamente ao volume de trabalho e recursos humanos; • Reduzido efetivo militar e sua rotatividade que se reflete na perda de know-how e acumulação de funções; • Baixa retenção do efetivo militar; • Ações processuais bastante demoradas; • Equipamentos e veículos obsoletos; • Degradação das infraestruturas; • Integração no mercado de trabalho
	Oportunidades	Ameaças
	• Melhoria da imagem do Exército e visibilidade • Promoção de uma cultura patriótica • Homogeneização dos equipamentos militares, • Aumento de incentivos à prestação de serviço militar face à guerra na Ucrânia; • Cooperação com instituições científicas e tecnológicas - sinergias;	• Crises financeiras; • Crises inflacionárias; • Diminuição contínua da atratividade pela incorporação militar; • Assimetrias entre recursos disponibilizados e os compromissos da instituição; • Aumento de ataques cibernéticos; • Instabilidade geopolítica.

Fatores Externos

Tabela 8. Análise SWOT ao Exército português. Fonte: Elaboração própria.

Dimensão	Indicador de Monitorização	Periodicidade	Valor de Referência	Meta	Qualidade do Indicador
OE1 Otimizar as Capacidades Militares Terrestres					
Certificação de Forças	1.1.01 N.º de Inspeções Operacionais realizadas anualmente a forças e meios em aprontamento e a Unidades do ECOSF	Trimestral	8	8	MoP - Completo Reativo
	1.1.02 N.º de Unidades certificadas	Trimestral	8	8	MoP - Completo Reativo
	1.1.03 Taxa de implementação das recomendações identificadas nas Inspeções Operacionais	Semestral	75%	100%	MoE - Completo Reativo
Nível de Prontidão de Forças	1.2.01 N.º de UEC do ECOSF acima de 75% em pessoal e em material	Semestral	11	15	MoE - Completo Reativo
Nível do Treino Operacional	1.3.01 N.º de exercícios realizados fora do TN	Trimestral	18	20 25	MoP - Completo Não Reativo
	1.3.02 N.º de exercícios realizados em TN com participação de forças estrangeiras	Trimestral	6	7 10	MoP - Completo Não Reativo
	1.3.03 N.º de exercícios conjuntos realizados em TN	Trimestral	10	40 14	MoP - Completo Reativo
	1.3.04 Percentagem de militares do ECOSF (Of/Sarg/Pr) que participaram em exercícios no TN, aos diferentes níveis	Trimestral	80%	100%	MoE - Completo Reativo
	1.3.05 Percentagem de exercícios realizados com recurso a sistemas de simulação no treino operacional	Semestral	40%	50%	MoP - Completo Reativo
	1.3.06 Grau de execução do PITOP	Trimestral	70%	95%	MoE - Completo Reativo
Segurança militar	1.4.01 N.º de exercícios de segurança realizados anualmente	Semestral	9	10	MoP - Completo Reativo
	1.4.02 Taxa de execução das medidas previstas no PECOSME	Semestral	75%	100%	MoP - Completo Reativo

	1.4.03 Percentagem de projetos executados no âmbito das MCSM	Semestral	90%	100%	MoP - Completo Reativo
OE2 Otimizar a Obtenção e Gestão de Recursos					
Candidaturas para ingresso no Quadro Permanente (QP)	2.1.01 N.º de candidaturas à AM com vista ao ingresso no QP do Exército	Anual	1200	1300	MoP - Completo Não Reativo
	2.1.02 N.º de campanhas publicitárias (TV, rádios, jornais, outdoors) com vista ao recrutamento para à AM	Semestral	1	2	MoP - Completo Reativo
	2.1.03 N.º de candidaturas à ESE	Anual	450	+5%	MoP - Completo Não Reativo
Candidaturas para o ingresso no regime RV/RC	2.2.01 N.º de candidaturas para ingresso no regime RV/RC - Oficiais	Trimestral	105	200	MoP - Completo Não Reativo
	2.2.02 N.º de candidaturas para ingresso no regime RV/RC - Sargentos	Trimestral	300	900	MoP - Completo Não Reativo
	2.2.03 N.º de candidaturas para ingresso no regime RV/RC - Praças	Trimestral	2200	5500	MoP - Completo Não Reativo
	2.2.04 N.º de campanhas publicitárias (TV, rádios, jornais, outdoors) com vista ao recrutamento para ingresso no regime RV/RC - Oficiais, Sargentos e Praças	Semestral	2	3	MoP - Completo Reativo
Militares que ingressam nas fileiras no regime RV/RC	2.3.01 N.º de militares incorporados – Oficiais	Trimestral	105	120	MoP - Completo Não Reativo
	2.3.02 N.º de militares incorporados – Sargentos	Trimestral	300	330	MoP - Completo Não Reativo
	2.3.03 N.º de militares incorporados – Praças	Trimestral	2200	2300	MoP - Completo Não Reativo
	2.3.04 Taxa de execução do Plano Anual de Incorporações	Trimestral	89%	100%	MoE - Completo Não Reativo
	2.3.05 N.º de militares que ingressam no regime RV/RC – Oficiais	Trimestral	85%	90%	MoE - Completo Não Reativo
	2.3.06 N.º de militares que ingressam no regime RV/RC – Sargentos	Trimestral	85%	90%	MoE - Completo Não Reativo

	2.3.07 N.º de militares que ingressam no regime RV/RC – Praças	Trimestral	75%	80%	MoE - Completo Não Reativo
Tempo de permanência nas fileiras dos militares em regime RV/RC (Of/Sarg/Pr)	2.4.01 Taxa de retenção de militares em regime RV/RC – Oficiais	Trimestral	62%	65%	MoE - Completo Não Reativo
	2.4.02 Taxa de retenção de militares em regime RV/RC – Sargentos	Trimestral	55%	60%	MoE - Completo Não Reativo
	2.4.03 Taxa de retenção de militares em regime RV/RC – Praças	Trimestral	38%	40% 60%	MoE - Completo Não Reativo
Dinamização do MPCE	2.5.01 Taxa de provimento do MPCE	Semestral	2216	95%	MoE - Completo Reativo
Nível de Operacionalidade dos Recursos Materiais	2.6.01 Taxa de execução do Plano de Manutenção do Exército	Semestral	70%	75%	IeG - Completo Reativo
Grau de Execução dos ciclos de Aquisição Anual (OMDN, LPM, LIM, Ex-PIDDAC, FND)	2.7.01 Taxa de execução do ciclo de aquisição do OMDN	Trimestral	Orçamento corrigido de 2022 de receitas de impostos	100%	IeG - Completo Reativo
	2.7.02 Taxa de execução do ciclo de aquisição da LPM	Trimestral	Orçamento Corrigido LPM de 2022	100%	IeG - Completo Reativo
	2.7.03 Taxa de execução do ciclo de aquisição da LIM	Trimestral	Orçamento Corrigido de 2022	100%	IeG - Completo Reativo
	2.7.04 Taxa de execução do ciclo de aquisição do Ex-PIDDAC	Trimestral	Orçamento Corrigido PIDDAC de 2022	100%	IeG - Completo Reativo
	2.7.05 Taxa de execução do ciclo de aquisição das FND	Trimestral	Orçamento Corrigido FND de 2022	100%	IeG - Completo Reativo
Rentabilização de infraestruturas	2.8.01 Taxa de execução do Plano Anual de Obras do Exército	Semestral	80%	85%	MoP - Completo Reativo
	2.8.02 N.º de infraestruturas recuperadas e requalificadas	Semestral	83	85	MoP - Completo Reativo
	2.8.03 N.º de infraestruturas objeto de melhoria de eficiência energética e hídricas	Semestral	3	4 8	MoP - Completo Reativo

Eficiência da gestão financeira	2.9.01 Taxa de execução orçamental do Exército (OMDN, Ex-PIDDAC, LPM, LIM, FND)	Trimestral	Orçamento corrigido de 2022	100%	IeG - Completo Reativo
	2.9.02 Percentagem do crescimento do financiamento supletivo ao OMDN	Trimestral	Orçamento corrigido de 2022	% ≥ ano anterior	IeG - Completo Não Reativo
	2.9.03 Taxa de arrecadação de Receitas Próprias (DCCRs)	Trimestral	Previsão para 2022	100%	IeG - Completo Reativo
	2.9.04 Taxa de crescimento do financiamento externo	Trimestral	Financiamento em 2021	% ≥ ano anterior	IeG - Completo Não Reativo
	2.9.05 Taxa de financiamento associado a projetos IDI (ODN, Ex-PIDDAC, LPM, outras fontes)	Trimestral	Média dos últimos anos	A definir pelo EME	IeG - Completo Não Reativo
OE3 Fortalecer a Cooperação Nacional e Internacional					
Reforço da cooperação nacional	3.1.01 Resposta do Exército aos pedidos no âmbito da Proteção e bem-estar das populações	Trimestral	75%	90%	MoE - Subjetivo
	3.1.02 N.º de ações conduzidas no âmbito da Proteção e bem-estar das populações	Trimestral	2900	3500	MoP - Completo Reativo
	3.1.03 N.º de militares empenhados em ações conduzidas no âmbito da Proteção e bem-estar das populações	Trimestral	6700	8300	MoP - Completo Reativo
	3.1.04 N.º de protocolos estabelecidos com vista ao reforço da cooperação nacional	Trimestral	14	15	MoP - Completo Reativo
	3.1.05 N.º de inquéritos realizados por ação no âmbito da Proteção e bem-estar das populações	Trimestral	Trimestre anterior	4	Completo Reativo
	3.1.06 Grau de satisfação dos inquiridos no âmbito da Proteção e bem-estar das populações	Trimestral	Trimestre anterior	80%	Completo Não Reativo
	3.2.01 N.º de militares projetados anualmente em FND e END	Trimestral	764	764	MoE - Completo Reativo

Reforço da Cooperação Internacional	3.2.02 Rácio de militares projetados em FND e END, em relação ao número de militares do ECOSF	Trimestral	764/ECOS F	764/E COSF	MoE - Completo Reativo
	3.2.03 N.º de militares empenhados anualmente na Cooperação no Domínio da Defesa (CDD)	Semestral	28	30	MoE - Completo Reativo
	3.2.04 N.º de projetos conduzidos no âmbito Cooperação no Domínio da Defesa (CDD), com responsabilidade técnica do Exército	Trimestral	8	9	MoE - Completo Não Reativo
Rentabilidade das oportunidades de treino	3.3.01 N.º de exercícios realizados fora do TN	Trimestral	18	20 26	MoP - Completo Não Reativo
	3.3.02 N.º de exercícios realizados em TN com participação de forças estrangeiras	Trimestral	6	7 10	MoP - Completo Não Reativo
	3.3.03 N.º de exercícios conjuntos realizados em TN	Trimestral	10	40 15	MoP - Completo Reativo
	3.3.04 Taxa de execução dos exercícios planeados no PME	Trimestral	70%	100%	MoP - Completo Reativo
OE4 Potenciar a Formação, o Ensino e o Desenvolvimento de Lideranças					
Reforço da qualidade e de competências	4.1.01 N.º de cursos certificados ministrados pelo Exército	Trimestral	194	+10%	MoP - Completo Reativo
	4.1.02 Percentagem de trabalhadores civis com formação completa	Semestral	9%	50%	MoE - Completo Não Reativo
	4.1.03 Grau de execução do Plano de Formação do Exército	Trimestral	80%	+2%	MoE - Completo Reativo
	4.1.04 Nº de cursos certificados ministrados por outras entidades, acessíveis a militares em regime RC/RV - Praças	Anual	Ano anterior	+15%	Completo Reativo
	4.1.05 Nº de cursos certificados ministrados por outras entidades, acessíveis a militares em regime RC/RV - Sargentos	Anual	Ano anterior	+8%	Completo Reativo
	4.1.06 Nº de cursos certificados ministrados por outras	Anual	Ano anterior	+8%	Completo Reativo

	entidades, acessíveis a militares em regime RC/RV - Oficiais				
	4.1.07 Percentagem de Praças em regime RC/RV que concluíram cursos certificados por outras entidades	Anual	Ano anterior	20%	Completo Não Reativo
	4.1.08 Percentagem de Sargentos em regime RC/RV que concluíram cursos certificados por outras entidades	Anual	Ano anterior	10%	Completo Não Reativo
	4.1.09 Percentagem de Oficiais em regime RC/RV que concluíram cursos certificados por outras entidades	Anual	Ano anterior	6%	Completo Não Reativo
	4.1.10 Percentagem de Praças em RC/RV que terminaram o contrato ou rescindiram e obtiveram emprego em menos de 4 meses	Semestral	Semestre anterior	75%	Completo Não Reativo
Reforço da partilha de experiências e do conhecimento	4.2.01 Grau de implementação da Diretiva de Capacidade de Lições Aprendidas do Exército	Semestral	90%	100%	MoP - Completo Reativo
	4.2.02 N.º de lições aprendidas registadas no portal de lições aprendidas	Semestral	5	7	MoE - Completo Reativo
	4.2.03 N.º de trabalhos publicados em revistas com arbitragem científica	Trimestral	35	40	MoP - Completo Não Reativo
Reforço da Igualdade de género	4.3.01 Percentagem de mulheres em FND, END e CDD em relação ao número de militares projetados anualmente	Semestral	13%	15%	MoE - Completo Reativo
	4.3.02 N.º de atividades concorrentes para a promoção da Igualdade de Género	Semestral	14	50	MoP - Completo Reativo
	4.3.03 Grau de implementação do Plano setorial da defesa para a igualdade	Semestral	80%	80%	MoP - Completo Reativo
	4.4.01 Percentagem de Unidades que desenvolveram atividades lúdicas com contexto operacional (jogos de guerra, paintball, airsoft)	Anual	Ano anterior	80%	Completo Reativo
	4.4.02 Percentagem de militares	Anual	Ano anterior	25%	Completo Reativo

Melhoria da Moral e Bem-Estar	que participaram em atividades lúdicas com contexto operacional				
	4.4.03 Percentagem de Unidades que desenvolveram inquéritos internos de Moral e Bem-Estar	Anual	Ano anterior	80%	Completo Reativo
	4.4.04 Percentagem de militares e civis que participaram nos inquéritos internos de Moral e Bem-Estar	Anual	Ano anterior	20%	Completo Reativo
	4.4.05 N.º de iniciativas propostas nos questionários internos que foram implementadas	Anual	Ano anterior	+10%	Completo Reativo
	4.4.06 Percentagem de Unidades que foram alvo de atividades ou palestras das Forças e Serviços de Segurança (PSP, GNR, PJ, ASAE, Guarda Prisional)	Anual	Ano anterior	80%	Completo Reativo
	4.4.07 Percentagem de militares na Unidade de preferência	Anual	Ano anterior	60%	Completo Reativo
	4.4.08 Percentagem de Civis a desempenhar funções de secretariado e serviços gerais	Anual	Ano anterior	+10%	Completo Reativo
	4.4.09 Média de dias de trabalho perdidos por militar (convalescença, ausências, infrações)	Semestral	Semestre anterior	<20 dias	Completo Reativo
OE5 Estimular a Inovação e a Modernização dos Sistemas e Tecnologias					
	5.1.01 N.º de processos objetos de desmaterialização	Semestral	4	6	MoP - Completo Reativo
	5.1.02 Grau de execução do Plano de Ação Ambiental	Semestral	n.a.	100%	MoP - Completo Reativo
	5.1.03 N.º de iniciativas implementadas com vista à melhoria de eficiência energética e hídricas	Semestral	2	5	MoP - Completo Reativo
	5.1.04 Redução do consumo de água per capita	Semestral	87,23m3	Redução 10%/ano	MoE - Completo Reativo
	5.1.05 Taxa de redução do consumo de eletricidade per capita	Semestral	1943kWh	Redução 10%/ano	MoE - Completo Reativo
	5.1.06	Semestral	1	2	MoP -

Modernização do Exército	N.º de projetos do Exército no âmbito da PESCO				Completo Não Reativo
	5.1.07 Grau de execução dos projetos do Exército no âmbito da PESCO	Semestral	90%	100%	MoE - Completo Não Reativo
	5.1.08 Taxa de execução do ciclo de aquisição da LPM	Trimestral	Orçamento corrigido LPM de 2022	100%	IeG - Completo Reativo
	5.1.09 Taxa de execução do ciclo de aquisição do Ex-PIDDAC	Trimestral	Orçamento corrigido PIDDAC de 2022	Orçamento corrigido de 2022	IeG - Completo Reativo
	5.1.10 Percentagem de Unidades com condições para ministrar formações <i>online</i>	Anual	Ano anterior	80%	Completo Reativo
	5.1.11 Percentagem de Unidades com acesso a rede Wi-Fi em locais de trabalho e casernas	Anual	Ano anterior	100%	Completo Reativo
	5.1.12 Taxa de Redução do desperdício alimentar	Semestral	Semestre anterior	+20%	Completo Reativo
	5.1.13 N.º de processos críticos com morosidade excessiva identificados por Unidade	Anual	Ano anterior	5	Completo Reativo
	5.1.14 Taxa de redução da morosidade processual crítica	Anual	Ano anterior	+15%	Completo Reativo
	5.1.15 Percentagem de deslocamentos efetuados com partilha de viaturas	Semestral	Semestre Anterior	+10%	Completo Reativo
	5.2.01 Taxa de financiamento associado a projetos IDI (ODN, PIDDAC, LPM, outras fontes)	Semestral	90%	100%	IeG - Completo Reativo
Índice de Desenvolvimento e Inovação (IDI)	5.2.02 N.º de parcerias estabelecidas com entidades do ecossistema científico e tecnológico	Trimestral	6	7	MoP - Completo Reativo
	5.2.03 N.º de pessoas (militares e civis) empregues em atividades IDI	Trimestral	120	150	MoE - Completo Reativo
	5.2.04 Taxa de execução de projetos IDI	Semestral	75%	100%	MoE - Completo Reativo
OE6 Fortalecer a imagem Interna e Externa do Exército					

Nível de notoriedade da marca “Exército”	6.1.01 N.º de acessos ao <i>Website</i> do Exército	Trimestral	800.000	1.000.000	MoE - Completo Não Reativo
	6.1.02 Taxa de crescimento do número de seguidores / subscritores nas Redes Sociais do Exército	Trimestral	Ano anterior	+10%	MoE - Completo Não Reativo
	6.1.03 Média de <i>likes</i> nas publicações do Exército nas Redes Sociais	Trimestral	Trimestre anterior	+10%	Completo Não Reativo
	6.1.04 Nº de comentários às publicações do Exército nas Redes Sociais	Trimestral	Trimestre anterior	+10%	Completo Não Reativo
	6.1.05 Percentagem de publicações do Exército nas Redes Sociais referentes ao apoio à população local	Trimestral	Trimestre anterior	40%	Completo Reativo
	6.1.06 Percentagem de publicações do Exército nas Redes Sociais referentes a cursos de formação certificada	Trimestral	Trimestre anterior	10%	Completo Reativo
	6.1.07 Percentagem de publicações do Exército nas Redes Sociais referentes a atividades operacionais	Trimestral	Trimestre anterior	15%	Completo Reativo
Reforço da Divulgação e da Gestão de Qualidade	6.2.01 Grau de execução do Programa Anual de Inspeções do Exército (PAIE)	Semestral	75%	80%	MoP - Completo Reativo
	6.2.02 Grau de implementação das recomendações identificadas nas atividades inspetivas e auditorias	Semestral	75%	80%	MoP - Completo Reativo
	6.2.03 Grau de implementação das medidas previstas no Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPRCIC)	Semestral	90%	100%	MoP - Completo Reativo
	6.2.04 Percentagem de Unidades submetidas a Auditorias Externas	Bianual	Biénio anterior	100%	Completo Reativo
	6.2.05 Grau de Implementação das medidas identificadas nas Auditorias Externas	Semestral	Semestre anterior	100%	Completo Reativo
Divulgação do Património Histórico e	6.3.01 Grau de execução do plano de atividades culturais do Exército	Mensal	80%	85%	MoP - Completo Reativo

Cultural	6.3.02 N.º de utilizadores das bibliotecas e arquivos do Exército	Mensal	300	350	MoE - Completo Não Reativo
	6.3.03 N.º de pedidos de pesquisa, empréstimos e acesso à base de dados das bibliotecas e arquivos do Exército	Mensal	500	600	MoE - Completo Não Reativo
	6.3.04 N.º de visitantes a Museus e locais históricos e culturais do Exército	Mensal	50.000	60.000	MoE - Completo Não Reativo
Reforço da Transparência e Credibilidade	6.4.01 Grau de conhecimento da Missão, Visão e Objetivos Estratégicos do Exército por parte dos militares	Anual	Ano anterior	75%	Completo Reativo
	6.4.02 Nº de visitas organizadas às Unidades para candidatos ao regime RC/RV	Semestral	Semestre anterior	50	Completo Reativo
	6.4.03 Percentagem de Unidades que foram alvo de visitas a candidatos ao regime RC/RV	Semestral	Semestre anterior	50%	Completo Reativo
	6.4.04 Percentagem de candidatos ao regime RC/RV que participaram em visitas às Unidades	Semestral	Semestre anterior	50%	Completo Não Reativo

Tabela 16. Proposta de novos indicadores em comparação com os indicadores oficiais do Exército. Fonte: Elaboração própria.

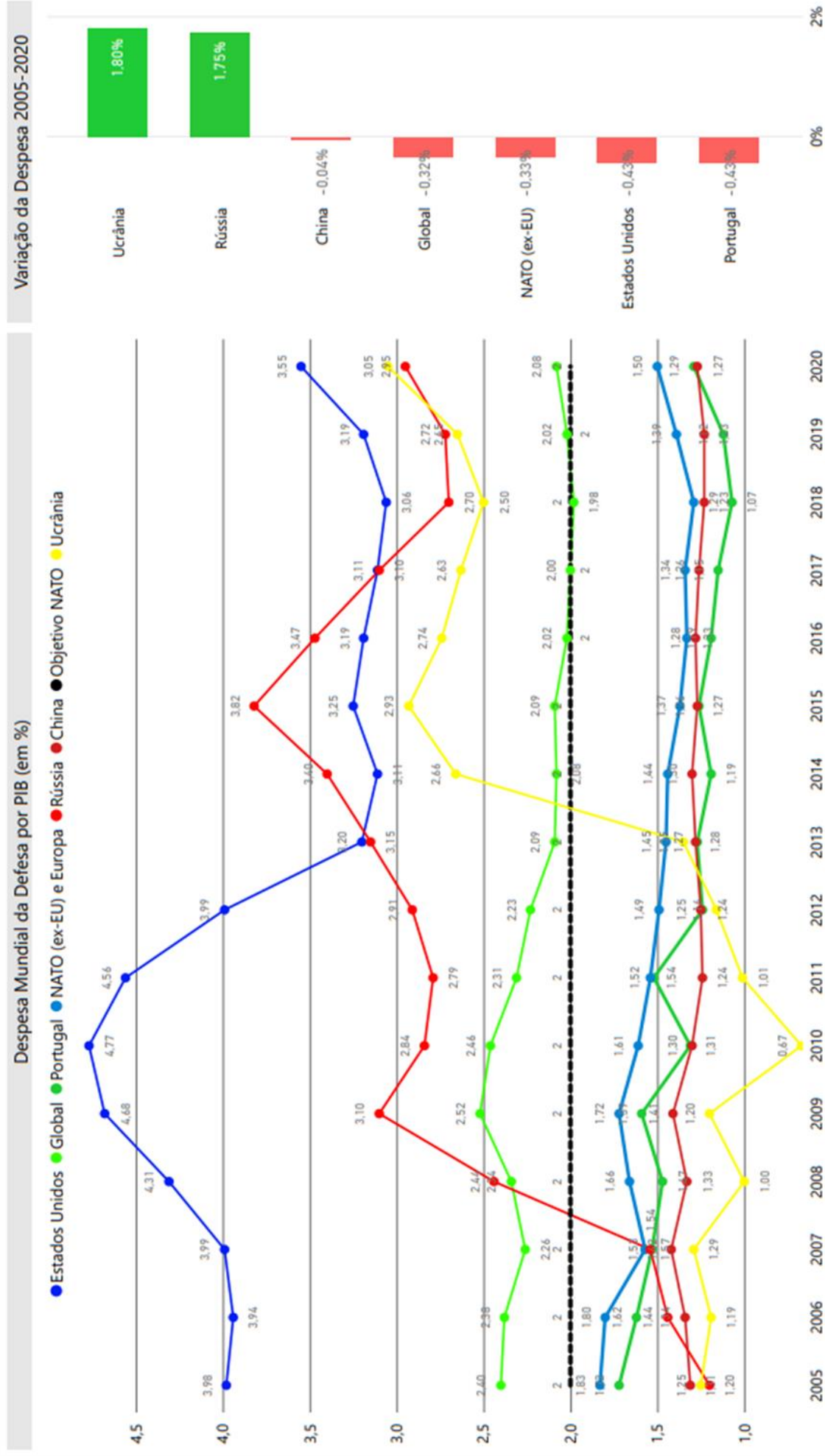
 - Alterações aos indicadores oficiais do Exército

IeG - Indicador Estratégico de Gestão

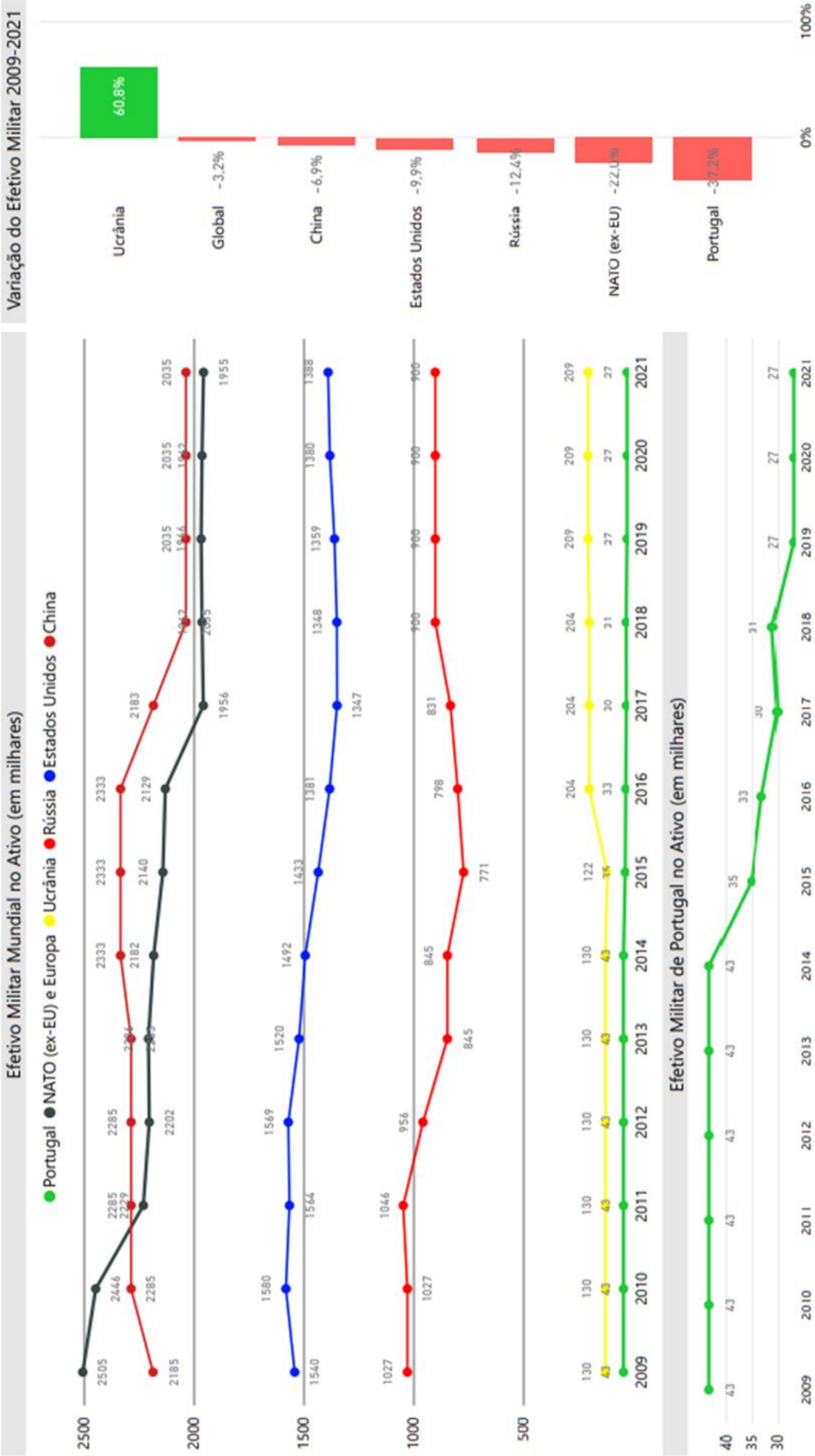
MoP - Indicador de Desempenho

MoE - Indicador de Eficácia

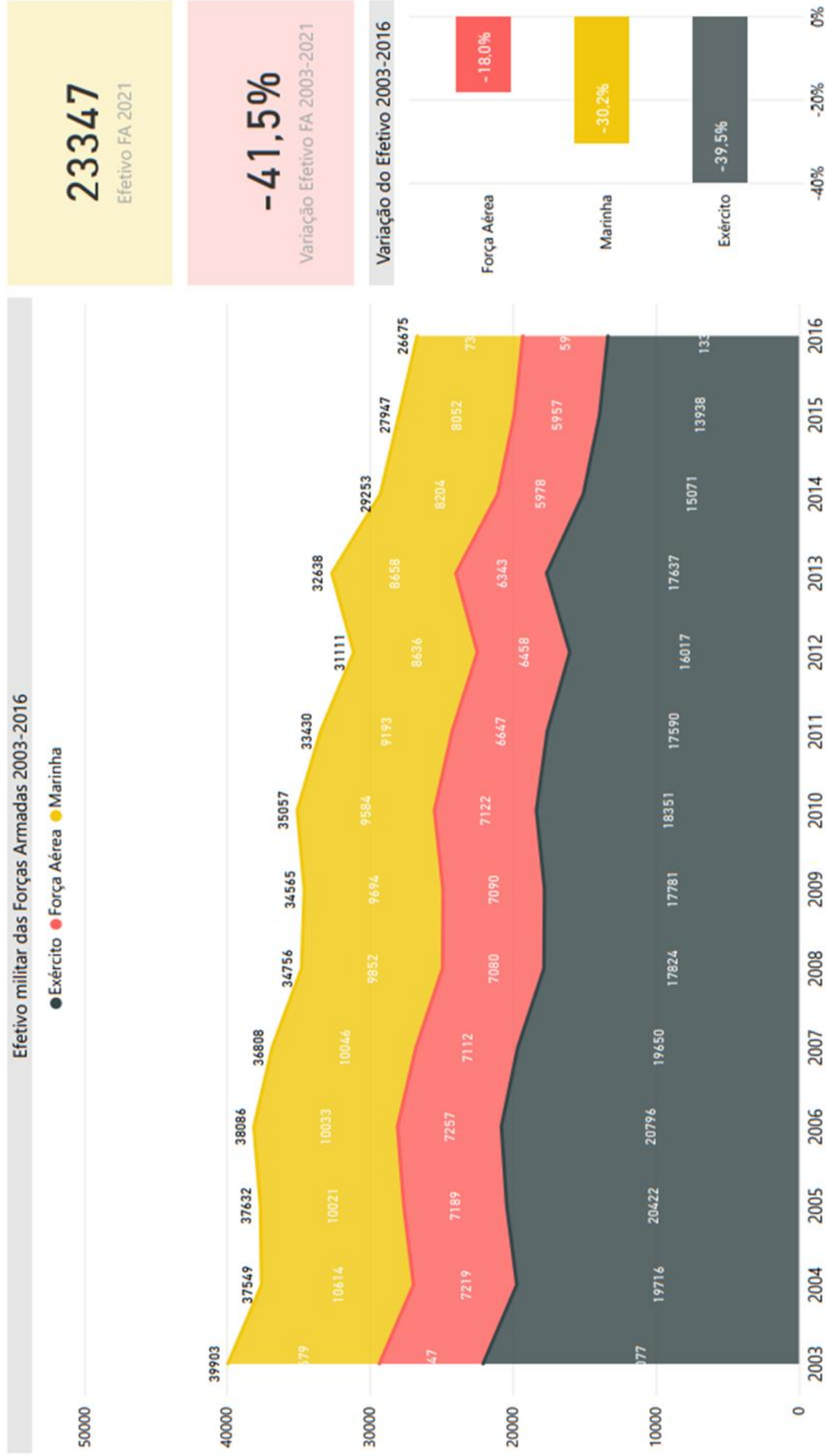
Anexo I - Dashboards



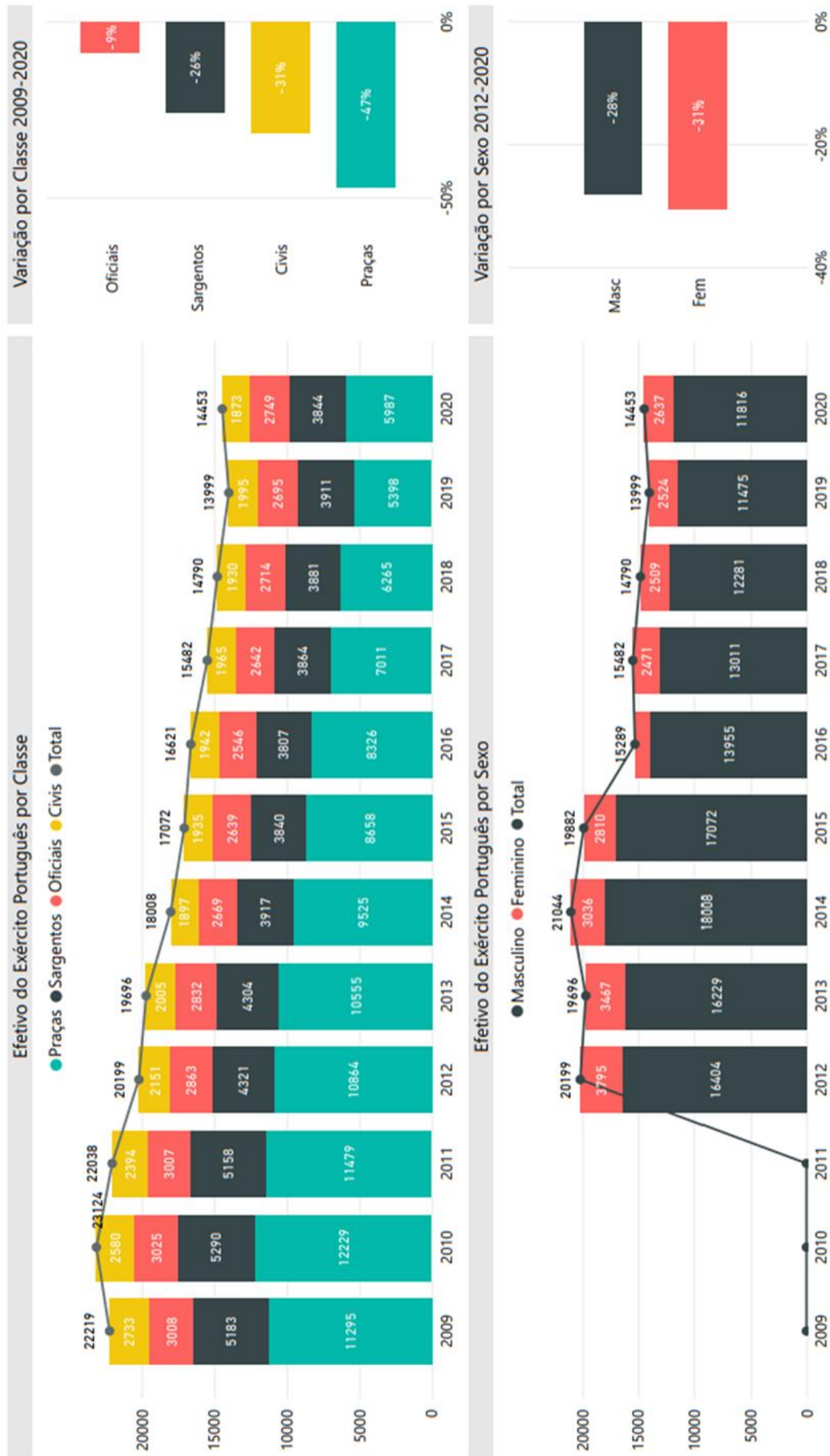
8 **Dashboard 1.** Despesa Mundial da Defesa por PIB. Fonte: The International Institute for Strategic Studies (IISS). (2005-2020). The Military Balance 2013-2020 (1st ed.). Routledge.



8 Dashboard 2. Efetivo Militar ao nível Mundial. Fonte: The International Institute for Strategic Studies (IISS). (2009-2021). The Military Balance 2009-2021 (1st ed.). Routledge.



Dashboard 3. Efetivo militar do Exército, Marinha e Força Aérea. Fonte: <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn>.



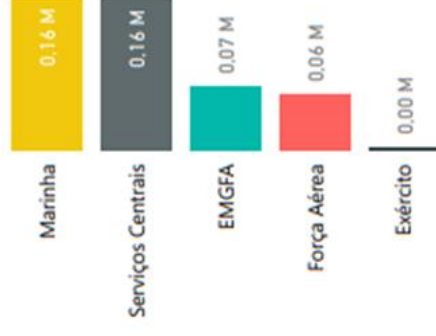
Dashboard 4. Efetivo Militar do Exército. Fonte: <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn>.

Distribuição das Despesas por capítulos do MDN (milhares de €)

● Exército ● Marinha ● Força Aérea ● Serviços Centrais ● EMGFA ● Linha Total ● Linha Exército



Varição das Despesas 1997-2016

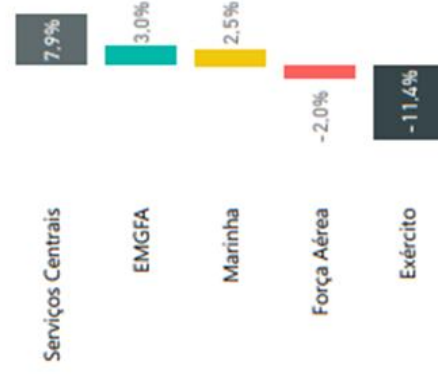


Distribuição das Despesas por capítulos do MDN (em %)

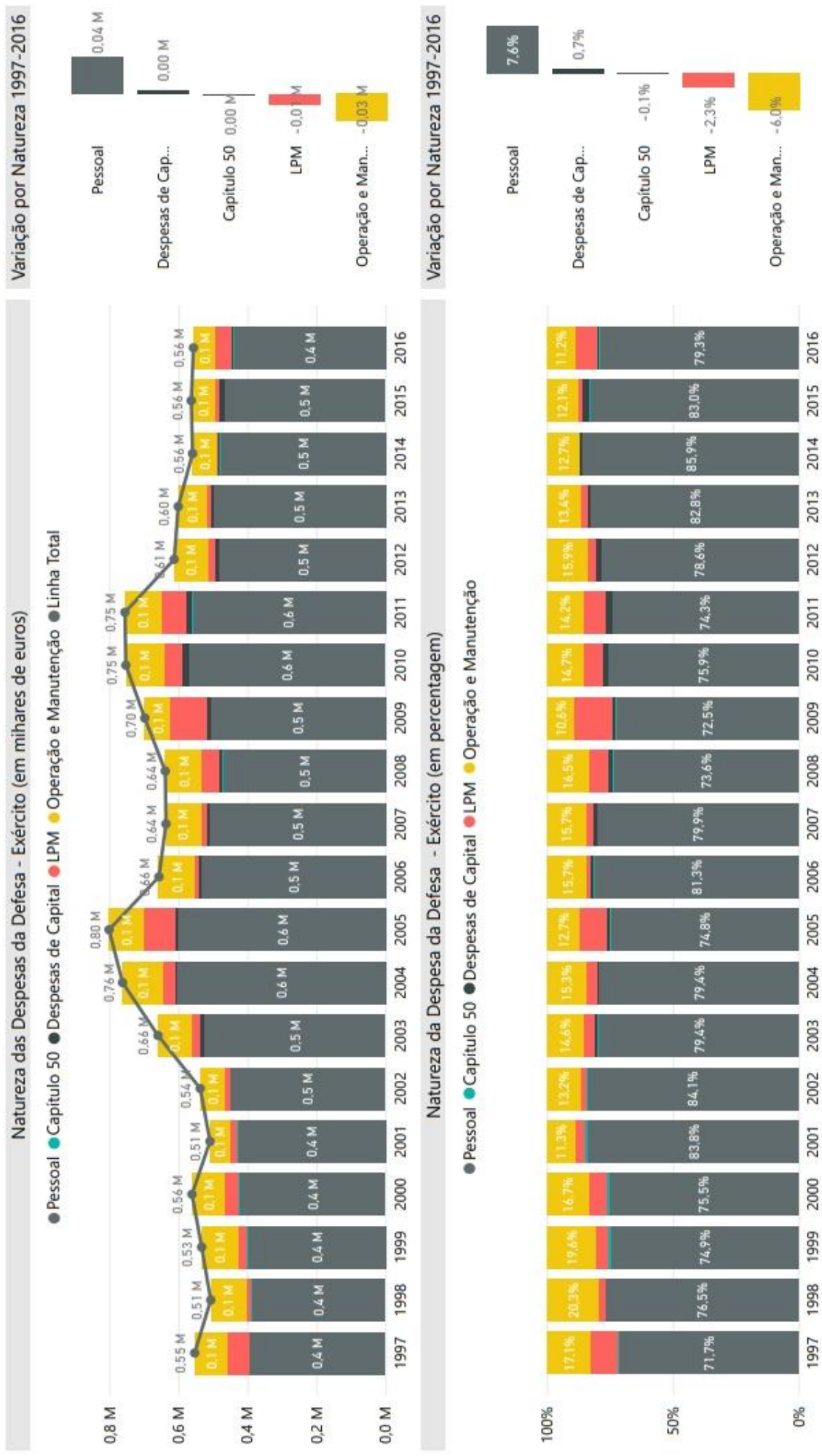
● Exército ● Marinha ● Força Aérea ● Serviços Centrais ● EMGFA ● Linha Exército



Varição das Despesas 1997-2016



Dashboard 5. Distribuição da despesa por capítulos do MDN. Fonte: <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn>.



Dashboard 6. Natureza das despesas do Exército. Fonte: <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn>.

Exportações de Bens e Serviços Militares das Indústrias da DN



Média das Exportações 2001-2016



Importações de Bens e Serviços Militares das Indústrias nacionais, FA e Forças de Segurança



Média das Importações 2001-2016



Saldo (Exportação - Importação) 2001-2016



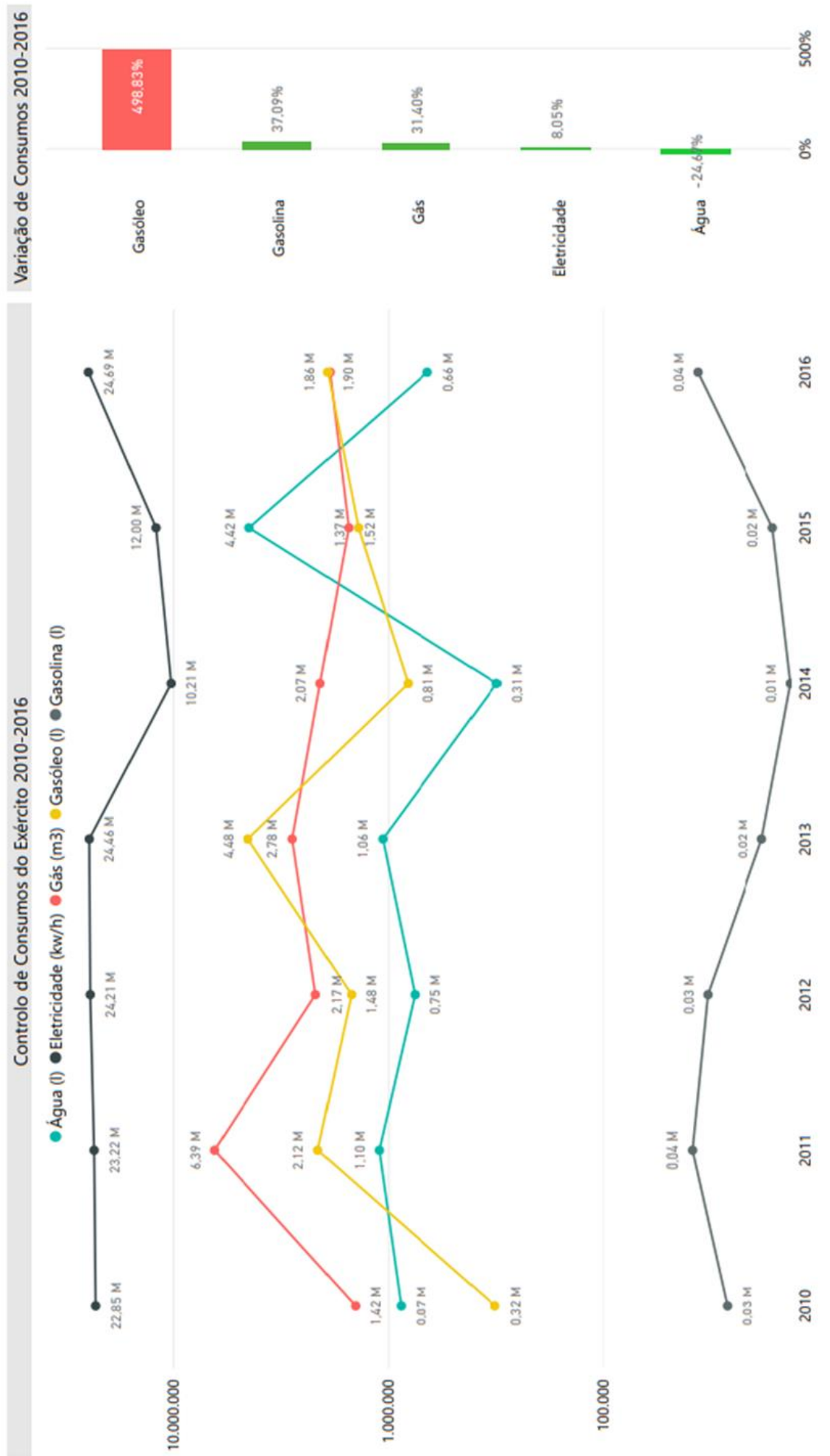
452,83 M

Máx

-1112,68 M

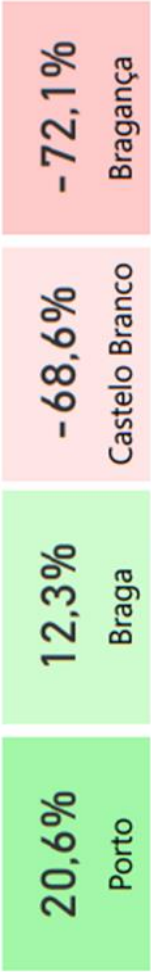
Mín

Dashboard 7. Importação e exportação de bens e serviços militares. Fonte: <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn>.

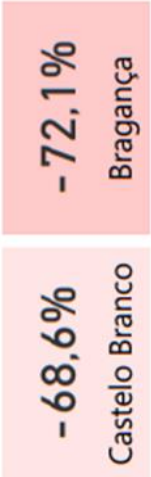
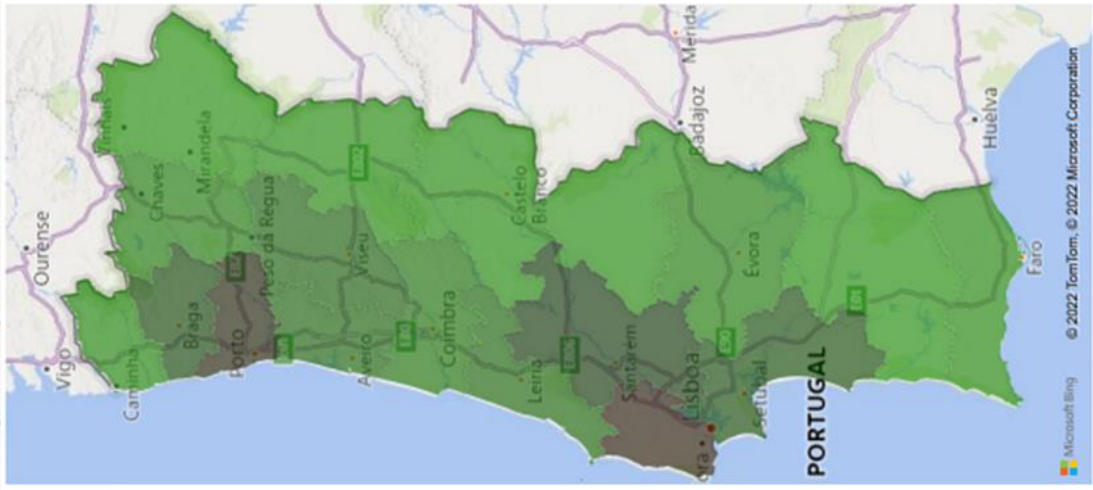


Dashboard 8. Consumos do Exército. Fonte: <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/edn>.

Origem Geográfica no Exército em 2003



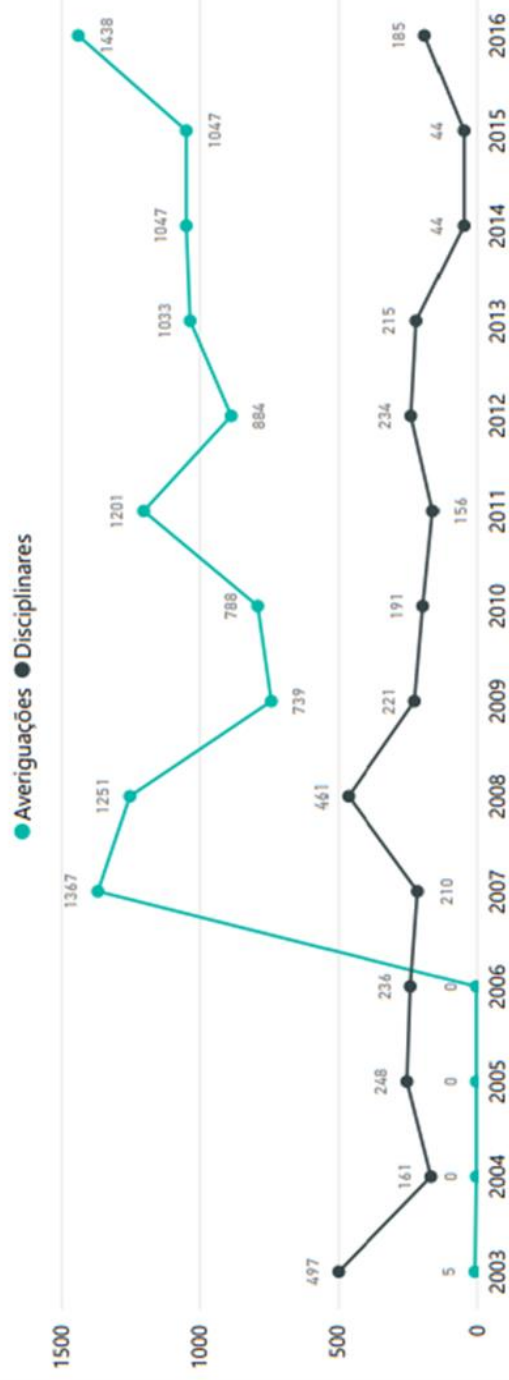
Origem Geográfica no Exército em 2016



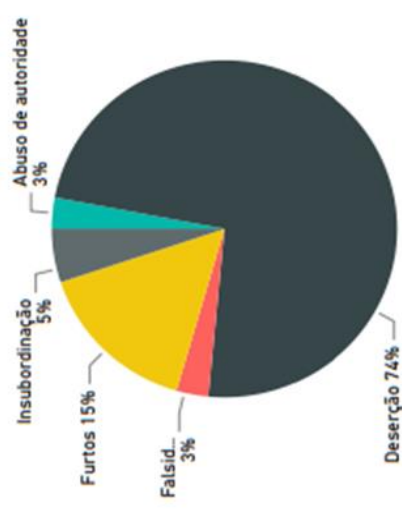
District	2003	2004	2006	2008	2010	2012	2014	2016	Var. N.	Var. %
Bragança	584	610	589	458	185	181	174	163	-421	-72,1%
Castelo Branco	627	672	687	544	293	240	223	197	-430	-68,6%
Portalegre	484	562	551	436	274	252	223	205	-279	-57,6%
Beja	315	312	362	252	180	135	152	136	-179	-56,8%
Vila Real	880	937	985	843	623	539	425	389	-491	-55,8%
Coimbra	936	1018	1038	854	722	585	520	498	-438	-46,8%
Viana do Castelo	398	446	441	369	337	274	280	248	-150	-37,7%
Viseu	1156	1224	557	1228	1008	914	766	725	-431	-37,3%
Lisboa	3703	3725	3741	3136	2719	3133	2705	2404	-1299	-35,1%
Guarda	287	590	659	555	320	263	237	194	-93	-32,4%
Évora	520	530	557	512	512	468	420	373	-147	-28,3%
Madeira	666	589	636	550	592	543	503	525	-141	-21,2%
Faro	287	330	371	291	295	279	273	232	-55	-19,2%
Aveiro	708	814	962	868	1012	833	796	674	-34	-4,8%
Santarém	1269	1275	1405	1094	1394	1457	1414	1212	-57	-4,5%
Setúbal	1012	1160	1164	929	1121	985	1070	968	-44	-4,3%
Açores	604	620	667	585	720	775	653	592	-12	-2,0%
Leiria	644	740	808	644	730	627	593	645	1	0,2%
Braga	917	1026	1263	1178	1422	1373	1292	1030	113	12,3%
Porto	1676	1882	2491	2127	2153	2427	2304	2021	345	20,6%

Dashboards 9. Origem geográfica dos militares do Exército. Fonte: <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/>.

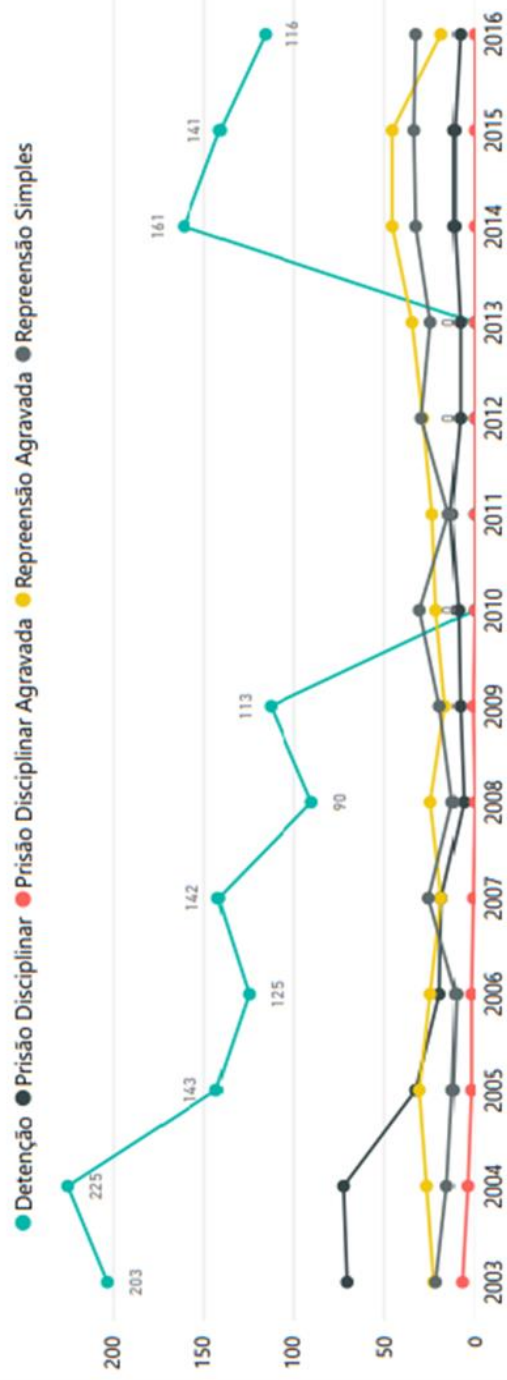
Processos Iniciados no Exército português 2003-2016



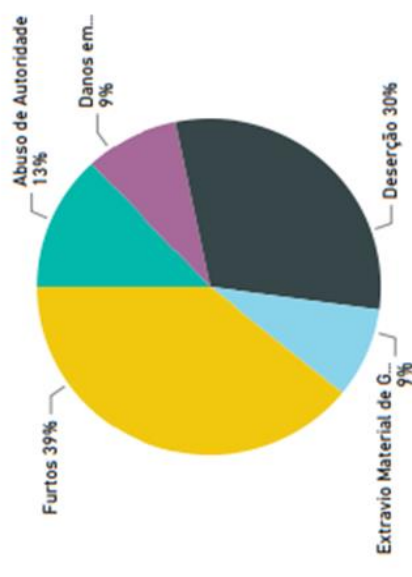
Top 5 Processos Instruídos em 2003



Punições Aplicadas no Exército português 2003-2016



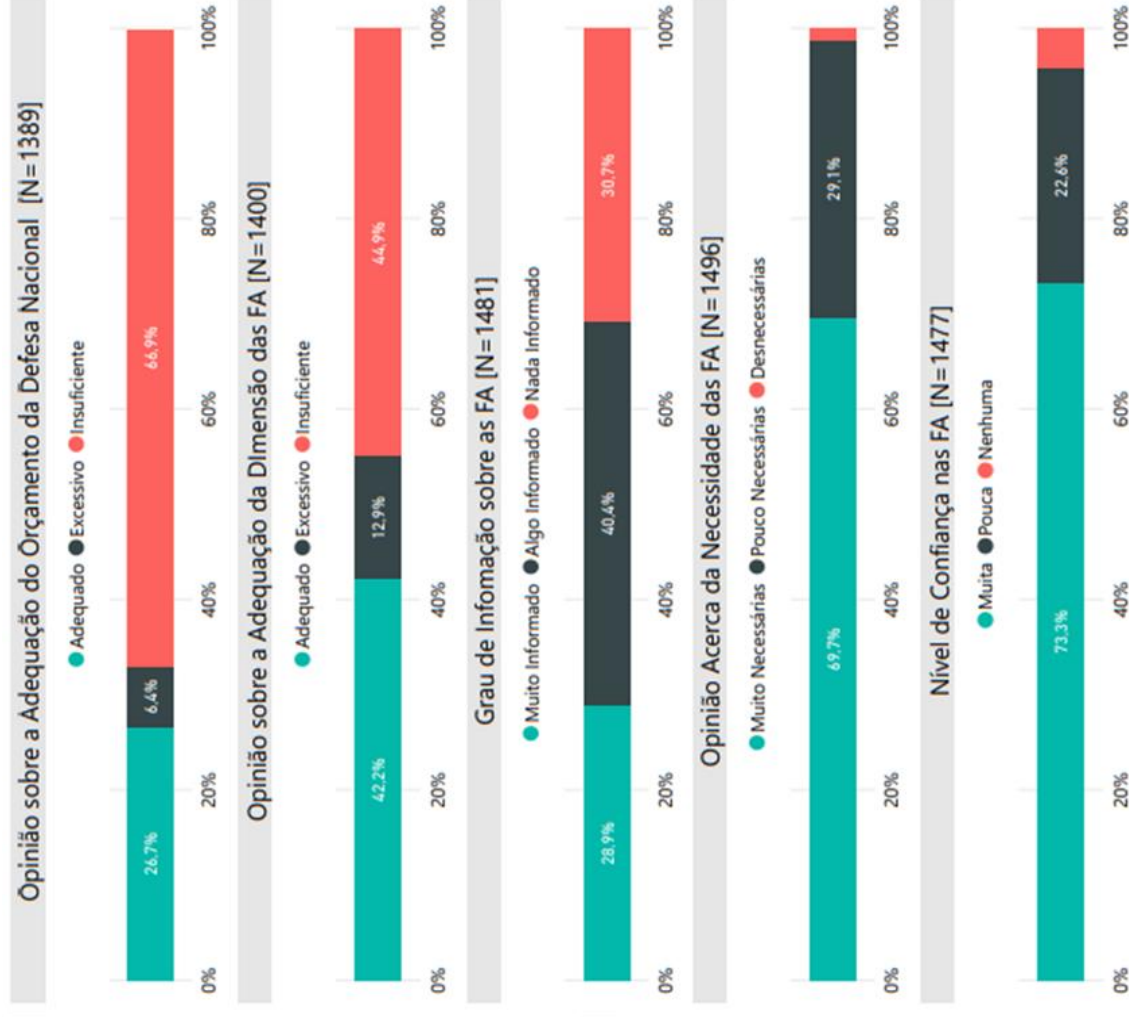
Top 5 Processos Instruídos em 2016



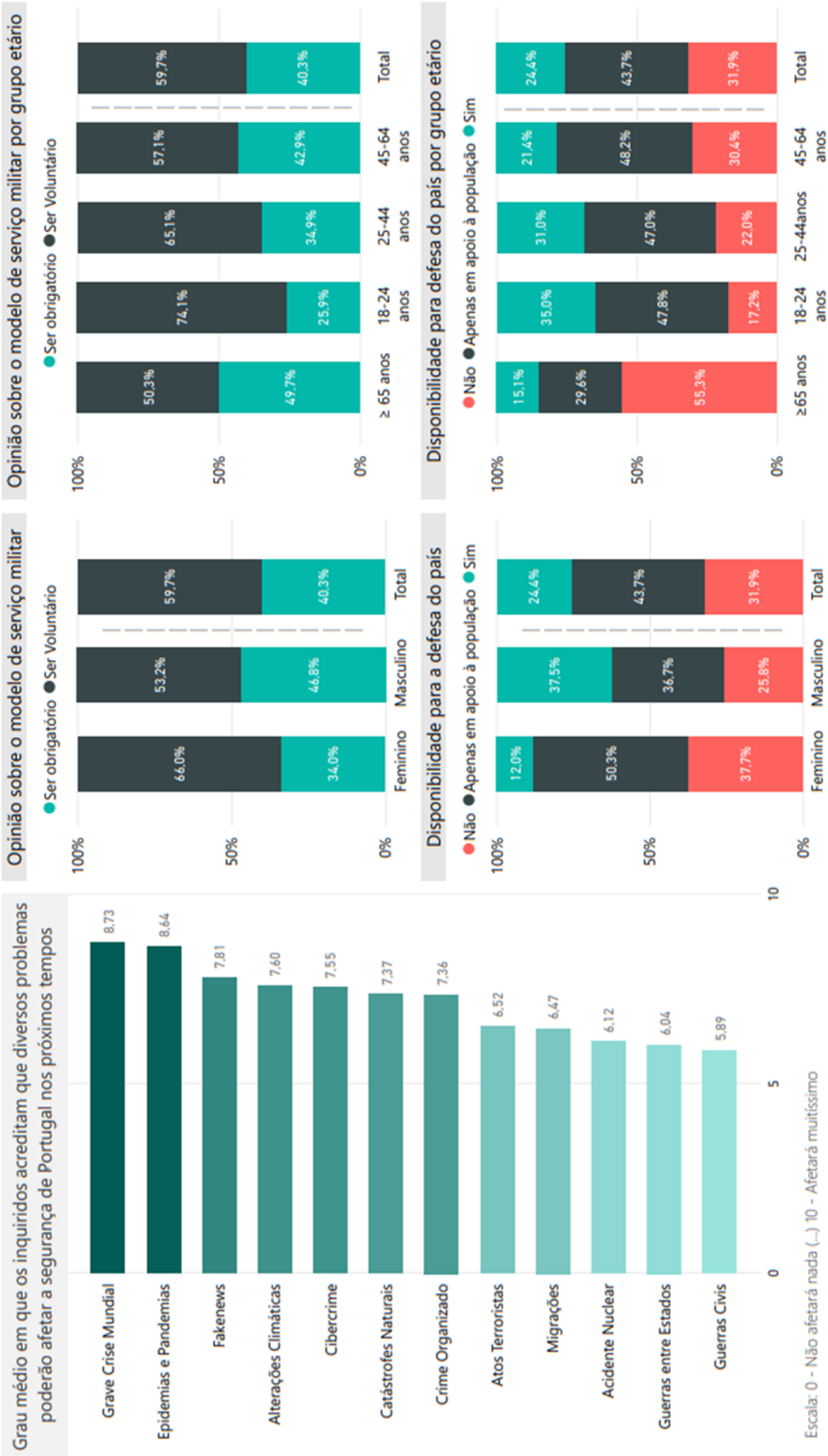
Dashboard 10. Punições e processos instruídos. Fonte: <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/dn/>.



Dashboard 11. Satisfação organizacional dos militares do regime de voluntariado e de contrato. Fonte: Militares RV/RC: Características e Percepções (2016).



Dashboard 12. Perceção dos portugueses em relação às Forças Armadas. Fonte: Militares RV/RC: Características e Perceções. (2016).



Dashboard 13. Perceção dos portugueses em relação à Defesa Nacional. Fonte: Inquérito à População Portuguesa sobre Defesa Nacional e Forças Armadas (2021).

Anexo II – Guião de Entrevista

Guião de Entrevista - Aplicação do Balanced Scorecard ao Exército português

Enquadramento

1. No seu ponto de vista, como descreveria atualmente o Exército português?
2. Conhece a atual visão da instituição? (Sim/Não)
3. Neste momento, a instituição declara ter como visão, um Exército credível, moderno, atrativo, de elevada prontidão e competência. Associa algum destes pontos ao Exército português? Considera a Visão adequada?
4. Qual é a atual estratégia do Exército? É comunicada? Como?
5. Quais são atualmente os objetivos estratégicos do Exército?
6. Quem são na sua opinião, os principais destinatários/beneficiários da instituição? Como descreveria a relação da instituição com estes?

Ameaças e Oportunidades

7. Quais são os principais desafios ou limitações que a instituição enfrenta no presente?
8. Que ameaças e limitações antevê para o futuro?
9. Face a essas ameaças e limitações, que medidas deveria o Exército implementar?
10. Que oportunidades identifica para o Exército no panorama atual?

Medição de desempenho

11. Como é atualmente medido o desempenho do Exército e que métricas são utilizadas?
12. Que métricas utilizaria para avaliar o desempenho da instituição?

Objetivos Estratégicos

13. Dos seguintes objetivos estratégicos relativos ao Exército, indique as principais medidas a adotar para a garantia dos mesmos:
 - Assegurar recursos estáveis e suficientes;
 - Otimizar as capacidades militares terrestres;
 - Fortalecer a cooperação nacional e internacional;
 - Dinamizar a comunicação e a imagem interna e externa;
 - Modernizar sistemas e infraestruturas;

Processos Internos

14. Como cidadão o que espera do Exército enquanto instituição militar? (e.g. ações, contributos, iniciativas)
15. Que processos ou medidas deveriam ser efetuados para assegurar os elementos do ponto anterior?
16. Quais são os fatores críticos de sucesso da instituição?
17. Que processos ou medidas identifica como sendo imprescindíveis para assegurar esses fatores?

Aprendizagem e Inclusão

18. Que medidas ou ações deverão ser implementadas para motivar o dia-a-dia do efetivo militar e aumentar o seu interesse pela instituição?
19. De que forma podem ser melhoradas as competências/valências do efetivo militar?
20. Como descreveria os atuais meios de tecnologia e informação do Exército?
21. Como avalia o grau de envolvimento dos vários militares e civis do Exército nos processos de mudança da instituição?

Outros

22. Nos contactos que teve com militares estrangeiros, que técnicas ou procedimentos identificou que possam ser enriquecedores para o Exército português?
23. É apologista do Serviço Militar Obrigatório? Se sim em que termos e condições?

