

UNIVERSIDADE DE LISBOA

Instituto Superior de Economia e Gestão



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

**As Práticas de Medição do Desempenho Organizacional
no Contexto dos Paradigmas da Administração Pública:
Evidência nas Forças Armadas Portuguesas**

Ana Mafalda Martins Castanho

Orientador: Prof. Doutor Alcino Tiago Cruz Gonçalves

Tese especialmente elaborada para obtenção do Grau de Doutor em Gestão

2025

UNIVERSIDADE DE LISBOA

Instituto Superior de Economia e Gestão



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

**As Práticas de Medição do Desempenho Organizacional no Contexto
dos Paradigmas da Administração Pública: Evidência nas Forças
Armadas Portuguesas**

Ana Mafalda Martins Castanho

Orientador: Prof. Doutor Alcino Tiago Cruz Gonçalves

Tese especialmente elaborada para obtenção do Grau de Doutor em Gestão

Júri:

Presidente:

Doutora Maria Rosa Vidigal Tavares da Cruz Quartin Borges, Professora Catedrática e Presidente do Conselho Científico do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Vogais:

Doutora Elisabete Reis de Carvalho, Professora Associada no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Doutora Helga Santa Comba Lopes, Professora Adjunta na Escola Superior de Ciências da Administração do Instituto Politécnico da Lusofonia e Professora Auxiliar na Universidade Europeia;

Doutora Inês Maria Galvão Teles Ferreira da Fonseca Pinto, Professora Associada com Agregação no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa;

Doutor José Fernando Pereira Biléu Ventura, Professor Auxiliar na Universidade de Évora;

Doutor Alcino Tiago Cruz Gonçalves, Professor Associado com Agregação no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa.

Trabalho de investigação apoiado financeiramente pela Academia da Força Aérea Portuguesa.

Agradecimentos

Agradeço ao Professor Doutor Tiago Gonçalves, meu orientador, pelo apoio e disponibilidade incondicional, pelo aconselhamento sábio e assertivo e incentivo constante que contribuíram para aumentar o desafio e melhoria da investigação. À Força Aérea portuguesa, pelo financiamento concedido, que possibilitou a realização do Programa de Doutoramento em Gestão. Ao Instituto Superior de Economia e Gestão, seus docentes e funcionários, que me têm acompanhado no meu percurso académico.

Agradeço a todos aqueles que me ajudaram a trabalhar e a desenvolver a minha tese através da disponibilização de tempo útil para investir na investigação, bem como através dos contributos dados nas entrevistas e questionários fundamentais para o sucesso do meu trabalho.

Agradeço de forma incondicional à minha família, pela presença e apoio constantes, paciência e incentivo permanentes que foram essenciais na minha resiliência para ultrapassar as dificuldades e terminar o doutoramento.

Resumo

Esta investigação objetiva o entendimento das práticas de administração e gestão das Forças Armadas portuguesas, com incidência na medição do desempenho organizacional. Para tal, contextualiza este estudo nas teorias da Administração Pública assentes em três paradigmas (*Old Public Administration*, *New Public Management* e *Public Governance*) e o argumento de que os *stakeholders* são a força motora da gestão do desempenho no setor público.

Assim, identifica as práticas de gestão utilizadas com base nos três principais paradigmas da Administração Pública, a existência de subconjuntos de metodologias de gestão empregues e examina as práticas de medição do desempenho organizacional utilizadas e as que deveriam ser utilizadas.

A recolha dos dados é efetuada através das perceções dos militares e é baseada em entrevistas, questionários e análise documental. Os resultados demonstram uma gestão híbrida e complexa com as ideologias *Old Public Administration* enraizadas, a existência de diferenças nas perceções dos militares ao longo da estrutura hierárquica e que deveria existir uma mudança das práticas de medição do desempenho organizacional utilizadas.

Palavras-chave: *Old Public Administration*, *New Public Management*, *Public Governance*, Desempenho Organizacional e Organizações Militares.

Abstract

This investigation aims to understand the administration and management of the portuguese Armed Forces practices, with a focus on measuring organizational performance. For that, we frame the research on Public Administration theories based on three paradigms (Old Public Administration, New Public Management and Public Governance) and the argument that stakeholders are the driving force of performance management in the public sector.

Thus, it identifies the management practices used based on the three main paradigms of Public Administration, the existence of subsets of management methodologies used and examines the organizational performance measurement practices used and those that should be used.

Data collection is carried out through the militar personnel perceptions using interviews, questionnaires and document analysis. The results demonstrate a hybrid and complex management with the Old Public Administration ideologies rooted in it, the existence of differences in the militar personnel perception's throughout the hierarchical structure and that there should be a change in the organizational performance measurement practices used.

Keywords: Old Public Administration, New Public Management, Public Governance, Organizational Performance and Military Organizations.

Índice

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract.....	III
Lista de Figuras	VI
Lista de Tabelas	VII
Lista de Gráficos.....	X
Lista de Siglas e Acrónimos	XI
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	13
2.1. Administração Pública.....	14
2.1.1. Old Public Administration	15
2.1.2. New Public Management.....	16
2.1.3. Public Governance	18
2.1.4. Coexistência dos Paradigmas da AP e Dificuldades na Mudança Organizacional.....	20
2.1.5. A Percepção Como Fonte de Dados	26
2.1.6. Características Individuais Associadas à Mudança Organizacional.	27
2.2. Desempenho Organizacional no Setor Público	31
2.2.1. Medição do Desempenho Organizacional	37
2.2.2. Stakeholders e Seleção das Medidas	48

2.2.3. Objetivos e Seleção das Medidas	50
3. Objetivos, Questões de Investigação e Hipóteses	53
4. Desenho de Investigação	57
4.1. Metodologia	58
4.2. População-alvo	60
4.3. Recolha dos Dados	61
4.3.1. Survey	61
4.3.2. Estudo de Caso	70
4.3.2.1. A Base do Desenvolvimento das Questões	71
4.3.2.2. Entrevistas.....	75
4.3.2.3. Questionário.....	79
4.4. Análise dos Dados, Resultados e Discussão	83
4.4.1. Survey	83
4.4.2. Estudo de Caso	109
4.4.2.1. Entrevistas.....	109
4.4.2.2. Questionário.....	120
5. Discussão Geral	181
6. Conclusão	185
7. Anexos	198
8. Referências Bibliográficas.....	231

Lista de Figuras

FIGURA 1 - Índice de implementação dos paradigmas da AP e respectivas dimensões	86
--	----

Lista de Tabelas

TABELA I - Os paradigmas da AP descritos pelas dimensões	64
TABELA II – Descrição dos paradigmas por dimensão incluídos no questionário	65
TABELA III – Teste Kolmogorov-Smirnov por fatores	70
TABELA IV - Frequências e percentagens por paradigmas e respectivas dimensões da Administração Pública	85
TABELA V - Frequências e percentagens por item da <i>e-governance</i>	88
TABELA VI - Cruzamento entre o nível de gestão e as dimensões dos paradigmas da AP e o teste KW	92
TABELA VII - Análise de componentes principais do paradigma OPA	94
TABELA VIII - Análise de componentes principais do paradigma NPM	96
TABELA IX - Análise de componentes principais do paradigma PG	97
TABELA X - ANOVA das componentes principais	98
TABELA XI - Análise de <i>clusters</i> aos componentes principais	99
TABELA XII - Análise dos <i>clusters</i> através das características individuais ...	102
TABELA XIII - Matriz das estruturas das componentes principais de acordo com as características individuais	104
TABELA XIV - Perceção das medidas utilizadas e das que devem ser utilizadas	128
TABELA XV - Diferenças entre as práticas de medição do DO utilizadas e as que deveriam ser utilizadas	136
TABELA XVI - Variável de diferença entre o que é utilizado e o que deveria ser utilizado	139

TABELA XVII - Análise de componentes principais das medidas <i>survey</i>	139
TABELA XVIII - Novas variáveis de diferença das medidas <i>survey</i>	141
TABELA XIX - Análise de componentes principais das medidas administrativas	142
TABELA XX - Novas variáveis de diferença das medidas administrativas	143
TABELA XXI - Análise de componentes principais dos objetivos	144
TABELA XXII - Novas variáveis de diferença dos objetivos	145
TABELA XXIII - Análise de componentes principais dos <i>stakeholders</i>	145
TABELA XXIV - Novas variáveis de diferença dos <i>Stakeholders</i>	146
TABELA XXV - Análise de <i>clusters</i> aos componentes principais das medidas <i>survey</i>	147
TABELA XXVI - Análise de <i>clusters</i> aos componentes principais das medidas administrativas	148
TABELA XXVII - Análise de <i>clusters</i> aos componentes principais dos objetivos	148
TABELA XXVIII - Análise de <i>clusters</i> aos componentes principais dos <i>stakeholders</i>	149
TABELA XXIX - Análise de <i>clusters</i> através das características individuais das medidas <i>survey</i>	150
TABELA XXX - Análise de <i>clusters</i> através das características individuais das medidas administrativas	152
TABELA XXXI - Análise de <i>clusters</i> através das características individuais dos objetivos	154

TABELA XXXII - Análise de <i>clusters</i> através das características individuais dos <i>stakeholders</i>	155
TABELA XXXIII – Calibragem dos conjuntos e interpretação	159
TABELA XXXIV - Matriz de coincidência (modelo S).....	160
TABELA XXXV - Matriz de coincidência (modelo s).....	160
TABELA XXXVI - Matriz de coincidência (modelo A)	160
TABELA XXXVII - Matriz de coincidência (modelo a).....	161
TABELA XXXVIII - Soluções finais e respetivo valor de consistência e cobertura (modelo S)	162
TABELA XXXIX - Matriz de coincidência (Modelo S) com o impacto das características dos indivíduos	164
TABELA XL - Matriz de coincidência (Modelo A) com o impacto das características dos indivíduos	165
TABELA XLI - Soluções finais e respetivo valor de consistência e cobertura (Modelo S com inserção das características dos indivíduos)	166
TABELA XLII - Soluções finais e respetivo valor de consistência e cobertura (Modelo A com inserção das características dos indivíduos).....	170

Lista de Gráficos

GRÁFICO 1 - Análise gráfica dos quatro <i>clusters</i> obtidos	100
GRÁFICO 2 - Percepção das medidas administrativas que são utilizadas e que devem ser utilizadas.....	126
GRÁFICO 3 - Percepção das medidas <i>survey</i> que são utilizadas e que devem ser utilizadas.....	127
GRÁFICO 4 - Percepção dos inquiridos sobre os objetivos da medição do DO	133
GRÁFICO 5 - Percepção sobre os intervenientes na medição do DO	135

Lista de Siglas e Acrónimos

AP	Administração Pública
BSM	<i>Balanced Stakeholder Model</i>
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
DO	Desempenho Organizacional
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KW	Kruskal-Wallis
IOO	<i>Inputs, Outputs e Outcomes</i>
NPM	<i>New Public Management</i>
OPA	<i>Old Public Administration</i>
OSPC	Orientação dos Sistemas de Planeamento e Controlo
PG	<i>Public Governance</i>
QCA	Qualitative Comparative Analysis
3Es	Economia, Eficiência e Eficácia

1. Introdução

Ao longo dos anos, a Administração Pública (AP) tem evoluído através de diferentes paradigmas administrativos que visam o aumento da eficiência das organizações públicas. A literatura apresenta três principais paradigmas definidos como *Old Public Administration* (OPA) (final do século XIX até início dos anos oitenta), *New Public Management* (NPM) (final da década de oitenta até início do século XXI) e, o mais recente, *Public Governance* (PG) (Osborne, 2006; Iacovino, Barsanti, & Cinquini, 2017). Cada paradigma contempla características próprias de gestão e de governação (Iacovino et al., 2017) que permitem realizar uma diferenciação de princípios e práticas entre os três. Apesar dos paradigmas serem distintos, existe evidência empírica de que estes coexistem na administração dos governos originando uma gestão híbrida e complexa (Christensen & Laegreid, 2011; Iacovino et al, 2017; Goldfinch & Yamamoto, 2019; Castanho & Gonçalves, 2022). A distinção dos três paradigmas da AP é descrita através de dimensões (Osborne, 2006; Iacovino et al., 2017; Pyun & Gamassou, 2018). Estas dimensões diferenciadoras são identificadas neste estudo como relações externas, *accountability*, orientação dos sistemas de controlo e planeamento (OSCP), lógica principal, relações internas, dimensões relevantes e tomada de decisão.

É generalizado que a AP nos países é composta por diversos organismos que pertencem a diferentes setores, entre os quais o Setor da Defesa. Este setor presta um serviço público de natureza única, defesa, e é visto fundamentalmente de uma forma distinta pela sociedade, sujeito a normas e expectativas diferentes das outras organizações públicas e privadas. O Setor da Defesa está sujeito às reformas públicas e nos países europeus sofreu do fenómeno de privatização, introdução de mecanismos de mercado e

de padrões de desempenho, objetivando a melhoria da eficiência dos custos (o *gap* entre custos e orçamento cresce constantemente) - características da tendência NPM. Apesar das similaridades do Setor da Defesa com a restante AP, o seu excepcionalismo desencadeou pouca atenção acadêmica no desenvolvimento da administração e gestão pública e os estudos centram-se na política e nas operações (Norheim-Martinsen, 2016). Norheim-Martinsen (2016) refere que as organizações militares interagem, constantemente, com a sociedade e que são necessários estudos para melhorar o entendimento de determinados aspetos. Como funcionam as organizações da defesa contemporâneas e que consequências é que estas dinâmicas internas têm para as organizações, para as relações com os formuladores de políticas e para com a sociedade são aspetos a estudar salientados pelo autor.

O contexto da defesa na União Europeia desencadeou investigação e esforços por parte do Conselho da União Europeia para a constituição de uma defesa comum europeia. Desde 1998, têm existido grandes desenvolvimentos institucionais da política de defesa e segurança da União Europeia como a criação de um alto representante para a Política Externa e de Segurança Comum, um Comité Militar da União Europeia, um Comité Político e de Segurança e uma Unidade Política e uma Agência Europeia de Defesa (Anderson & Seitz, 2006). Em 2016, foi desenvolvida uma Estratégia Global para a Política Externa e de Segurança na União Europeia apelando a uma responsabilidade da segurança coletiva. No mesmo ano, mediante um ambiente geopolítico complicado, o Conselho Europeu definiu que a cooperação entre a União Europeia e a Organização do Tratado do Atlântico Norte deveria ser intensificada e que a cooperação da defesa e segurança na União Europeia seria reforçada. O plano definido de execução de defesa e segurança, ajustado à estratégia global da União Europeia, tem três prioridades

estratégicas: responder a crises e conflitos externos, proteger os cidadãos e a União Europeia e desenvolver as capacidades dos parceiros. De forma a atingir estes objetivos, são referidos ajustamentos de instrumentos, ferramentas e estruturas. São propostas ações ao nível de uma análise anual coordenada entre os Estados-Membros em matéria de defesa: a melhoria dos instrumentos de contestação rápida da União Europeia; a existência de uma capacidade militar de planeamento e condução (melhorar a gestão de crises) e a criação de uma cooperação estruturada permanente (Conselho Europeu, 2016). Em 2015, a seguir aos Estados Unidos da América, a União Europeia teve o maior gasto com despesas militares. No entanto, a ineficiência existente na utilização dos fundos orçamentais é visível e deve-se à segmentação do mercado europeu de defesa, à duplicação dispendiosa das capacidades militares, à colaboração industrial escassa e à falta de interoperabilidade. Para colmatar estas questões, em 2016, a Comissão Europeia apresentou o Plano de Ação Europeu de Defesa, que tem como objetivos a eficiência dos custos das despesas com a defesa, o reforço da cooperação em assuntos de defesa e construir um apoio industrial mais sólido. Este plano definiu ações cruciais: criação de um Fundo Europeu de Defesa; incentivos aos investimentos na indústria da defesa e o reforço do mercado único da defesa (Comissão Europeia, 2016). Entre outros desenvolvimentos realizados, o Conselho da União Europeia e os representantes dos governos dos Estados-Membros, reunidos em conselho, em 2018, estabeleceram um pacto para a vertente civil da Política Comum de Segurança e Defesa (Conselho e os Estados-Membros, 2018). Das orientações estratégicas do pacto fazem parte o desenvolvimento de uma Europa conjunta, a criação de sinergias civilo-militares do âmbito da Política Comum de Segurança e Defesa e um trabalho conjunto e eficaz com as organizações parceiras internacionais. Estas diretivas objetivam um plano de ação mais

vasto - dimensão política, humanitária, desenvolvimento e estabilização. Assim, os Estados-Membros comprometem-se a ter uma maior capacidade na vertente civil da Política Comum de Segurança e Defesa. Entre as várias alíneas, encontra-se o compromisso com a criação de sinergias e a complementaridade entre as extensões civis e militares da Política Comum de Segurança e Defesa - ao nível do desenvolvimento de capacidades, do planeamento e execução das missões operacionais. Em 2022 é aprovado pelo Conselho Europeu a Bússola Estratégica que define a segurança e defesa da União Europeia para os próximos cinco a dez anos (Krentz, 2024). Este documento visa orientação política para a autonomia estratégica da União Europeia e tem presente a desestabilização no ordenamento da segurança europeia e posterior posicionamento, ferramentas e ambições da União Europeia no âmbito da defesa (Krentz, 2024). Em 2024 a Comissão apresentou uma proposta de regulamento que define o Programa da Indústria da Defesa Europeia com o intuito de conceder apoios financeiros no período de 2025 a 2027 para a contratação pública conjunta dos Estados-Membros (Krentz, 2024). Esta proposta objetiva aumentar a competitividade e a prontidão dos meios tecnológicos e industriais da defesa na Europa e incentivar à cooperação dos Estados-Membros na aquisição de equipamento de defesa (Krentz, 2024). A abordagem de uma Política de Defesa e Segurança na União Europeia tem sido estudada desde o fim da Guerra Fria. Uma Política de Defesa e Segurança da União Europeia promove o desenvolvimento e edificação de uma nação ampliada com um ideal comum num território definido (Anderson e Seitz, 2006). Anderson e Seitz (2006) demonstram que a União Europeia procura uma identidade de segurança e defesa, com o principal objetivo de promover uma identidade política europeia e distanciar-se da política externa e de segurança dos Estados Unidos da América. Os autores referem que a geração e execução da nova política é

decisiva para o sucesso e interesses da União Europeia e que a defesa e a segurança aliadas a uma moeda única são uma forte ferramenta de unificação. Apesar dos desenvolvimentos das Políticas de Defesa e Segurança na União Europeia, os estudos focados na análise comparativa das Forças Armadas e das políticas nacionais de defesa na Europa têm sido negligenciados (Meijer & Wyss, 2018). Segundo Meijer e Wyss (2018), é necessário aprofundar e direcionar o foco para uma análise analítica das características nacionais dos países, de forma a perceber os obstáculos inerentes numa integração da defesa europeia.

Acontecimentos recentes alteraram o contexto mundial e contribuem para a evolução da Política Comum de Segurança e Defesa da União Europeia já mencionada. Em março de 2020 a Covid-19 foi declarada uma pandemia pela Organização Mundial da Saúde. De forma a combater esta crise, a Comissão Europeia coordenou uma resposta comum europeia acompanhada de um apelo à solidariedade (Comissão Europeia, 2020). As Forças Armadas foram relevantes no combate a esta pandemia. Em Portugal, estas prestaram apoio logístico, técnico e de recursos humanos. A disponibilização de camas nas unidades militares de saúde, o apoio aos profissionais da área da saúde e aos hospitais (montagem de tendas de campanha para aumento da capacidade de triagem e isolamento), a produção de gel desinfetante, a efetivação de testes de despiste do vírus, a distribuição de refeições aos mais carenciados e a desinfecção a lares são ações de apoio realizadas pelos militares, no quadro da Proteção Civil, que visam o combate nacional ao Covid-19 (Ministério da Administração Interna, 2020). Em fevereiro de 2022 a Rússia dá início a uma guerra de agressão contra a Ucrânia. Este acontecimento tem desencadeado uma redefinição geopolítica da Europa e poderá proporcionar a união da defesa na União Europeia (Krentz, 2024). A União Europeia tem mantido o apoio militar à Ucrânia e pretende aumentar a prontidão em matéria de defesa e reforçar a soberania da União

(Conselho Europeu, 2024). Esta visão exige esforços adicionais dos Estados-Membros. Nomeadamente, aumentar as despesas com a defesa e um investimento conjunto, célere e de qualidade (Conselho Europeu, 2024). Em outubro de 2023, o Hamas realizou ataques terroristas violentos em Israel que desencadearam uma crise no Médio Oriente. A União Europeia tem realizado esforços diplomáticos para a resolução do conflito e tem prestado ajuda humanitária (Conselho Europeu, 2024).

Atualmente, uma administração e gestão eficientes são cruciais para o cumprimento da missão das Forças Armadas e, apesar do contexto contemporâneo, os estudos no Setor da Defesa negligenciam a área da gestão (Godinho & Gonçalves, 2020; Norheim-Martinsen, 2016). Apesar da transformação identificada na defesa da União Europeia, da inserção de novas práticas de gestão, das ineficiências e constrangimentos orçamentais identificados e dos esforços para o desenvolvimento de uma Política Comum de Segurança e Defesa por parte das entidades europeias competentes, existe pouca literatura focada na gestão pública do Setor da Defesa. De acordo com Meijer e Wyss (2018) é necessário realizar uma análise analítica das características nacionais dos países e melhorar o entendimento dos obstáculos de uma integração de defesa europeia. A lacuna na literatura apontada por Meijer e Wyss (2018) é exponenciada pelo contexto atual onde são exigidos aos Estados-Membros prontidão de recursos humanos e militares e um maior investimento conjunto na Defesa. É importante melhorar o entendimento do funcionamento da administração e gestão no Setor da Defesa nos Estados-Membros. Para além das mudanças na administração e gestão na defesa provenientes das reformas públicas, este setor está sujeito a um paradigma real de constante mudança. O ambiente de tensão e volatilidade geopolítica, nos mercados, economias e tecnologias e as crises

vivenciadas nos anos recentes (Covid-19, guerra na Ucrânia e a guerra no médio oriente) exigem uma mudança e adaptação célere por parte dos governos.

Em Portugal, o envolvimento dos organismos militares no combate nacional ao Covid-19 (Ministério da Administração Interna, 2020) e na Guerra da Ucrânia exigiram uma adaptação e maior eficiência da gestão dos recursos disponíveis. Os desafios dos organismos militares têm aumentado, no entanto, os recursos disponíveis não seguem esta tendência (Coutinho, 2021; Moreno & Gonçalves, 2021). Na verdade, os organismos militares em Portugal têm sido submetidos a um maior número de missões e, simultaneamente, devem manter o desempenho organizacional (DO) com um nível de recursos disponíveis semelhante ou inferior. Como referiu o Ministro da Defesa português, Nuno Melo, tem existido um “desinvestimento crónico de muitos anos” nas Forças Armadas e é necessário contrariar esta tendência e melhorar as condições de recrutamento e retenção dos militares, que são indicados como um dos principais problemas das Forças Armadas (Expresso, 2024). É indicado que o investimento nacional na Defesa é necessário para o cumprimento dos compromissos internacionais, nomeadamente com a Organização do Tratado do Atlântico Norte (Expresso, 2024).

Os factos acima mencionados motivam e sustentam a análise das práticas de administração e gestão utilizadas no setor público dos Estados-Membros. No entanto, Portugal é indicado como um país que tem tido um desinvestimento contínuo no Setor da Defesa, no qual os recursos humanos se encontram degradados. Apesar dos problemas estruturantes da Defesa em Portugal, as Forças Armadas devem manter o nível de desempenho quanto aos compromissos nacionais e internacionais. Exemplos são os compromissos com a Organização do Tratado do Atlântico Norte e ao nível da Política Comum de Segurança e Defesa da União Europeia. A falta de recursos disponíveis e o

aumento de exigências para o cumprimento da missão das Forças Armadas portuguesas promovem a análise do seu DO e a melhoria do entendimento das metodologias de gestão e administração utilizadas.

As atividades de gestão do desempenho são transversais às dimensões dos paradigmas da AP já mencionadas (Iacovino et al., 2017). O paradigma NPM incentiva à utilização de ferramentas relacionadas com a gestão do desempenho (Iacovino et al., 2017; Castanho & Gonçalves, 2022), no entanto, o desenvolvimento destes sistemas e a utilização da informação para melhoria da tomada de decisão, em muitos organismos públicos, não está totalmente operacionalizada (Julnes & Holzer, 2001). A gestão do desempenho engloba a medição do desempenho (Zheng, Wang, Liu & Mingers, 2018) e esta pode ser utilizada para diferentes finalidades. Nomeadamente, para o aumento do desempenho ou para aprendizagem (Behn, 2003). A definição do DO no setor público é complexa (Andrews, Boyne & Walker, 2011; Andersen, Boesen & Pedersen, 2016) e não existe consenso quanto ao seu significado (Lee & Whitford, 2013). Walker e Andrews (2015) referem que existe falta de consenso quanto às dimensões do desempenho a utilizar na sua medição e quanto ao número de *stakeholders* a considerar na sua definição. Também é evidenciado que os procedimentos práticos para identificar os *stakeholders* importantes na sua medição e equilíbrio dos seus interesses, considerados essenciais para a implementação efetiva da gestão do desempenho, são escassos (Zheng et al., 2018). Os *stakeholders* considerados importantes na medição do DO são relevantes. Estes podem ter diferentes prioridades e julgamentos relativamente aos critérios significativos para o desempenho. Desta forma, originam resultados diferentes (Andrews et al., 2011). De acordo com Behn (2003), os gestores públicos devem primeiro identificar quais os objetivos da medição do desempenho e depois definir as medidas, tendo presente que

diferentes medidas podem originar diferentes resultados (Andrews et al., 2011; Nicholson-Crotty, Theobald & Nicholson-Crotty, 2006). As medidas podem ser discriminadas em administrativas ou *survey* (Andrews et al., 2011).

No Setor da Defesa, Pinto, Altinsoy e António (2014) indicam que a medição do DO nestes organismos é precoce e que a obtenção de dados sobre estas matérias apresenta desafios, dada a sensibilidade da informação. Salienta-se que as organizações militares são distintas da restante função pública, essencialmente na sua estrutura (artigo 10º da Lei n.º 6/2014 (2014)) e valores. Adicionalmente, estas são pouco estudadas na área da gestão (Norheim-Martinsen, 2016). A necessidade de melhorar o entendimento da medição do DO nas Forças Armadas em Portugal e a falta de literatura no Setor da Defesa sobre a medição do DO contribuem para a definição do principal objetivo deste trabalho.

O objetivo primordial desta tese é identificar o desenho da medição do DO que deveria ser utilizado, no contexto dos três paradigmas da AP, de acordo com a perceção dos militares. Especificamente, o desenho da medição do DO é relativo às práticas e aos critérios utilizados para medir o DO. Este estudo baseia-se no argumento referido por Zheng et al. (2018) que defende que os *stakeholders* são a força motora da gestão do desempenho no setor público (teoria dos *stakeholders*). Este argumento associado à evidência de que as perceções dos trabalhadores dos vários níveis de gestão organizacionais são diferentes (Brewer & Walker, 2010) legitimam a análise das perceções dos militares ao longo da estrutura hierárquica realizada em toda a investigação. Este estudo analisa a perceção dos gestores de topo, dos gestores intermédios e dos operacionais (três níveis de gestão).

Esta tese pretende responder a duas questões de investigação – quais são os paradigmas da AP implementados nas Forças Armadas portuguesas? e qual deve ser o desenho de medição do DO? Para responder a estas questões e concretizar o principal objetivo do trabalho esta tese desenvolve objetivos específicos. Em primeiro, pretende-se obter um quadro real das práticas de administração e gestão aplicadas no Setor da Defesa em Portugal com base nas dimensões dos três principais paradigmas da AP (Osborne, 2006; Iacovino et al., 2017; Pyun & Gamassou, 2018). Esta análise permite um diagnóstico da implementação dos paradigmas da AP nas Forças Armadas, obter uma visão holística do estado atual da administração nas organizações militares em Portugal e perceber se existe uma gestão híbrida e complexa à semelhança de outros setores públicos (Osborne (2006), Iacovino et al (2017) e Pyun e Gamassou (2018)). Esta contextualização no Setor da Defesa contribui para a literatura, uma vez que é o primeiro trabalho que analisa os três paradigmas da AP nas Forças Armadas, que estão sujeitas às reformas governamentais. Em segundo, objetiva-se a identificação de diferentes estruturas de metodologias e práticas que possam caracterizar e explicar as práticas de administração e gestão utilizadas nas Forças Armadas. A análise de estruturas praticadas na mesma AP e a sua relação com as características individuais não estão identificadas na literatura. Assim, este estudo estende a literatura da gestão híbrida e complexa da AP (Iacovino et al., 2017; Christensen & Laegreid, 2011; Golfinch & Yamamoto, 2018). Estas podem ajudar a explicar e a antever determinados comportamentos perante a mudança organizacional (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011) e consequentemente perante a mudança de metodologias de gestão da AP. Por fim, pretende-se analisar e contribuir com um novo desenho de medição do DO. São analisadas as diferenças entre as práticas de medição de DO utilizadas e as práticas expectáveis de acordo com os três níveis de gestão

(gestores de topo, gestores intermédios e operacionais). Esta análise pretende concorrer para o equilíbrio das motivações e interesses dos diferentes *stakeholders* internos da organização e contribuir com procedimentos práticos para o fazer, que são diminutos (Zheng et al, 2018) e inexistentes em organismos militares. Especificamente, as práticas de medição do DO são examinadas a três níveis que, segundo a literatura (Behn, 2003; Andrews et al., 2011), são importantes para definir o desenho da medição do DO. Assim, a análise enquadra os objetivos da medição do DO, as medidas de mensuração do DO e os *stakeholders* importantes para a medição do DO. Salienta-se que as medidas de mensuração do DO podem incluir aspetos de eficiência e eficácia de diferentes áreas de uma organização. Esta análise permite perceber os critérios utilizados e os que deveriam ser utilizados na medição do DO e melhorar o entendimento, pouco clarificado na literatura, dos fatores que contribuem para a medição do mesmo. É esperado contribuir com uma visão atualizada do que deve ser a medição do DO, que espelhe a realidade organizacional, e que contribua futuramente para o aumento da eficiência da gestão organizacional necessária para o cumprimento das missões contemporâneas. Este último objetivo específico incide na organização Força Aérea portuguesa que se destaca da Marinha e do Exército por possuir uma ferramenta própria de medição do DO passível de análise, ser a organização militar em Portugal com o menor número de efetivos e por estar perante o grande desafio do quinto domínio operacional – o Espaço. A missão da Força Aérea agrega agora a componente do Espaço e é necessário, a curto prazo, alargar operacionalmente as capacidades para atividades de controlo no Espaço (Força Aérea, 2024). O quinto domínio operacional obriga a investimento nas áreas de recursos humanos, tecnologia e processos (Força Aérea, 2024) e, dado o desinvestimento nacional

militar, a melhoria da gestão eficiente dos recursos é crucial. Desta forma, constata-se que a análise das práticas e critérios da medição do DO da Força Aérea é significativa.

O estudo desta tese não se transpõe numa teoria, mas sim num objeto de estudo em diferentes campos. Nomeadamente, a AP, a mudança organizacional e o DO.

Esta tese é pioneira na investigação das práticas administrativas e de gestão nas organizações militares com base nas dimensões dos três paradigmas da AP, bem como na investigação focada nos critérios da medição do DO da perspectiva dos militares. A escolha metodológica tem uma perspectiva exploratória e é constituída por dois momentos de recolha de dados com diferentes propósitos. No primeiro, é distribuído um questionário online que visa obter dados sobre as práticas de gestão utilizadas com base nos três paradigmas da AP, direcionado para as Forças Armadas portuguesas. O questionário foi respondido por 880 militares e são utilizados o teste não paramétrico Kruskal-Wallis (KW), a análise de componentes principais e uma análise de *clusters* para tratamento dos dados. No segundo, são aplicados métodos mistos com sequência exploratória (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016) com o objetivo de perceber as práticas da medição do DO utilizadas e as que deveriam ser utilizadas da perspectiva dos militares da Força Aérea. São realizadas entrevistas semiestruturadas presenciais a oito militares e, posteriormente, é aplicado um questionário online onde são obtidas 71 respostas válidas. A análise dos dados consistiu na aplicação da análise de componentes principais, da análise de *clusters*, do teste do Qui-Quadrado e da análise qualitativa comparativa, em inglês *qualitative comparative analysis* (QCA).

Os principais resultados da investigação demonstram que as Forças Armadas são semelhantes ao restante setor público quanto à existência de uma gestão híbrida e

complexa e à predominância das antigas ideologias da AP implementadas. A OPA está fortemente enraizada e a gestão é centrada nos regulamentos e normas, com uma tomada de decisão estrita e uma estrutura hierárquica rígida que define os organismos militares. É salientado que estes apresentam uma forte cooperação externa característica das Forças Armadas. Existem dissemelhanças nas perceções dos diferentes grupos da estrutura hierárquica (gestores de topo, gestores intermédios e operacionais) relativamente às práticas de gestão utilizadas. As práticas de medição do DO utilizadas reforçam o paradigma OPA implementado nos organismos militares, no entanto, da perceção dos militares deveriam ser utilizadas práticas mais atuais. A inclusão de diferentes objetivos da medição do DO, a utilização de medidas administrativas (quantitativas) e *survey* (qualitativas) para mensuração do DO e a inclusão de diferentes *stakeholders* na operacionalização da medição do DO são identificadas como práticas preferenciais pelos militares.

O trabalho é constituído por seis grandes capítulos. Os três primeiros abarcam a introdução, a revisão da literatura e a apresentação dos objetivos, das questões de investigação e hipóteses. O quarto capítulo, definido como o desenho da investigação, apresenta e discrimina a metodologia utilizada na tese, a recolha e análise dos dados, os resultados obtidos e discussão. O quinto e o sexto capítulos são relativos à discussão geral do trabalho e respetiva conclusão.

2. Revisão da Literatura

Este capítulo apresenta e desenvolve a literatura dos tópicos basilares deste estudo. As hipóteses e as proposições desenvolvidas desta tese são mencionadas no decorrer da

revisão de literatura, por forma a gerar um encadeamento lógico e claro do plano da investigação e respetiva sustentação.

2.1. Administração Pública

A AP tem evoluído nas últimas décadas através de diferentes paradigmas administrativos que visam o aumento da eficiência das organizações públicas. Osborne (2006) e posteriormente Iacovino et al. (2017) apresentam os três paradigmas dominantes da AP. O primeiro paradigma intitulado como *Public Administration* ou OPA surgiu no final do século XIX e desenvolveu-se até ao início dos anos oitenta. O segundo paradigma denominado de NPM surgiu no final da década de oitenta e progrediu até ao início do século XXI. Por último, o terceiro paradigma titulado de PG surge no início do século XXI. Pyun e Gamassou (2018) também analisam os diferentes paradigmas da AP, no entanto, subdividem a PG em três subparadigmas, nomeadamente em *Public Value Management*, *New Public Services* e *New Public Governance*.

Segundo Osborne (2006), cada paradigma tem associado um mecanismo chave de *governance*¹. No paradigma OPA, o mecanismo está relacionado com a hierarquia (é baseada nas ciências políticas e políticas públicas). Na NPM, o mecanismo chave é a combinação de relações de concorrência, contratuais e de mecanismos de preço (originário da economia neoclássica e da teoria da escolha pública/racional). Na PG, as relações entre organizações são enfatizadas e duradouras e o mecanismo chave está na confiança, no capital e nos contratos relacionais (Bovaird (2006) e Teicher, Alam e

¹ *Governance* é a atividade de autoridade económica, política e administrativa fundamental para a gestão de uma nação (Organization for Economic Co-operation and Development, 2007).

Gramberg (2006), citados por Osborne (2006)) (está ligada à sociologia organizacional e à *network theory*).

Esta tese foca-se nos três principais paradigmas da AP. Estes contemplam características próprias de gestão e de *governance* (Iacovino et al., 2017) descritas nos seguintes subcapítulos.

2.1.1. Old Public Administration

De acordo com Osborne (2006), a OPA atingiu o seu ponto alto no Reino Unido na era do estado de bem-estar social, pós 1945 (final do século XIX até início dos anos oitenta). Este seria o instrumento para que o Estado cumprisse com a cidadania e preenchesse as necessidades sociais.

A OPA é caracterizada principalmente pelo domínio do Estado de direito (*rule of law*), por uma administração composta de regras e diretrizes, a burocracia é fundamental na formulação e implementação de políticas, existe separação entre a política e a administração nas organizações públicas, subsiste o compromisso com o orçamento incremental e surge a hegemonia dos profissionais no âmbito do sistema de prestações de serviços (Osborne, 2006). De acordo com a matriz desenvolvida no estudo de Iacovino et al. (2017), a OPA é burocrática e constituída por regras e procedimentos predeterminados, tem um sistema fechado e focado na dinâmica administrativa e na burocracia interna (inadequados ao ambiente externo) e é orientada para as normas e procedimentos (a nível micro). Esta tem como dimensões relevantes a legitimidade e a conformidade administrativa com as normas (onde se concentram as atividades de gestão e a avaliação do desempenho), é constituída por relações hierárquicas e a tomada de decisão é específica e rigorosa. Neste paradigma, o Estado é o único provedor dos serviços

públicos, o cidadão é visto como um sujeito passivo, o planeamento e controlo são focados nos *inputs* (são os recursos utilizados, especialmente financeiros), a governação é baseada em protocolos e normas e existe confiança na supervisão e a expectativa de que as decisões e tarefas estão bem delineadas (*procedural governance*). No entanto, vários críticos da OPA surgiram, possibilitando o aparecimento e desenvolvimento da NPM. Hughes (1992), refere que os modelos burocráticos formais da OPA demonstram grandes ineficiências relativamente às formas de gestão mais flexíveis presentes na NPM.

2.1.2. *New Public Management*

A NPM surgiu na década de oitenta e foi desenvolvida por Hood (1991). Este é um modelo de gestão e administração muito disseminado originário no Reino Unido (quando à data a sua primeira ministra era Margaret Thatcher) e nos Estados Unidos da América (Gruening, 2001). De acordo com a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (1994), a NPM é um esforço de tornar o setor público mais eficiente e competitivo, tornando a AP mais sensível às necessidades dos cidadãos através da transparência, *value for money*² e flexibilidade de escolha. À semelhança das organizações, os governos tiveram de se adaptar às mudanças ambientais e para isso foi necessário ser eficaz, existir uma descentralização, incluir uma orientação para o mercado, para a missão, para os resultados, para os clientes, entre outros (Pyun & Gamassou, 2018).

Osborne (2006) sumariza as características principais da NPM. O autor refere que na NPM as organizações públicas retiram aprendizagens e metodologias ao setor privado, existe um crescimento da prática de gestão e de organizações onde os formuladores de

² *Value for money* é definido como a relação entre o custo e o benefício, contabilizando o custo, sustentabilidade e qualidade para satisfazer as condições do cliente (Department of Finance, 2010).

políticas estão organizacionalmente distanciados da implementação de políticas. Também existe uma liderança empreendedora, enfatiza-se o controlo e avaliação dos *inputs* (recursos utilizados) e *outputs* (resultados), surgem melhorias da gestão de desempenho e auditoria, dá-se a desagregação dos serviços públicos (até às unidades básicas) e respetiva gestão de custos, surge a utilização dos mercados, contratos e concorrência para prestação de serviços e alocação de recursos dentro dos serviços públicos. Também Iaconivo et al. (2017) classificam a NPM. De acordo com os autores, a NPM tem uma lógica global focada na gestão e uma lógica de trabalho individualizada a cada AP e é um sistema parcialmente fechado (organização orientada para os resultados) que enfatiza as características da gestão da AP (ao nível micro). As dimensões relevantes centram-se na eficiência, eficácia e economia (três E's), nos resultados e na perspetiva económica e de gestão (onde se concentram as atividades de gestão e a avaliação do desempenho). Estes autores também referem que existe a separação entre o nível político e o nível administrativo, as tomadas de decisão têm em conta determinados critérios que avaliam a eficiência das decisões (existe mais flexibilidade relativamente à OPA), existe a fragmentação do sistema da AP e concorrência entre organizações públicas e público-privadas. Os clientes têm necessidades e interesses na AP, o planeamento e o controlo são orientados para o *output* (os sistemas de medição focam-se nos serviços e bens fornecidos ao contrário do foco nos recursos utilizados da OPA) e o modelo de governação (*corporate governance*) considera o reporte e a orçamentação, concentra-se nos *outputs* e foca-se nos cidadãos.

Apesar da evolução trazida pela NPM este paradigma é criticado. As maiores críticas têm sido realizadas a dois níveis. Por um lado, o facto da NPM num mundo pluralista ter um foco intragovernamental e, por outro, o argumento de que a NPM traz

para o setor público técnicas ultrapassadas e inaplicáveis (Metcalf e Richards (1991) citado por Osborne (2006)).

O modelo PG surge e Bryson, Crosby e Bloomberg (2014) referem que o novo movimento é consequente das ineficiências das abordagens da AP anteriores, mas também de novos desafios, como um mundo em rede onde globalmente existem várias fontes de poder e força.

2.1.3. Public Governance

O paradigma PG, que surgiu no início do século XXI, contém um estado plural, vários atores interdependentes contribuem para a prestação dos serviços públicos, e um estado pluralista, múltiplos processos informam o sistema de elaboração de políticas (Osborne, 2006). De acordo com Iacovino et al. (2017) a PG tem uma lógica de eficácia e eficiência focada nos serviços públicos, na formulação de políticas, na democracia e gestão. Este é um sistema parcialmente aberto (organizações orientadas para as relações e para o ambiente externo estratégico, através de processos de integração e coordenação), engloba a perspetiva micro (cada AP), a meso (AP e os sistemas da organização) e a macro (sistemas económico-sociais) com o foco no exterior. As dimensões relevantes da PG são os três E's, a equidade, a transparência, a ética, o aumento da qualidade, a sustentabilidade social e do ambiente na implementação de políticas e a *accountability*. Também capacita os *stakeholders* internos e externos na elaboração de reportes (onde se concentram as atividades de gestão e a avaliação do desempenho). Este paradigma tenta superar a dicotomia político-gestor através do congraçamento de interesses ao nível administrativo, mantém a tomada de decisão semelhante à NPM (com maior flexibilidade) e contém relações externas que têm na sua génese a cooperação entre organizações públicas e privadas. Os cidadãos são considerados utilizadores, clientes e

recetores ativos de políticas públicas, O planeamento e o controlo são orientados para o *output* e para o *outcome*³ (são mensurados objetivos como os *outputs* dos serviços, os *outcomes*, satisfação, legitimidade e confiança) e o modelo de governação (*Market/Network Governance*) é dirigido para o mercado, contratação externa e ofertas competitivas. No modelo de rede, as organizações públicas criam parcerias estratégicas e realizam ações conjuntas que substituem a concorrência e confidencialidade dos contratos. Bryson et al. (2014) refere que neste novo movimento os valores considerados ultrapassam a eficiência e a eficácia, destacando os valores democráticos, os cidadãos e a cidadania.

Para lidar com os novos desafios já referidos este paradigma introduz o conceito de *Smart Public Governance* (SPG) (Šiugždinienė, Gaulė & Rauleckas, 2017). Segundo Šiugždinienė et al. (2017), os governos devem responder de forma rápida à volatilidade das pressões económicas e sociais e ao mesmo tempo lidar com os problemas de política pública bastante complexos. Um governo *Smart* deve realizar um progresso e melhoria contínuo, utilizar de forma racional os recursos internos e externos, utilizar diferentes estratégias de gestão ao nível da rede e de colaboração interinstitucional e intersectorial, de forma a gerar valor partilhado (Šiugždinienė et al., 2017).

Como referido anteriormente, Pyun e Gamassou (2018) apresentam o paradigma PG subdividido em três subparadigmas distintos e apresentam a *New Public Governance* como subparadigma vigente em desenvolvimento. Estes autores realçam o conceito de *e-governance* que promove a mudança na administração pública conduzida pelas novas tecnologias. Vidiasova e Dawes (2017) definem a *e-governance* como a utilização das

³ O *outcome* está associado ao impacto desejado com determinadas ações realizadas. Este é o efeito dos *outputs* (por exemplo os produtos e serviços prestados) concretizados.

tecnologias da informação e comunicação objetivando a melhoria da entrega dos serviços, a participação dos cidadãos nos processos de tomada de decisão transformando o governo mais *accountable*, transparente e eficaz. A *e-governance* permite a colaboração entre *stakeholders*, nomeadamente com os cidadãos, através de canais interativos e a cocriação de valor. A *e-governance* é um conceito ampliado da *e-government*, uma vez que altera a forma de relação entre o cidadão e o governo, objetivando o envolvimento, capacitação e habilitação do cidadão (Ju, Liu & Feng, 2019; Vídiasova & Dawes, 2017). A *e-governance* está relacionada com o conceito da PG, *citizenship*, criado para habilitar, permitir e dar poder ao cidadão através das tecnologias (Ju, Liu & Feng, 2019). Também as empresas e as organizações sem fins lucrativos são aliciadas a participar na *e-governance* através de parecerias público-privadas. Pyun e Gamassou (2018) referem que um novo governo está a ser agora reinventado e que a *e-governance*, através das tecnologias da informação e comunicação, pode ser o próximo passo para uma reforma grande do governo e da AP.

Apesar de existirem três paradigmas da AP distintos, estes não são mutuamente exclusivos. O subcapítulo abaixo ostenta evidências da coexistência de diferentes lógicas de gestão num mesmo contexto e período temporal.

2.1.4. Coexistência dos Paradigmas da AP e Dificuldades na Mudança Organizacional

Iacovino et al. (2017) analisa os paradigmas de administração na região italiana da Toscana através de análise documental e de entrevistas (baseadas na perspetiva da expectativa e na perspetiva da experiência) aos gestores de topo e aos formuladores de políticas. Estes autores apresentam dez dimensões que diferenciam os três paradigmas.

Iacovino et al. (2017) verificam a coexistência de diferentes lógicas de gestão no mesmo contexto e no mesmo período temporal e verifica que as novas reformas são adicionadas às reformas anteriores através de um processo de estratificação. Também identificam que estes três modelos distintos que coexistem no mesmo contexto e no mesmo período temporal fomentam uma gestão híbrida e complexa, onde os elementos dos diferentes modelos se complementam e suplementam (Christensen & Laegreid, 2011). O processo de estratificação é consequência da experiência diversificada dos gestores de topo, dos formuladores de políticas, dos valores presentes nas leis e nos atos regionais e da presença das três lógicas de gestão na mesma perspectiva e dimensão (Iacovino et al., 2017). Também Christensen e Laegreid (2011) analisam os paradigmas da AP através de análise documental e de entrevistas aos líderes políticos e a líderes da Organização Norueguesa do Trabalho e Bem-Estar Social, mas no contexto da reforma da Administração Norueguesa do Bem-Estar Social. Os autores suportam a existência de um processo de estratificação que resulta numa organização híbrida e complexa. Na Nova Zelândia e no Japão a percepção dos cidadãos demonstra uma implementação híbrida dos três paradigmas principais da AP (Goldfinch & Yamamoto, 2019). Outros estudos que demonstram e debatem a administração híbrida e complexa são Yildizcan e Bayraktar (2017) e Denis, Ferlie e Van Gestel (2015).

A literatura apresentada evidencia a existência de uma gestão híbrida e complexa na AP em diferentes contextos. Iacovino et al. (2017) salienta a existência de diferentes experiências dos gestores de topo e dos formuladores de políticas que contribuem para a gestão complexa. Espera-se assim, que diferentes grupos tenham experiências diferentes e percepções distintas sobre as práticas de gestão utilizadas na mesma AP. Com base nos argumentos e literatura referidos é desenvolvida a **primeira hipótese** do estudo:

coexistência de diferentes percepções sobre os paradigmas de gestão executados na mesma AP.

A existência de uma gestão híbrida e complexa nos organismos públicos pode evidenciar a existência de estruturas de gestão distintas dentro da mesma AP. A identificação destas estruturas permitiria melhorar o entendimento da gestão híbrida e complexa nos organismos públicos e desenvolver a literatura destas matérias (Iacovino et al., 2017; Christensen & Laegreid, 2011; Goldfinch & Yamamoto, 2019). Assim, é desenvolvida a proposição um: coexistência de percepções de diferentes subconjuntos de práticas e metodologias utilizadas na mesma AP.

Os resultados da análise documental de Iacovino et al. (2017) demonstram que as leis e os documentos regionais estão direcionados para a NPM e para a PG (maioritariamente). Paralelamente, os autores analisam dois grupos de trabalhadores através de entrevistas e verificam que as expectativas e experiência dos líderes políticos estão direcionados para a NPM e para a PG (maioritariamente), a experiência dos gestores de topo demonstra a existência maioritária da OPA e uma minoria de NPM e as suas expectativas são maioritariamente focadas na NPM e em minoria na PG. São retiradas duas evidências deste resultado. A primeira, que existe uma possível diminuição da percepção da utilização (através da experiência) das práticas PG à medida que se desce na estrutura hierárquica. A segunda, as reformas do Estado não estão totalmente implementadas. De acordo com Ege (2019), as reformas do Estado nem sempre resultam em mudança e existem mudanças que ocorrem sem uma reforma precedente. Com base na primeira evidência supracitada é desenvolvida a proposição dois: a percepção da utilização de práticas do paradigma PG diminui com a descida nos níveis de gestão

organizacionais. Os níveis de gestão, ao longo da estrutura hierárquica, são relativos aos gestores de topo, gestores intermédios e operacionais.

As diferenças encontradas nos grupos por Iacovino et al. (2017) tornam relevante a análise de diferentes grupos e consequentemente a análise por níveis de gestão da organização realizada nesta tese. Também Brewer e Walker (2010) relevam a importância de considerar diferentes grupos hierárquicos e analisam diferentes níveis de autoridade e responsabilidade nas organizações. Os autores identificam diferentes interpretações do papel e do propósito da organização.

A maioria dos estudos de gestão foca-se nos níveis superiores da estrutura hierárquica (Brewer & Walker, 2010; Johansen & Hawes, 2016; Iacovino et al., 2017), contudo, existe evidência de que as tarefas dos gestores intermédios são essenciais para o bom desempenho das organizações (Johansen & Hawes, 2016). Especificamente, os gestores intermédios empregam muito tempo na supervisão do grupo operacional (Koontz & Weihrich, 2010) e tomam decisões operacionais (Damanpour & Schneider, 2006). Por outro lado, os gestores de topo realizam funções de planeamento, de organização (Koontz & Weihrich, 2010) e tomam decisões estratégicas (Damanpour & Schneider, 2006).

Baseado na evidência da existência de diferentes realidades de práticas de gestão experienciadas dos diferentes grupos é desenvolvida a **hipótese dois**: coexistência de diferentes perceções sobre os paradigmas de gestão executados em função dos níveis de gestão. Salienta-se que este estudo considera os níveis inferiores da estrutura hierárquica, pouco explorados na literatura. Desta forma, abrange a visão organizacional completa através dos três níveis de gestão.

Para além das condicionantes da implementação dos diferentes paradigmas nas organizações públicas indicadas por Christensen e Laegreid (2011) e Iacovino et al. (2017) supramencionadas, existem outros fatores que podem dificultar as mudanças organizacionais. As tradições e costumes da gestão pública condicionam o funcionamento, a estrutura e implementação das metodologias (Pollitt, Van Thiel e Homburg, 2007). Um dos maiores obstáculos da implementação das mudanças organizacionais é a resistência às mesmas (Pakdel, 2016). Por outro lado, a cultura organizacional é fundamental para a mudança real organizacional (Slack & Singh, 2018).

Ijaz (2012) refere que a resistência à mudança organizacional surgiu com o desenvolvimento da teoria do campo, associada às ciências sociais, com o estudo de Lewin (1947). Através dos princípios da teoria do campo, o processo de mudança é um período de desalinho onde existem e atuam diferentes forças concorrentes que dificultam a mudança com o objetivo de alcançar um novo equilíbrio. Denota-se que a definição primordial de resistência à mudança classifica-a como um elemento necessário para a mudança. Existem diferentes perspectivas e opiniões quanto à definição de resistência à mudança, nomeadamente Hollander e Einwohner (2004) e Mumby (2005) que abordam o conceito como uma função da realidade construída consequente das múltiplas interpretações dos atores.

Bareil (2013) refere que por um lado, existe a perspectiva de que a resistência é um obstáculo para uma mudança bem-sucedida e é percebida como uma ameaça por parte do funcionário que se vai comportar de forma incompatível (paradigma tradicional). Por outro lado, existe a perspectiva de que a resistência é uma mais-valia para a concretização da mudança e pode ser visto como um compromisso por parte dos funcionários (paradigma moderno). Esta resistência é demonstrada a partir de comportamentos como

duvidar, questionar, hesitar e argumentar que objetivam o entendimento e melhoria das iniciativas de mudança. Desta forma, para uma mudança bem-sucedida é importante comunicar, ouvir e envolver os participantes da mudança (Bareil, 2013).

Mas o que é a mudança organizacional? Segundo Schweiger, Souten e Bleijenbergh (2018) a mudança organizacional é um processo que tem início com um estímulo inicial que vai motivar as organizações a alterarem o seu estado. No entanto, grande parte das mudanças organizacionais não são bem-sucedidas (Schweiger et al., 2018). Assim, é necessário aumentar o entendimento dos constrangimentos das mudanças efetivas de forma a aumentar as competências da gestão das mudanças. A mudança organizacional bem-sucedida tem três fases. A primeira, descongelamento, é a rutura do estado inicial e contempla o processo em que as atitudes dos membros perante a reforma são alteradas e a mudança é percebida como necessária e contribui para os resultados esperados. A segunda, movimento, é a implementação real da mudança juntamente com novas práticas e aprendizagens. A terceira, recongelamento, é o estado final onde a mudança é permanente e um novo equilíbrio é alcançado (Ijaz (2012) e Reginato, Fadda, e Paglietti (2016) citam Lewin (1947)). A incapacidade de a organização realizar a fase de descongelamento de forma eficaz, que depende de como a organização como um todo perceciona os efeitos da inovação, provoca falhas na implementação dos processos de mudança (Reginato et al. (2016) cita Choi e Ruona (2011), Kotter (1995) e Lewin (1946)).

Os gestores intermédios podem ter um papel importante na mudança organizacional. Consequentemente, também para a mudança de gestão. Existe evidência de que as tarefas dos gestores intermédios são essenciais para o bom desempenho das organizações (Johansen & Hawes, 2016) e para a mudança organizacional (Armenakis & Bedeien, 1999). A utilização dos gestores intermédios como agentes da mudança que

ajudam a estruturar e a tornar a mudança lógica para os funcionários, diminuindo a resistência à mudança, tem um grande potencial (Buick, Blackman & Johnson, 2017). Também a comunicação clara, eficaz e estratégica destes gestores é basilar para a mudança organizacional (Armenakis & Bedeian, 1999).

A mudança de gestão ou de paradigma nas organizações públicas pode ser considerada um tipo de mudança organizacional. À semelhança de Ege (2019), este estudo utiliza o termo mudança de gestão e evita o termo reforma, uma vez que as reformas do Estado nem sempre resultam em mudança e existem mudanças que ocorrem sem uma reforma precedente. Neste estudo, o termo mudança de paradigma é equivalente à mudança efetiva das práticas administrativas e de gestão.

De acordo com Goldfinch e Yamamoto (2019) a adoção das reformas de gestão que provoca mudanças de gestão pública pode ser classificada de três formas. A adoção pode ser por substituição, ou seja, o novo paradigma substitui o paradigma anterior. Os paradigmas podem coexistir por camadas com níveis de tensão e serem concorrentes entre si, desta forma existe uma mudança através de um processo de estratificação. A mudança mais desordenada é a adoção híbrida de diferentes lógicas que não apresenta métodos e técnicas concorrentes. Nesta última os paradigmas podem ser hibridizados e sintetizados e conseqüentemente são criadas novas abordagens.

2.1.5. A Percepção Como Fonte de Dados

A percepção das pessoas tem sido utilizada para obter medidas reais aproximadas aquando da inexistência de dados, da existência de dificuldades na sua obtenção ou quando o processo é dispendioso (Ahmad, 2007; Mauro, Cinquini & Grossi, 2017; Goldfinch & Yamamoto, 2019). A tomada de decisão dos trabalhadores é baseada na sua

percepção, assim, estas podem ser utilizadas como fonte de dados (Mezias & Starbuck, 2003). Neste estudo, a recolha dos dados baseia-se na percepção dos militares. Entre outros objetivos, a percepção dos militares é utilizada para identificar quais as metodologias e práticas de gestão utilizadas nas Forças Armadas e consequentemente para identificar subconjuntos das práticas de gestão simultaneamente utilizadas e que enquadram os três paradigmas.

De acordo com Brewer e Walker (2010) é importante analisar diferentes grupos, ou seja, diferentes níveis de autoridade e responsabilidade nas organizações que têm diferentes interpretações do propósito da organização. Também Iacovino et al. (2017) verificam diferenças nas metodologias e práticas utilizadas de acordo com a experiência dos grupos analisados. Assim, a análise por grupos organizacionais, neste caso por nível de gestão ao longo da estrutura hierárquica das Forças Armadas é relevante. À semelhança de Brewer e Walker (2010), neste estudo são analisados os gestores de topo, os gestores intermédios e os gestores inferiores, sendo o último grupo referido como operacionais.

2.1.6. Características Individuais Associadas à Mudança Organizacional

A gestão híbrida e complexa identificada, composta por metodologias dos três paradigmas, pode demonstrar que as atitudes positivas dos trabalhadores perante a mudança são vitais para o sucesso da mudança organizacional. Estas atitudes positivas têm sido medidas através de diferentes constructos entre os quais o compromisso afetivo para com a mudança (Ahmad & Cheng, 2018) e a prontidão para a mudança (Hameed, Khan, Sabharwal, Arain & Hameed, 2019). Hameed et al. (2019) mostram que os gestores públicos devem ter uma comunicação transparente para com os seus funcionários ou recipientes da mudança (como utilizar estratégias para a participação dos funcionários na

tomada de decisão, estratégias de comunicação aberta e dar autonomia aos funcionários) que têm um efeito positivo na prontidão para a mudança. Também o estudo de Ahmad e Cheng (2018) em organizações públicas no Curdistão mostra que a participação dos trabalhadores, uma liderança transformacional e uma comunicação de qualidade sobre a mudança contribuem positivamente para o comprometimento dos mesmos para a mudança.

As características individuais podem ajudar a explicar e a antever determinados comportamentos relativamente à mudança organizacional (Oreg et al., 2011) e consequentemente à mudança de paradigmas. Neste estudo, é assumido que a tomada de decisão dos trabalhadores é baseada na sua perceção (Mezias & Starbuck, 2003). Consequentemente, as práticas de gestão utilizadas (baseadas nas decisões individuais) são baseadas nas próprias perceções. As perceções da utilização dos paradigmas são assumidas nesta tese como uma pré-disposição para a aceitação e consequente execução das práticas de gestão.

O estudo de Ahmad, Liu e Butt (2020) realizado em duas universidades públicas na região do Curdistão no Iraque analisa a pro-atividade dos recipientes para a mudança nas organizações públicas no Curdistão. Entre os resultados obtidos, verifica-se que as variáveis de controlo idade, número de anos empregado na organização e experiência têm uma relação negativa com a pro-atividade para com a mudança. O coeficiente de correlação destas relações é significativo. A pro-atividade para a mudança implica ação e por isso é considerada como uma resposta à mudança comportamental (Ahmad et al. (2020) cita Oreg et al. (2011)). Estes autores baseiam-se em Oreg, Bartunek, Lee e Do (2018) e entendem a pro-atividade do recetor da mudança como a manifestação observável da emoção e cognição dos recetores em relação à mudança organizacional.

O estudo de Van der Voet (2016) realizado no Departamento de Obras da cidade holandesa Roterdão aborda a relação entre a liderança transformacional dos supervisores diretos e o compromisso com a mudança dos destinatários da mudança e em que medida essa relação está relacionada com características burocráticas presentes nas organizações públicas. O compromisso para com a mudança é definido como o desejo de fornecer suporte para a mudança tendo em conta os benefícios inerentes (Van der Voet (2016) cita Herscovitch e Meyer (2002)). As variáveis de controlo utilizadas são a idade, o sexo, o número de anos em que o empregado trabalha na empresa e o nível de educação. Entre outros resultados do estudo, salienta-se que o aumento do número de anos que um trabalhador está empregado na empresa é inversamente proporcional ao seu comprometimento para com a mudança. Esta tendência é semelhante na variável de controlo idade, ou seja, quanto maior a idade do trabalhador menor o seu comprometimento para com a mudança.

Oreg et al. (2011) observaram setenta e nove estudos quantitativos que analisam as reações dos recipientes da mudança em relação às mudanças organizacionais através de uma revisão de literatura desde 1984 a 2007. Os autores citam Iverson (1996) e identificam variáveis individuais como potenciais antecedentes das reações de mudança. Nomeadamente, o número de anos num emprego, o nível de educação e a filiação sindical. Estas variáveis estão associadas à aceitação da mudança organizacional. Por outro lado, Oreg et al. (2011) também identificam variáveis individuais que não produziram resultados significativos como o sexo.

Existe evidência empírica de que as atitudes positivas dos trabalhadores contribuem para o sucesso da mudança organizacional e que estas atitudes podem ser medidas por vários constructos, como a pró-atividade para a mudança que implica ação.

Assim, a percepção dos militares, que é a base das suas atitudes, é assumida no presente estudo como uma atitude positiva ou negativa perante a mudança de paradigmas. Com base nos dados obtidos em Van der Voet (2016) e Ahmad et al. (2020) existe uma tendência para que a pró-atividade e o compromisso para com a mudança diminua com o aumento da idade e com o aumento do número de anos que o trabalhador está empregado na organização. Assim, é esperado que os militares que trabalham há mais anos nas organizações e/ou que têm uma idade mais avançada tenham uma percepção maioritária da utilização dos paradigmas OPA e NPM. Espera-se que as suas atitudes positivas perante a mudança sejam inferiores às atitudes positivas dos militares mais novos e/ou que trabalham há menos anos nas organizações. Também com base em Oreg et al. (2011) é esperado que os militares com um nível de formação inferior tenham uma percepção maioritária da utilização dos paradigmas OPA e NPM. Com base no raciocínio anterior são desenvolvidas as seguintes proposições:

Proposição três: A percepção da utilização de práticas do paradigma PG diminui com o aumento da idade e/ou com o aumento do número de anos que o militar trabalha na organização.

Proposição quatro: A percepção da utilização de práticas dos paradigmas OPA e NPM aumenta com o aumento da idade e/ou com o aumento do número de anos que o militar trabalha na organização.

Proposição cinco: A percepção da utilização de práticas dos paradigmas OPA e NPM é maior nos militares que apresentam um nível de formação inferior.

O seguinte subcapítulo expõe o segundo grande tópico de literatura explorado nesta tese.

2.2. Desempenho Organizacional no Setor Público

O desempenho no setor público tem sido analisado academicamente e tem sido utilizado em termos administrativos e políticos. No entanto, o conceito de desempenho público não se encontra bem definido, uma vez que este tem diferentes significados para diferentes atores (Andrews et al. (2011); Andersen et al. (2016)). Assim, o conceito de desempenho é bastante diverso e tem múltiplas interpretações. Este tem evoluído desde a sua concetualização. Etzioni (1960), refere que o desempenho é uma avaliação rotineira da concretização, ou não concretização, de objetivos e que não tem em consideração a necessidade de recursos para alcançar os mesmos. Mais tarde, Neely (1999) descreve o desempenho de uma organização como um processo que quantifica a eficácia e a eficiência das atividades relativamente aos objetivos definidos. O conceito de DO foi alargado para as dimensões internas e externas de eficiência, eficácia e justiça (Brewer & Selden, 2000). Desta forma, o setor público pretendia sistemas que permitissem a eficácia e a eficiência da entrega dos serviços públicos ao menor custo. O estudo do DO tornou-se importante na administração e gestão pública porque este pode ser visto como um objetivo final dos organismos públicos (Lee e Whitford (2013) citam Rainey (2003)). Também Kim (2004) refere que o DO é um conceito que se refere ao sucesso de uma empresa em desempenhar as suas funções operacionais e administrativas e também, em concretizar as ações e os resultados enquadrados na sua missão ou mandato institucional.

Os estudos centrados no DO podem estar relacionados com a forma de como medir o desempenho ou com o modo de como prever o desempenho através da utilização de um conjunto de variáveis independentes (Lee e Whitford (2013) citam Campbell (1977) e Riccio, Bloom e Hill (2000)). Relativamente à medição do DO nos organismos públicos, esta é bastante explorada na literatura, no entanto, a complexidade desta

medição tem sido uma questão interminável (Andrews et al., 2011). Esta complexidade pode advir do facto dos organismos públicos prestarem um serviço público, onde as dimensões do DO são muito mais vastas. O DO é até associado a uma "*black box*" (Khaltar & Moon, 2020) e é considerado de difícil medição (Kim, 2004).

A diversidade do conceito de desempenho desencadeia o seu estudo em diversas áreas, nomeadamente pela teoria dos *stakeholders*, pela gestão estratégica, pela gestão de recursos humanos e pela investigação operacional (Zheng et al., 2018).

Apesar do conceito de desempenho no setor público ser antigo, o incentivo à utilização de práticas relativas à sua medição surgiu nos anos oitenta com a NPM objetivando um setor público mais eficaz, eficiente e *accountable* (Hood (1995) e Lapsley (1999), citados por Nuti, Seghiei e Vainieri (2013)). Este fenómeno fez com que os sistemas de medição do desempenho se tornassem fundamentais nas reformas do setor público através da filosofia do *managerialism* (as ferramentas e práticas do setor privado são aplicadas ao setor público) (Dixon, Kouzmin e Korac-Kakabadse (1998) citado por Martin-Sardesai, Guthrie, Tooley e Chaplin (2019)).

Naturalmente, a medição do desempenho evoluiu para a gestão do desempenho e a medição é abarcada no conceito de gestão (Zheng et al., 2018). Desta forma, a perspectiva de utilização dos sistemas de medição de desempenho progrediu e estes passaram a auxiliar o gestor na monitorização e implementação de estratégias, na produção de *feedback* para aprendizagem e na produção de informação para uma reestruturação interativa da formulação de estratégias (Berry, Coad, Harris, Otley & Stringer, 2009). De acordo com Laegreid, Roness e Rubecksen (2008) citado por Christensen e Laegreid (2015), o modelo de gestão de desempenho é constituído por quatro fases integradas. A primeira, é a formulação hierárquica de objetivos (objetivos claros e discriminados para

permitir a sua concretização). A segunda, é a formulação de indicadores de resultados e parâmetros orientadores, estáveis, específicos e operacionais para determinar o alcance dos objetivos. A terceira, é a realização de relatórios com os resultados obtidos face aos indicadores e parâmetros orientadores utilizados, incluindo indicadores quantitativos e a avaliação do *output* e do *outcome*. A quarta, é a utilização dos relatórios para aprendizagem e orientação do desempenho (conectada a um sistema de incentivos).

Segundo Andersen et al., (2016), a literatura sobre desempenho nas organizações públicas tem sido desenvolvida originando contributos importantes. O modelo 3Es (economia, eficácia e eficiência) e o modelo *inputs-outputs-outcomes* (IOO) são exemplos desses contributos. No entanto, estes modelos foram desenvolvidos a partir da gestão de empresas e ignoram aspetos do desempenho relevantes para os governos locais. Nomeadamente, o foco na entrega dos serviços (Walker & Andrews, 2015), os processos (Moynihan, Fernandez, Kim, Leroux, Piotrowski, Wright e Yang (2011) e Walker, Boyne e Brewer (2010) citados por Andersen et al. (2016)), a identificação dos *stakeholders* que têm o direito legítimo de definir a qualidade do desempenho (Amirkhanyan, Hyun e Lambright (2014) citado por Andersen et al. (2016)) e a ambiguidade de unidades relevantes de análise que podem dificultar a comparação entre distintos estudos de desempenho (Andersen et al., 2016).

Os modelos de gestão de desempenho podem ser divididos em dois tipos. O tipo um considera como ponto de partida os objetivos e estratégia da organização e o tipo dois apresenta um modelo operacional universal para todas as organizações (Zheng et al, 2018). Os modelos do tipo um englobam os modelos de gestão de desempenho de Otley (1999), de Smith e Goddard (2002), o *balanced scorecard* de Kaplan e Norton (1992; 1996), *the public sector scorecard* de Moullin (2002) direcionado para o setor público,

entre outros. O tipo dois inclui o *European Foundatin for Quality Management* criado por catorze presidentes de empresas europeias em 1988 que não é eficaz no setor público, uma vez que neste existem vários *stakeholders*, um ambiente externo complexo e escolha estratégica (Zheng et al., 2018). Especificamente no setor público, os modelos de gestão do desempenho podem ser divididos por duas abordagens, a abordagem orientada para a economia e a abordagem orientada para os *stakeholders* (Maurel, Carassus, Favoreu e Gardey, 2014). A abordagem orientada para a economia engloba os modelos IOO (modelo da teoria da escolha pública), o modelo da NPM de Hood (1995) e o modelo de Bouckaert e Pollitt (2004). A abordagem orientada para os *stakeholders* engloba o modelo *Common Assessment Framework* (European Institute of Public Administration, 2006) e o *Public Sector Scorecard* (Moullin, 2006).

Maurel et al. (2014) apresenta os diferentes modelos identificados na literatura de acordo com as duas perspetivas. Expõe o modelo IOO que integra o modelo 3Es. Neste modelo a economia é integrada nos *inputs*, a eficiência é a divisão dos *outputs* (produtos e serviço prestado) pelos *inputs* e os *outcomes* (efeito e impacto medido por indicadores não financeiros) incluem a eficácia. O modelo da NPM de Hood (1995) é baseado na gestão por resultados onde o gestor é responsável pelos resultados obtidos, é definida uma medida do impacto das ações baseada nos objetivos estratégicos definidos, procura-se atingir a satisfação do cliente, a solidificação das finanças públicas (pode implicar análise de custos e privatização) e o aumento da precisão e transparência das contas públicas (certificação de contas por um auditor externo). O modelo de Bouckaert e Pollitt (2004) foca-se nas dimensões internas e externas de desempenho e a gestão do desempenho interliga estas dimensões num ciclo constante. Para isto, o desempenho interno e externo é dividido em vários objetos. Estes são a relevância dos objetivos para as necessidades, a

eficiência do processo de produção relativamente aos recursos utilizados, a eficácia da gestão em termos dos *outcomes* intermédios ou finais, comparativamente aos objetivos, e a utilidade geral da ação pública em termos de *outcomes* finais comparativamente às necessidades identificadas. O *Common Assessment Framework* advém do *European Foundatin for Quality Management* mas considera as especificidades do setor público. Este modelo originário da corrente *Total Quality Model* distingue quatro tipos de resultados de iniciativas públicas. Enquadram-se os resultados relativos aos clientes do serviço público, medido externamente pela satisfação dos clientes e internamente pelo número de reclamações ou pelo cumprimento dos compromissos assumidos, e os resultados sociais que relacionam o ambiente direto e indireto da organização, medido pelo impacto na sociedade e no meio ambiente. O *Public Sector Scorecard* é uma adaptação do *Balanced Scorecard* do setor privado ao setor público. Este modelo inseriu a perspetiva do utilizador/interessado que mede a satisfação e perceção do serviço. Este modelo objetiva a integração dos utilizadores no estabelecimento de objetivos e distingue cinco perspetivas (os objetivos, realizações, processos, contribuições e competências) e identifica um *stakeholder* para cada perspetiva. Este modelo pretende o alinhamento das diferentes perspetivas com as expectativas dos *stakeholders*.

Apesar da evolução dos sistemas de medição do desempenho no setor público, Walker e Andrews (2015) referem que existe falta de consenso relativamente às dimensões de desempenho ideais para verificar o DO bem como do número de *stakeholders* a considerar na definição do desempenho. Também Merchant e Van der Stede (2012), indicaram a ambiguidade de objetivos e os conflitos nos organismos públicos. Acresce ainda o facto de que os modelos de gestão de desempenho não oferecem procedimentos práticos de orientação relativamente à identificação dos *stakeholders* e ao

equilíbrio dos seus interesses (Zheng et al., 2018). Neste sentido, Zheng et al. (2018) desenvolvem o modelo de gestão do desempenho, o *Balanced Stakeholder Model* (BSM), com sugestões e abordagens de implementação. Os autores apresentam seis passos para executar o BSM. Os três primeiros são perceber os objetivos do sistema chave, identificar e analisar os *stakeholders* e equilibrar os interesses dos *stakeholders*. O passo seguinte é decompor os objetivos e desenvolvimento de indicadores de desempenho chave. Os dois últimos passos são alocar as atividades chave às perspectivas operações e capacidades e, por fim, repetir todos os passos. Este modelo é desenvolvido com base na teoria dos *stakeholders*, argumentando que não existem sistemas de gestão de desempenho que identifiquem os *stakeholders* aos diferentes níveis e que equilibrem os seus interesses. Neste estudo os *stakeholders* são assumidos como a força motora da gestão do desempenho no setor público. A gestão dos *stakeholders* é importante por razões de eficácia, legitimidade e ética (Wang, Liu e Mingers (2015) citado por Zheng et al. (2018)). De acordo com a teoria institucional, originária do estudo de Meyer e Rowan (1977), as organizações públicas devem procurar a aprovação social, de forma a aumentarem a legitimidade organizacional. Nesta linha de pensamento, Walker e Andrews (2015) referem que estudos futuros devem analisar os vários papéis importantes dos gestores e funcionários nas diferentes abordagens de gestão para uma melhor compreensão do efeito dos diferentes escalões organizacionais no desempenho.

Apesar da evolução da literatura na área da gestão do desempenho um novo paradigma está a surgir. As ferramentas de gestão de desempenho são colocadas em causa no ambiente atual incerto e volátil (Bourne, Franco-Santos, Micheli & Pavlov, 2018). O estudo de Bourne et al. (2018) sugere que devem ser realizados estudos para desenvolver a perspectiva de sistema de sistemas definida como um metassistema. Este deve ser

composto por vários subsistemas autónomos (podem variar quanto à geografia, tecnologia, estrutura concetual, contexto e operação), complexos, integrados e inter-relacionados (uma rede de organizações que geram sinergias) e adequado a ambientes incertos e complexos. Nesta perspetiva, o sistema favorece a adaptação e a aprendizagem e desconhece o controlo e o alinhamento presentes nas ferramentas atuais, entre outros. O principal objetivo desta perspetiva é criar um desempenho contínuo em vez de o maximizar. A Organização do Tratado do Atlântico Norte utiliza a perspetiva de sistema de sistemas para descrever e visualizar as operações em teatro de guerra (Bourne et al. (2018) cita Mahmood (2016)). As guerras modernas contêm uma perspetiva de sistema aberto, ou seja, os sistemas independentes estão conectados nomeadamente a Força Aérea, o Exército, a Marinha, os Governos, as Organizações Não Governamentais e os civis.

2.2.1. Medição do Desempenho Organizacional

É evidente a complexidade dos organismos públicos e consequentemente a difícil medição e gestão do DO. No entanto, definir o desempenho de uma organização e a sua medição é uma tarefa que pode ser facilitada através da identificação do espaço concetual do conceito (Andersen et al., 2016).

Andersen et al. (2016) indicam seis formas de classificar o DO identificadas como as seis distinções concetuais e que podem ajudar os gestores a definir prioridades nas organizações. A primeira está relacionada com quem decide o que é um bom desempenho e um mau desempenho, que varia com as prioridades dos diferentes *stakeholders*. Estes podem ser os clientes, os trabalhadores, o governo, entre outros. Esta distinção vai de encontro ao jogo da gestão do desempenho discutido em Taylor (2021) que, entre outras conclusões, refere que o jogo depende de várias situações e pode ser jogado a vários níveis

organizacionais. A nível individual a escolha das medidas, a medição, o reporte do desempenho e a utilização desta informação para a tomada de decisão podem favorecer interesses pessoais, entre outros. A nível do grupo de trabalho o decisor pode optar por proteger o seu núcleo de trabalho e ao nível organizacional os decisores podem jogar para proteger a sua organização. A segunda distinção, é a formalidade que está relacionada com o nível de formalidade dos objetivos definidos. Se os objetivos organizacionais forem previamente definidos a medição do DO pode ser facilitada. Por outro lado, se os objetivos são definidos ao nível político estes vão transparecer as prioridades deste grupo de *stakeholders*, correspondendo a um critério de desempenho subjetivo. A terceira, é a subjetividade inerente que constata que o desempenho pode ser medido com mais ou menos subjetividade. A preferência por medidas objetivas em vez de medidas subjetivas ignora as diferenças concetuais dos critérios de desempenho identificadas, assim, a subjetividade depende do entendimento do desempenho dos *stakeholders* relevantes. A quarta distinção, é o tipo de foco no processo que indica que a forma como o bem ou o serviço é processado é importante para os consumidores, bem como este é visto pelos mesmos. Nesta distinção, é salientada a falta de inclusão dos valores democráticos no processo de trabalho da administração e na entrega do serviço, uma vez que estes sistemas estão focados apenas nos critérios do produto relacionados com o alcance da missão e eficácia. A quinta, é o tipo de foco no produto onde o critério *outcome* do desempenho, nomeadamente a eficácia, é por norma aproximado aos objetivos definidos das organizações públicas. Por outro lado, os critérios relacionados com o *input* raramente são relevantes para o desempenho neste entendimento do conceito. Relativamente à quarta e à quinta distinção, é possível dividir as categorias de desempenho relativas aos processos e aos resultados. A última distinção, é a unidade de análise que identifica os

indivíduos, as organizações ou os programas como passíveis de análise. A análise da motivação nos serviços públicos, da satisfação no trabalho e da motivação intrínseca estão relacionadas com a investigação ao nível do desempenho individual dos trabalhadores, no entanto, se o desempenho da organização resulta principalmente de trabalho de equipas/unidades a análise individual não faz sentido. Estes autores indicam que é importante para os gestores das organizações públicas conhecer o espaço concetual do desempenho antes de seleccionar os critérios mais relevantes para a medição.

O estudo de Andrews et al. (2011) é um exemplo que utiliza critérios concetuais para mapear as medidas de desempenho a analisar. Entre os quais o número de diferentes dimensões do desempenho que são abrangidos e a variedade de perceções dos *stakeholders* que são incluídas. Os autores referem que é importante a definição dos critérios dado que a utilização de diferentes medidas de DO pode levar a diferentes evidências dos efeitos das variáveis de gestão pública.

Salienta-se a necessidade do entendimento do espaço concetual do desempenho para se poder definir critérios para a sua análise e medição, uma vez que diferentes critérios, como as medidas para mensuração do DO, podem originar diferentes resultados (Andrews et al., 2011; Andersen et al., 2016).

A literatura apresenta diferentes formas de classificar as medidas do DO, assim, ao poder ser aferido de diversas formas este pode ser uma variável multidimensional (Walker & Andrews, 2015). O número de medidas utilizadas na medição de desempenho também é discutido na literatura e existem diferentes perspetivas (Veen-Dirks, 2010). Os defensores da utilização de múltiplas medidas argumentam que estas ajudam a colmatar as limitações das medições que utilizam unicamente uma medida (normalmente

financeira). Este argumento deve-se à existência de variadas atividades intrínsecas aos objetivos estratégicos das organizações (Veen-Dirks (2010) cita Hemmer (1996)) e também à informação útil na área operacional disponibilizada aos gestores e empregados (Veen-Dirks (2010) cita Lillis (2002)). Os opositores defendem que várias medidas podem trazer desvantagens. Nos casos da análise de tarefas de fácil mensuração, na consequente complexidade dos planos de remuneração que podem diminuir a motivação e na criação de desvios nas classificações do desempenho (Veen-Dirks (2010) cita Lipe e Salterio (2000) e Moers (2005)).

O DO é medido através de diferentes critérios e não existe consenso quanto ao seu significado (Lee & Whitford, 2013). Walker e Andrews (2015) evidenciam que o alcance do desempenho pode ser julgado pelos *stakeholders* internos e externos, pode ser extraído de dados percecionais (*survey*) ou/e de fontes secundárias (indicadores de desempenho definidos). Han e Hong (2019) referem que existem estudos que demonstram que as medidas processuais (subjetivas) e as medidas quantitativas (objetivas), obtidas com observações dos *outcomes*, não são muito distintas (Han e Hong (2019) citam Walker e Boyne (2006) e Pandey, Coursey e Moynihan (2007)). Por outro lado, de acordo com Merchant e Van der Stede (2012), a inexistência de alguns indicadores de desempenho quantificáveis leva a um controlo de gestão problemático. A falta destes indicadores pode dificultar a medição do DO, a análise dos benefícios de diferentes ações, entre outros.

Um exemplo de um estudo que mede o DO através de medidas subjetivas é o de Kwon e Cho (2017). Os autores mediram o constructo DO através da satisfação com o desempenho e do *public value orientation*. A perceção do DO dos membros das organizações públicas também é utilizada para medição do desempenho (medida subjetiva), uma vez que a informação objetiva nem sempre está disponível (Kim, 2004).

Kim (2004) utiliza as dimensões eficiência, eficácia e justiça (Brewer & Selden, 2000) para medição do desempenho. De acordo com Brewer e Selden (2000) as medidas objetivas são difíceis de identificar no setor público, assim, estes autores referem que quando os dados objetivos do DO não são viáveis, os dados subjetivos devem ser utilizados. Um exemplo de um estudo que utiliza medidas objetivas para a medição do DO é o de Overman e Thiel (2016), através do modelo IOO. Outra forma de avaliar e medir o desempenho, é através do nível de concretização dos objetivos (medidas objetivas), utilizado no estudo de Lee e Whitford (2013) nas agências federais nos Estados Unidos da América.

Andrews et al. (2011) analisam o conceito de DO no setor público e tentam perceber como se define e mede o DO, através das medidas *survey* e medidas administrativas, e como é que a gestão afeta estas medidas do DO. Segundo estes autores, as dimensões de desempenho podem ser discriminadas em medidas administrativas ou medidas *survey*. Também referem que a escolha das dimensões depende das prioridades dos *stakeholders* que as escolhem (Andrews et al., 2011). As medidas administrativas são definidas como indicadores de desempenho definidos pelos governos que representam as prioridades definidas pelos decisores do Estado, logo, estes variam entre países e ao longo do tempo. Dado os princípios políticos do desempenho dos serviços públicos as medidas administrativas são reportadas por organizações internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. As medidas *survey* transparecem os aspetos mais relevantes do desempenho de quem constrói os questionários. Desta forma, se o questionário for construído pelo governo transparece os principais valores políticos. No caso de ser desenvolvido por investigadores da área reflete os valores e princípios dos mesmos relativamente ao que é considerado um bom ou mau desempenho. Assim,

determinado grupo de *stakeholders* que responder ao questionário sobre desempenho até pode considerar que os itens apresentados não são os mais relevantes para a medição do DO.

Com base em Andrews et al. (2011), é possível identificar vários estudos que utilizam medidas administrativas. Andrews, Boyne e Walker (2006) medem o DO através de um índice, *comprehensive performance assessment*, criado pela Comissão de Auditoria do Reino Unido (regulador) a aplicar às principais autoridades inglesas. Este índice classifica o desempenho das autoridades de acordo com cinco categorias nomeadamente pobre, fraco, justo, bom e excelente. Já Andrews et al. (2010) mede o DO através de medidas administrativas e de medidas *survey*. As medidas administrativas são baseadas na Comissão de Auditoria que é uma agência independente que faz a monitorização da eficiência, eficácia, economia dos serviços públicos locais em nome do governo central através de inspeções e auditorias. A medida satisfação do consumidor foi adquirida através de um banco de dados que contém indicadores de desempenho recolhidos trimestralmente pelas autoridades locais através do envio aleatório de um questionário para os cidadãos. Nicholson-Crotty e O'Toole (2004) analisam os departamentos da polícia nos Estados Unidos da América e medem a sua eficácia através do índice de crimes, número de prisões num determinado ano a dividir pelo número de crimes registados naquele ano a multiplicar por cem.

Estudos mais recentes também evidenciam a utilização de medidas administrativas, nomeadamente Overman e Thiel (2016), utilizam o modelo IOO e a informação reportada por organismos e instituições internacionais. O modelo IOO especifica claramente os constituintes do desempenho e pode ser utilizado para comparar o desempenho de diferentes governos (Overman & Thiel, 2016). Os autores analisam o

modelo e indicam que os *outputs* dizem respeito à quantidade (por exemplo o número de operações realizadas num hospital) e à qualidade (por exemplo confiabilidade e velocidade do serviço prestado) dos serviços públicos prestados (Overman e Thiel (2016) citam Boyne (2002)). Os *outcomes* (por exemplo a percentagem de alunos que passa num exame) referem-se aos resultados dos serviços públicos entregues. Existe ainda a eficiência técnica (Overman e Thiel (2016) citam Jackson (1983)) que é a relação entre os *outputs* e os *inputs* financeiros. Por último, o *value for money* representado pela relação entre os *outcomes* e os *inputs* financeiros. De uma forma simples, se os governos atingirem bons *outputs* e *outcomes* o seu desempenho é bom e no caso desses resultados serem atingidos com gastos reduzidos o setor público é eficiente e transparece o *value for money*. Também Lee e Whitford (2013) utilizam medidas administrativas através do nível de concretização dos objetivos nas agências federais nos Estados Unidos da América. Para medir a eficácia da organização os autores baseiam-se na informação de desempenho presente nos reportes anuais, nomeadamente no Reporte de *Accountability* e Desempenho. Este relatório permite que outros tenham acesso à informação do desempenho relativamente à missão e produz *accountability*. O relatório contempla os objetivos estratégicos e os respetivos indicadores de desempenho anuais para alcançar esses mesmos objetivos estratégicos. Este inclui também o nível de concretização dos indicadores de desempenho. O estudo longitudinal de Chang (2021) analisa as flutuações do orçamento e o seu impacto no desempenho em 52 agências federais nos Estados Unidos da América. Para medição do DO foi utilizada a taxa de realização das metas das agências descritas nos relatórios de prestação de informação sobre desempenho. O estudo longitudinal de Flink e Chen (2021) no contexto de desenvolvimento de infraestruturas rodoviárias nas 50 agências de transporte dos Estados Unidos da América verifica a

influencia das flutuações dos recursos financeiros e a capacidade de gestão no DO. Este mede o DO através da mudança percentual anual das estradas do estado em más condições e em boas condições através do índice internacional de rugosidade.

A literatura demonstra que as medidas administrativas de DO podem advir de relatórios e reportes oficiais das organizações ou de dados disponibilizados por entidades reguladoras externas. Também se pode verificar que as medidas administrativas variam de acordo com o setor em análise, ou seja, com o tipo de serviço público prestado. Dado que a literatura no Setor da Defesa é escassa, é necessário perceber que medidas administrativas são atualmente utilizadas para medição do DO e, se for o caso, quais é que deveriam ser utilizadas.

Andrews et al. (2011) analisam 85 estudos (52 com medidas administrativas, 22 com medidas *survey* e 11 com ambas as medidas) sobre o DO dos serviços públicos e focam-se nos *stakeholders* (para quem as medidas são relevantes) e nos aspetos organizacionais e de gestão que foram estudados. Adicionalmente, realizam uma metanálise a 11 estudos (que utilizam medidas administrativas e *survey*) para perceber o impacto da gestão nas medidas de desempenho *survey* e administrativas. Através da revisão da literatura os autores indicam duas implicações. A primeira é que os estudos empíricos revelam que a gestão faz diferença no desempenho, no entanto, diferentes *stakeholders* têm diferentes noções do que é o desempenho e do que deve ser contabilizado para um bom ou mau desempenho. Assim, se as medidas *survey* e administrativas refletem os valores dos diferentes *stakeholders* é esperado que os estudos que utilizam cada tipo de medidas produzam diferentes resultados. Quando os gestores sentem uma maior responsabilidade para com os princípios políticos as variáveis de gestão tendem a ter um efeito mais forte nas medidas administrativas. Quando os gestores

sentem uma maior responsabilidade para com os inquiridos das *survey* as variáveis de gestão tendem a ter um efeito mais forte nas medidas *survey*. O efeito relativo da gestão sobre as medidas *survey* e administrativas é moldado pela distribuição do poder político nos sistemas governamentais e este varia entre as nações, instituições e serviços (é difícil de prever). A segunda é que devem ser esperados resultados diferentes quando são testadas as mesmas variáveis de gestão em grupos de *stakeholders* diferentes. Assim, as variáveis de gestão tendem a ter um maior impacto nas medidas *survey* dos próprios gestores. Esta expectativa é baseada no argumento metodológico de que se a informação de gestão e desempenho é recolhida no mesmo instrumento a ligação entre estas é enviesada (*common-source bias*). Por outro lado, as medidas *survey* recolhidas através dos cidadãos não sofrem deste fenómeno.

Andrews et al. (2011) identificam que os artigos que utilizam dados administrativos abrangem as dimensões eficácia (por exemplo a média dos resultados de testes de uma escola), eficiência (por exemplo o custo por cliente servido), *equity* (por exemplo taxas de aprovação de alunos por etnia), índices (por exemplo relatórios de inspeção), a qualidade do *output* (por exemplo taxas de retenção dos alunos na escola) e a quantidade de *output* (por exemplo as unidades de *output*). Estes artigos focam-se na perspectiva de determinados *stakeholders* sobre o desempenho, nomeadamente no governo central, nos reguladores nacionais, nos governos regionais e estaduais, nos governos locais e em especialistas independentes. Por outro lado, os artigos que utilizam os dados *survey* analisam a perceção dos *stakeholders* sobre o desempenho. Nomeadamente, dos cidadãos, clientes, gestores, trabalhadores e trabalhadores da linha da frente. Estes focam-se nas dimensões eficácia (por exemplo a perceção dos pais acerca da prontidão dos filhos para a escola), eficiência (por exemplo quão eficiente um governo está a ser), *equity* (por

exemplo se a polícia trata todos de forma igual independentemente da raça), a qualidade do *output* (por exemplo a qualidade dos serviços locais individuais), capacidade de resposta (por exemplo o acesso aos serviços *online*), satisfação (por exemplo a satisfação com o tratamento recebido), o bem-estar económico, social e ambiental (por exemplo quão bom é o desempenho da organização nestes aspetos) e confiança (por exemplo confiança na capacidade de uma organização entregar o serviço). Por fim, os artigos que utilizam ambos os dados incluem as medidas de *equity*, eficácia, eficiência, a qualidade e a quantidade do *output*, a satisfação e a capacidade de resposta. Quanto aos *stakeholders*, focam-se no governo central, nos reguladores nacionais, nos governos locais e estaduais, nos especialistas independentes, nos cidadãos e gestores.

Andrews et al. (2011) concluem que nos estudos baseados nas medidas administrativas existe uma maior probabilidade de se concentrarem na eficácia, eficiência e equidade. Por outro lado, os estudos baseados nas medidas *survey* têm uma maior probabilidade de estarem mais concentrados na capacidade de resposta, satisfação e confiança. Estes resultados podem refletir as prioridades dos diferentes grupos de *stakeholders*. No setor público, o número de *stakeholders* é grande (diretores políticos, financiadores, os destinatários dos serviços (fora da organização), os investigadores, os profissionais, os gestores e os funcionários da linha da frente dos órgãos públicos) e, consequentemente, existe uma variedade de interpretações do DO. Andrews et al. (2011) também concluem que as medidas administrativas estão mais relacionadas com os governos locais, Estado e reguladores, enquanto que as medidas *survey* são relativas aos cidadãos, clientes, gestores, empregados e pessoal da linha da frente. Quanto aos resultados da metanálise, estes sugerem que a utilização das medidas *survey* ou administrativas não tem grande diferença nos resultados obtidos. Os autores referem que

são necessários mais estudos em diferentes contextos e instituições para verificar as conclusões e, principalmente, o equilíbrio de poder entre os diferentes *stakeholders*. Estes autores também referem que os estudos futuros devem utilizar medidas *survey* e administrativas para capturar diferentes dimensões do desempenho que refletem diferentes visões dos *stakeholders*.

Uma das críticas realizadas às medidas administrativas é que estas são selecionadas pelos governos e representam as prioridades dos grupos com maior poder, num determinado espaço temporal (valores dos princípios políticos) (Andrews et al., 2011). Conforme descrito por Andrews et al. (2011), no Reino Unido, nos anos noventa e início de dois mil, os indicadores de desempenho (medidas administrativas) focavam-se nos IOO dos serviços. Na década seguinte, os indicadores de desempenho centram-se na eficiência e *value for money*. Também as medidas *survey* podem sofrer influências dos princípios políticos. Um exemplo, é o foco na satisfação do consumidor nos últimos anos, consequente da NPM (defende que os serviços devem responder às preferências do público e coloca de parte as preferências burocráticas). Muitas das medidas de desempenho são projetadas por investigadores da AP e, diretamente ou indiretamente, refletem os seus valores nas *survey*. Assim, importa salientar que o conteúdo das questões colocadas aos gestores pode não refletir aspetos de desempenho que estes têm como prioritários.

Conforme descrito, as possíveis medidas a utilizar pelas organizações na medição do DO são inúmeras, no entanto, a forma como se avalia o desempenho de uma organização e os fatores que influenciam a seleção das medidas de desempenho está pouco clarificada (Larimo, Nguyen & Ali, 2016). Os próximos dois subcapítulos exploram os *stakeholders* importantes para a medição do DO e os objetivos da medição

do DO como possíveis antecedentes da seleção das medidas. É esperado produzir contributos sobre os fatores que influenciam a seleção das medidas de desempenho.

2.2.2. Stakeholders e Seleção das Medidas

Diferentes *stakeholders* podem ter diferentes perspetivas das dimensões relevantes de desempenho que definem o sucesso ou o insucesso de uma organização. No entanto, a importância relativa dos diferentes grupos varia com o poder, com a legitimidade e com a urgência que conferem (Andrews et al. (2011) e Andrews et al. (2010) citam Mitchell, Agle e Wood (1997)). Logo, as medidas administrativas e *survey* que refletem os diferentes valores dos *stakeholders* devem ter diferentes resultados de desempenho (Andrews et al., 2011). Quando os gestores têm um maior sentido de responsabilidade pelos diretores políticos as variáveis de gestão tendem a ter efeitos mais fortes nas medidas administrativas, caso os gestores tenham um maior sentido de responsabilidade pelos respondentes do questionário (por exemplo os cidadãos locais) as variáveis de gestão têm maiores efeitos nas medidas *survey* (Andrews et al., 2011). Resumidamente, o efeito da gestão nos diferentes tipos de medidas de desempenho é provável que varie de acordo com quem os gestores têm um maior sentido de responsabilidade. Os autores referem que este é um moderador crucial a incluir em meta análises futuras.

As realizações dos organismos públicos são frequentemente avaliadas por diferentes *stakeholders* que provavelmente têm diferentes prioridades e julgamentos relativamente aos critérios de desempenho potencialmente relevantes (Andrews et al. (2010) cita Rainey (1997)). Consequentemente, as prioridades e julgamentos dos diferentes *stakeholders* podem ser pouco correlacionados devido às diferentes preferências dos critérios, à diferente ordem de classificação atribuída a esses mesmos

critérios e às diferentes expectativas de realização dos indicadores (Andrews et al. (2010) citam Andrews et al. (2006)). Por exemplo, o governo central pode preferir os julgamentos de inspetores sobre a qualidade do serviço, por outro lado, a equipa desse mesmo serviço pode dar prioridade aos seus próprios julgamentos profissionais enquanto que os consumidores atribuem mais peso à experiência pessoal e à satisfação (Andrews et al., 2010).

Andrews et al. (2011) indicam que é necessário analisar melhor as perceções complexas do desempenho dos diferentes *stakeholders*. Pois diferentes *stakeholders* têm diferentes noções do que é o desempenho e do que deve ser contabilizado para um bom ou mau desempenho. Os resultados de Andrews et al. (2011) demonstram que os artigos que utilizam medidas administrativas focam-se na perspetiva de um determinado conjunto de *stakeholders*. A utilização de medidas administrativas está ligada à perspetiva do governo central, dos reguladores nacionais, dos governos regionais e estaduais e aos especialistas independentes. Por outro lado, as medidas *survey* estão relacionadas aos cidadãos, clientes, gestores, trabalhadores e trabalhadores da linha da frente. Estas ligações podem ser consequentes das preferências de quem define as práticas e os critérios de medição do DO.

A ligação encontrada entre as medidas e os *stakeholders* evidencia duas possíveis relações que originam duas subquestões de investigação descritas no capítulo seguinte do trabalho. A primeira, entre um conjunto de *stakeholders* e as medidas administrativas. A segunda, entre um conjunto de *stakeholders* e as medidas *survey*. Esta tese explora a possível existência destas relações com base nas perceções de três níveis de gestão (gestores de topo, gestores intermédios e operacionais), o que permite comparar a perceção dos três grupos e contribuir para o equilíbrio de interesses destes no desenho do

sistema de medição do DO (Zheng et al., 2018). É esperado que estes resultados ajudem a identificar os *stakeholders* considerados importantes ⁴na medição do DO e as medidas de mensuração do DO relevantes para os três grupos. Salienta-se que as percepções destes grupos vão variar de acordo com as suas prioridades (Andrews et al., 2011)

2.2.3. *Objetivos e Seleção das Medidas*

Dada a complexidade e a quantidade de medidas disponíveis para medição do DO, a literatura oferece indicações para os gestores de como desenvolver ou selecionar medidas de desempenho. Assim, os gestores públicos devem primeiramente identificar qual ou quais os propósitos da medição do desempenho e posteriormente definir as medidas (Behn, 2003).

As medidas de desempenho podem ser utilizadas para diferentes propósitos (Nicholson-Crotty et al., 2006; Behn 2003). De acordo com Behn (2003), a medição do desempenho pode ser utilizada para avaliar, controlar os subordinados, tomar decisões e responder a solicitações orçamentais, motivar os empregados, promover a organização para os *stakeholders* e para os princípios políticos, celebrar objetivos atingidos, aprender sobre a eficácia dos programas e aumentar o desempenho. Cada propósito do desempenho deve corresponder a diferentes medidas. Behn (2003) refere que para avaliar o desempenho os gestores precisam dos *outcomes* combinados com os *inputs* e com os efeitos dos fatores exógenos. Para controlar o desempenho os gestores precisam dos *Inputs* que podem ser regulados. Nas questões orçamentais, os gestores necessitam de medidas de eficiência como os *outcomes* ou os *outputs* a dividir pelos *inputs*. Relativamente a promover a organização, é necessário perceber quais os aspetos de

⁴ Os *stakeholders* importantes na medição do DO são assumidos como os grupos de intervenientes que devem participar e contribuir efetivamente para esta medição.

desempenho que são realmente importantes para os cidadãos. Quanto ao cumprimento dos objetivos, quando estes são atingidos permitem um sentimento individual e coletivo de missão cumprida. Para poder retirar aprendizagens é necessário desagregar a informação que pode demonstrar desvios do esperado e aprender com os erros. Por fim, caso o propósito seja a melhoria do desempenho os gestores precisam de medidas que transpareçam como as suas próprias atividades afetam os comportamentos das várias pessoas que afetam os *outcomes* e os *outputs* pretendidos. Os oito propósitos necessitam de um ponto de referência para comparação das medidas e esse ponto de referência depende do contexto (Behn, 2003). O ponto de referência pode ser o histórico, informação comparativa de organizações semelhantes e metas de desempenho estabelecidas pelo legislador, executivos, políticos ou pelos gestores de carreira (Behn, 2003). Desta forma, os gestores que pretendem medir o desempenho devem identificar o propósito da medição e o seu ponto de referência.

Quando os gestores identificam um propósito específico pode acontecer existirem várias medidas de desempenho adequadas, no entanto, é necessário entender que diferentes medidas podem ter um impacto real nas conclusões do DO (Nicholson-Crotty et al., 2006).

Apesar dos diferentes propósitos da utilização da medição do desempenho identificados na literatura e das reformas NPM incentivarem à utilização destes modelos de gestão de desempenho e consequentemente à sua avaliação, muitos governos locais e estaduais não desenvolveram estes sistemas e poucos utilizam a informação para melhoria da tomada de decisão (Julnes & Holzer, 2001). A adoção das políticas relativas a estas matérias é fortemente impulsionada por fatores relacionados com a teoria racional e tecnocrática e a implementação real é influenciada por fatores relacionados com a cultura

e a política (Julnes & Holzer, 2001). Moynihan e Pandey (2010) também referem que a utilização da informação do desempenho obtida pode ser afetada pela motivação do serviço público, liderança, informação disponível, cultura organizacional e flexibilidade administrativa.

Como demonstrado na literatura, a seleção das medidas de desempenho utilizadas nos organismos públicos deve ser feita com base no propósito pretendido com a medição do DO. No entanto, a escolha de determinados indicadores de desempenho pode levar ao paradoxo de desempenho, que consiste na fraca correlação entre os indicadores de desempenho e o desempenho real (Van Thiel & Leeuv, 2002). Uma das causas não intencionais que pode levar ao paradoxo é a indefinição dos objetivos políticos, uma vez que as políticas públicas têm muitos objetivos e por vezes são contraditórios. A probabilidade de existir um paradoxo do desempenho aumenta quando existe bastante monitorização e eficiência dentro de uma organização, pois os agentes identificam os aspetos mais relevantes para os principais e garantem o aumento da eficiência e eficácia desses mesmos (jogo) (Van Thiel & Leeuv, 2002). Outra causa do paradoxo do desempenho é o facto das organizações públicas terem dificuldades em estimar os custos exatos dos seus serviços e produtos, consequentemente os indicadores financeiros podem apresentar desvios da realidade (Van Thiel & Leeuv, 2002). Este paradoxo permite que as organizações do setor público manipulem a informação prestada sem sanções impostas, uma vez que não é fácil provar este "jogo" e também porque a maioria das organizações públicas fazem parte do monopólio do Estado. Assim, não existem informações comparativas para avaliar o desempenho e também não existem substitutos sem grandes custos.

Os autores referem ainda que para reduzir o paradoxo é necessário atender ao número de indicadores utilizados, incluir indicadores para todas as tarefas objetivadas, realizar uma análise e mudança dos indicadores de forma rotineira, definir quem desenvolve os indicadores, entre outros. Assim, será possível diminuir o paradoxo presente nos reportes e relatórios de desempenho. Ao identificar a forma como deve ser medido o DO da percepção dos *stakeholders* internos da Organização, é esperado contribuir para a diminuição do paradoxo identificado por Van Thiel e Leeuv (2002).

De acordo com Behn (2003), determinados objetivos de medição do DO estão relacionados com certas medidas de mensuração do DO. Neste sentido, surgem duas subquestões de investigação (definidas no seguinte capítulo do trabalho) relacionadas com a existência de relações entre os objetivos da medição do DO e os dois tipos de medidas (administrativas e *survey*). Novamente, são utilizadas as percepções dos três níveis de gestão para explorar estas relações e objetiva-se contribuir para o equilíbrio de interesses dos mesmos (Zheng et al., 2018).

3. Objetivos, Questões de Investigação e Hipóteses

O presente capítulo clarifica e complementa a informação presente no capítulo da introdução, sobre os objetivos e questões de investigação. Neste capítulo é objetivamente definido o plano de investigação da tese nomeadamente os objetivos, questões de investigação, hipóteses e proposições.

O desenho desta investigação é constituído por um objetivo primordial que se subdivide em objetivos específicos. O objetivo primordial é contribuir para a identificação do desenho de medição do DO que deveria ser utilizado, no contexto dos três paradigmas da AP, de acordo com a percepção dos três níveis de gestão (gestores de

topo, gestores intermédios e operacionais). Os objetivos específicos dividem-se em duas áreas que se relacionam, os principais paradigmas da AP e a medição do DO.

A literatura na área da administração e gestão no Setor da Defesa é reduzida e não existem estudos que caracterizem as práticas e metodologias de gestão utilizadas, de forma generalista, nestas organizações. O enquadramento e caracterização do funcionamento na área da administração e gestão das organizações militares, de uma perspetiva macro, é essencial para o entendimento de práticas e ferramentas singulares, como a medição do DO. Torna-se lógico que para alcançar o objetivo primordial, primeiro, é necessário enquadrar as práticas de gestão e administração contemporâneas das organizações militares. Através da literatura já apresentada sobre os três principais paradigmas da AP nos organismos públicos, esta tese gera conhecimento novo no contexto das organizações militares. Em específico, objetiva-se obter um quadro real das práticas de administração e gestão aplicadas nas Forças Armadas em Portugal com base nas dimensões dos três principais paradigmas da AP. Pretende-se também identificar diferentes estruturas de metodologias e práticas nas organizações militares e a sua relação com as características individuais. Ao identificar estruturas distintas das práticas administrativas e a sua relação com as características dos indivíduos, esta análise estende a literatura existente sobre gestão híbrida e complexa nos organismos públicos, caracterizando e explicando as práticas de administração e gestão utilizadas. Coerentemente, é desenvolvida a seguinte questão de investigação: quais são os paradigmas da AP implementados nas Forças Armadas portuguesas?

Seguidamente são apresentadas as hipóteses e proposições desenvolvidas no capítulo da revisão da literatura e que dão continuidade à questão de investigação supracitada:

H1: Coexistência de diferentes perceções sobre os paradigmas de gestão executados na mesma AP.

H2: Coexistência de diferentes perceções sobre os paradigmas de gestão executados em função dos níveis de gestão (gestores de topo, gestores intermédios e operacionais).

P1: Coexistência de perceções de diferentes subconjuntos de práticas e metodologias utilizadas na mesma AP.

P2: A perceção da utilização de práticas do paradigma PG diminui com a descida nos grupos hierárquicos/níveis de gestão organizacionais.

P3: A perceção da utilização de práticas do paradigma PG diminui com o aumento da idade e/ou com o aumento do número de anos que o militar trabalha na organização.

P4: A perceção da utilização de práticas dos paradigmas OPA e NPM aumenta com o aumento da idade e/ou com o aumento do número de anos que o militar trabalha na organização.

P5: A perceção da utilização de práticas dos paradigmas OPA e NPM é maior nos militares que apresentam um nível de formação inferior.

Realizado o enquadramento macro das práticas de gestão e administração é desencadeada a análise das práticas de medição do DO e respetivos critérios. Os critérios

da medição do DO analisados nesta tese são três e são apresentados na literatura como essenciais na definição do desenho da medição do DO. Estes são os objetivos da medição do DO, as medidas para mensuração do DO e os *stakeholders* importantes para a medição do DO. O âmbito deste trabalho não é a medição do DO e dos seus determinantes, mas sim a seleção das medidas para mensuração do DO especificando possíveis relações com os objetivos da medição do DO e com os *stakeholders* considerados importantes nesta medição.

Novamente, salienta-se a importância de analisar as práticas de medição do DO contemporâneas nos organismos militares e de estender o conhecimento para o Setor da Defesa pouco explorado. Releva-se também a importância da evolução e desenvolvimento das práticas e ferramentas utilizadas nas organizações de acordo com as novas ideologias da AP, que favorecem a inclusão de diferentes *stakeholders* e a flexibilidade. Desta forma, esta tese pretende concorrer para o equilíbrio das motivações e interesses dos diferentes *stakeholders* internos da organização e contribuir com procedimentos práticos para o fazer que são diminutos (Zheng et al, 2018) e inexistentes em organismos militares. Especificamente, é pretendido identificar as perspetivas de mudança dos militares que contribuem para o novo desenho de medição do DO e, mantendo a lógica do estudo, enquadrar as práticas de DO nos três paradigmas da AP. Torna-se necessário analisar as práticas do DO de duas perspetivas, as práticas utilizadas e as que deveriam ser utilizadas da perspetiva dos militares. Logicamente, é desenvolvida a seguinte questão de investigação: qual deve ser o desenho da medição do DO?

O estudo da medição do DO nas organizações militares é bastante incipiente e existe pouca literatura destas temáticas (Pinto et al., 2014), o que enfatiza a perspetiva de investigação exploratória desta tese. Através da flexibilidade e adaptabilidade inerente ao

conceito exploratório do trabalho e objetivando contribuir com informação nova e pertinente para um novo desenho da medição do DO são desenvolvidas quatro subquestões de investigação: os *stakeholders* importantes na medição do DO têm uma relação direta com o tipo de medidas administrativas a utilizar na medição do DO? os *stakeholders* importantes na medição do DO têm uma relação direta com o tipo de medidas *survey* a utilizar na medição do DO? os objetivos da medição do DO têm uma relação direta com o tipo de medidas administrativas a utilizar na medição do DO? Os objetivos da medição do DO têm uma relação direta com o tipo de medidas *survey* a utilizar na medição do DO? Estas quatro subquestões relacionam os critérios de medição do DO definidos na literatura e assumidos neste estudo. No desenvolvimento da análise dos dados surgem proposições explanadas no subcapítulo da análise de dados e resultados do estudo de caso (questionário).

Com base em Saunders et al. (2016) o seguinte capítulo descrimina o desenho da investigação e respetiva metodologia utilizada para responder às questões de investigação definidas.

4. Desenho de Investigação

Primeiro, é importante definir os pressupostos filosóficos assumidos. Ontologicamente, a unidade de análise desta investigação são as organizações militares que, à semelhança do restante setor público, são organizações complexas. No entanto, estas diferenciam-se pela estrutura rígida e valores militares e pelo secretismo da informação existente inerente às missões militares. Epistemologicamente, o conhecimento advém da perceção dos militares que pode ser diferenciada. A perceção dos militares transmite o conhecimento das práticas e metodologias de administração e

gestão utilizadas nos organismos militares. Também é assumido que a tomada de decisão dos militares é baseada na sua perceção, assim, estas podem ser utilizadas como fonte de dados (Mezias & Starbuck, 2003).

O estudo desta tese não se transpõe numa teoria, mas sim num objeto de estudo em diferentes campos. O desenvolvimento da tese assenta em evidência empírica sobre os três paradigmas da AP e a gestão híbrida e complexa dos organismos públicos, nos princípios da teoria dos *stakeholders* que suportam o envolvimento de diferentes *stakeholders* na medição do DO e o equilíbrio dos seus interesses, e na literatura sobre a medição do DO e os seus critérios que sustentam o desenvolvimento de novo conhecimento.

O seguinte subcapítulo descreve a metodologia utilizada nas diferentes fases deste estudo.

4.1. Metodologia

Os objetivos e as questões de investigação definidos desencadeiam a concretização de dois momentos de recolha e análise de dados, com propósitos diferentes. Nesta tese são utilizados diferentes métodos de investigação suportados pelo seu propósito principalmente exploratório.

O primeiro momento de recolha e análise de dados suporta a primeira questão de investigação - quais são os paradigmas da AP implementados nas Forças Armadas portuguesas? É uma investigação quantitativa, com uma estratégia *survey*, *cross-sectional* e que é operacionalizada através de um questionário estruturado aplicado aos militares das Forças Armadas nomeadamente Força Aérea, Exército e Marinha. É pretendido testar as hipóteses e proposições desenvolvidas anteriormente e gerar contributos no Setor da

Defesa. Esta análise permite contextualizar as metodologias e práticas de administração e gestão nas organizações militares e estender a literatura existente sobre gestão híbrida e complexa nas organizações públicas.

O segundo momento de recolha e análise de dados sustenta a segunda questão de investigação - como deve ser o desenho da medição do DO? – e as quatro subquestões - os *stakeholders* importantes na medição do DO têm uma relação direta com o tipo de medidas administrativas a utilizar na medição do DO? os *stakeholders* importantes na medição do DO têm uma relação direta com o tipo de medidas *survey* a utilizar na medição do DO? os objetivos da medição do DO têm uma relação direta com o tipo de medidas administrativas a utilizar na medição do DO? Os objetivos da medição do DO têm uma relação direta com o tipo de medidas *survey* a utilizar na medição do DO? A escolha metodológica recai em métodos mistos com uma sequência exploratória, método qualitativo seguido de um método quantitativo (Saunders et al., 2016). É um estudo de caso aplicado na Força Aérea portuguesa, *cross-sectional*, focado nos critérios de medição do DO (Yin (2014) e Saunders et al. (2016)). De acordo com Yin (2014) e Saunders et al. (2016), os estudos de caso não têm meramente uma função exploratória, estes podem ser descritivos e explicativos. A utilização de métodos mistos permite um entendimento completo destas práticas na Organização. Primeiro, são desenvolvidas e aplicadas entrevistas não estruturadas e semiestruturadas a militares (gestores de topo e gestores intermédios) que permitem recolher e complementar a informação existente na literatura sobre a medição do DO e os seus critérios, especificamente nos organismos militares. A recolha de dados inicial, através das entrevistas, gera contributos que permitem complementar e adequar o questionário desenvolvido aos organismos militares. Este complemento é importante dada a falta de literatura existente no Setor da Defesa

sobre estas matérias (Rowley, 2012). Concretamente, o questionário é desenvolvido com base na literatura dos critérios da medição do DO e nos dados recolhidos das entrevistas. Esta sequência de métodos permite complementar o conhecimento e aumentar a credibilidade do estudo. Os dados recolhidos nas entrevistas podem ser corroborados através do questionário, o que aumenta a confiança nos resultados obtidos. Pretende-se responder às questões de investigação e desenvolver pressupostos, que podem levar ao desenvolvimento de teoria, a partir dos indícios e evidências encontrados durante a análise dos dados. Salienta-se o propósito exploratório da tese que permite flexibilidade e adaptação à mudança durante a investigação. É esperado gerar contributos para a literatura sobre a medição do DO e os seus critérios nas organizações militares. Em termos práticos, esta tese tem o intuito de gerar conhecimento prático que permita o desenvolvimento de ferramentas e metodologias atualizadas à realidade das organizações militares contemporâneas.

4.2. População-alvo

De acordo com o artigo 6.º da Lei n.º 6/2014 (2014) a organização das Forças Armadas portuguesas é baseada numa estrutura vertical e hierarquizada, onde os órgãos se relacionam por diferentes níveis de autoridade: hierárquica; funcional, técnica e de coordenação. O Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas (CEMGFA) responde perante o Governo através do Ministro da Defesa Nacional e tem na sua dependência hierárquica os Chefes de Estado-Maior dos três ramos. As Forças Armadas contemplam a Força Aérea, Marinha e Exército (artigo 10º da Lei n.º 6/2014 (2014)). Cada ramo ou organização tem a sua estrutura hierárquica militar, onde se encontram os militares que assumem funções de gestão de topo, funções de gestão intermédia ou funções operacionais.

Na abordagem *survey*, a população-alvo são os militares das Forças Armadas, gestores de topo, gestores intermédios e operacionais. Como se objetiva ter um enquadramento real das práticas e metodologias aplicadas nas Forças Armadas é importante contabilizar as diferentes perceções dos militares ao longo da estrutura hierárquica.

No estudo de caso, a população-alvo são os militares da Força Aérea portuguesa, gestores de topo, gestores intermédios e operacionais. Nesta fase da investigação pretende-se incluir e equilibrar os interesses dos militares ao longo da estrutura hierárquica em relação à medição do DO e respetivos critérios (Zheng et al., 2018). Os militares que se encontram numa posição diferente na estrutura hierárquica podem ter perceções diferentes sobre os critérios de medição do DO (Andrews et al., 2011; Brewer & Walker, 2010). No entanto, as entrevistas são direcionadas apenas para os militares que participam de alguma forma na medição do DO, os gestores de topo e os gestores intermédios. Alguns dos militares entrevistados participam efetivamente na medição do DO e outros disponibilizam a informação para a medição do DO da Força Aérea. Como existe o envolvimento destes militares nas práticas utilizadas de medição do DO é esperado que deem contributos pertinentes e atuais.

4.3. Recolha dos Dados

Este subcapítulo identifica e discrimina os métodos de recolha de dados da *survey* e do estudo de caso aplicados nesta tese.

4.3.1. Survey

Para recolher os dados é desenvolvido e aplicado um questionário constituído por questões fechadas às Forças Armadas portuguesas realizado entre dezembro de 2020 e

janeiro de 2021. Foi utilizada a aplicação Qualtrics (através do *link* e do código QR) para criação do questionário e este foi difundido através de correio institucional das organizações Força Aérea, Marinha e Exército. Foi realizado um pedido formal às organizações para distribuição dos questionários, o qual foi devidamente autorizado (modelo no ANEXO 1⁵). É utilizado o programa *Statistical Package for the Social Science* para análise estatística dos dados, adotando as práticas de análise sugeridas por Pereira e Patrício (2016). A recolha dos dados e o seu tratamento considera e garante o anonimato dos respondentes.

O questionário (ANEXO 2) é constituído por duas etapas de recolha de dados. A primeira, apresenta questões relacionadas com as características dos indivíduos. Nomeadamente, o número de anos empregado, a área de formação e/ou trabalho (objetiva perceber se a formação/trabalho na área da administração pública, contabilidade, gestão, economia e ciências económicas tem implicações na perceção), o nível de gestão (gestão de topo, gestão intermédia e operacionais), o sexo, a idade, as habilitações literárias e a organização a que pertencem. Estas características individuais são constantes nos dois questionários realizados na tese, o que permite realizar uma análise contínua da perceção dos militares. As características individuais incluídas nos questionários são sustentadas na literatura (Chun & Rainey, 2005; Park & Lee, 2020). O nível salarial não foi incluído porque no caso da estrutura dos organismos militares o maior salário corresponde aos níveis de gestão superiores e ao maior número de anos empregado.

A segunda etapa do questionário é constituída por questões relacionadas com as dimensões dos três paradigmas da AP. Estas dimensões permitem distinguir os três

⁵ Originalmente o questionário deveria ser distribuído às Forças Armadas e às Forças de Segurança portuguesas. Não se obteve resposta ao pedido efetuado às Forças de Segurança e estas foram excluídas da análise.

paradigmas e permitem obter informação sobre a percepção dos militares relativamente aos paradigmas presentes nas metodologias e práticas atuais da administração. As perguntas do questionário são construídas com base em sete dimensões provenientes da literatura. De acordo com a tabela descrita em Osborne (2006), existem sete dimensões elementares na definição dos três principais paradigmas. A base teórica, a natureza do estado, o foco, a ênfase, a relação com os parceiros organizacionais externos (não públicos) os mecanismos de *governance* e a base de valor. No estudo de Iacovino et al. (2017) é apresentada uma matriz, baseada na literatura, que define dez dimensões essenciais na caracterização dos paradigmas da administração. A lógica principal, a abordagem sistémica, a perspetiva, as dimensões relevantes, as relações internas, o conteúdo da tomada de decisão, as relações externas, a *accountability*, a OSCP e o modelo de *governance*. No artigo de Pyun e Gamassou (2018) é apresentada uma tabela que define seis dimensões fundamentais na definição dos diferentes paradigmas de administração pública. A base teórica, a natureza do estado e principal valor público, a estrutura organizacional, o recipiente dos serviços públicos, o papel do governo e a forma. Nesta tese são assumidas as dimensões apresentadas por Iacovino et al. (2017) para construção das questões do questionário.

Numa primeira fase, o questionário foi construído com base nas dez dimensões dos três paradigmas da AP apresentados por Iacovino et al. (2017). Após o pré-teste do questionário são consideradas sete dimensões que resumem as diferenças entre os três paradigmas. As Relações Externas, a *Accountability*, a OSPC, a Lógica Principal, as Relações Internas, as Dimensões Relevantes e Tomada de Decisão.

As dimensões consideradas na construção do questionário e na análise são sete e estão discriminadas por paradigma na TABELA I.

TABELA I - Os paradigmas da AP descriminados pelas dimensões

Dimensões	<i>Old Public Administration</i>	<i>New Public Management</i>	<i>Public Governance</i>
Relações externas Verifica a natureza das relações entre a AP e entre organizações públicas e privadas.	A AP detém o monopólio dos serviços públicos.	Existe concorrência no mercado. Fragmentação/desintegração do sistema da AP (público e público-privado).	Existe cooperação entre o público e o privado.
Accountability A variável contém o princípio da responsabilização pelas ações realizadas.	A AP não atende às necessidades dos cidadãos (utilizadores passivos).	O cidadão é um cliente com interesses e necessidades para satisfazer.	Não são utilizadores ou clientes, são cidadãos com <i>empowerment</i> - participam ativamente nas decisões (políticas públicas).
Orientação dos sistemas de controlo e planeamento (OSCP) Demonstra qual a orientação dos sistemas de controlo e planeamento, nos diferentes tipos de AP.	Sistema de medição focados nos recursos (principalmente financeiros) utilizados - <i>input</i> .	Sistemas de medição focados nos serviços e bens entregues (<i>output</i>).	Sistemas de medição focados no <i>output</i> e <i>outcomes</i> . Medidos diferentes objetivos: satisfação, <i>output</i> dos serviços; <i>outcomes</i> ; legitimidade e confiança.
Lógica principal Analisa a lógica principal inerente a cada tipo de gestão da AP.	Burocracia. Focada na legitimidade. Administração de acordo com as normas.	Eficiência interna. Focado na <i>management</i> e na lógica individual de cada AP (<i>intra-organizational management</i>).	Sistema eficiente e eficaz. Centrado na criação de políticas, serviços públicos, <i>management</i> e democracia (<i>inter-organizational governance</i>).
Relações Internas Analisa as relações internas existentes nos diferentes tipos de AP.	Relação hierárquica (formas burocráticas tradicionais de coordenação e especialização.)	Separação do nível político do nível administrativo.	Superação da dicotomia <i>politician-manager</i> (reconciliação de interesses ao nível administrativo)
Dimensões relevantes Concentra os princípios das atividades de gestão mais importantes, de cada AP.	Legitimidade e a conformidade administrativa com as regras.	Foco nos resultados finais do desempenho. 3 E's.	3 E's, equidade, transparência, ética, qualidade da melhoria, sustentabilidade social e ambiental da implementação de políticas e <i>accountability</i> : capacidade de contabilizar diferentes <i>stakeholders</i> .
Tomada de decisão Apresenta as características do processo de tomada de decisão e os critérios de avaliação das decisões.	Estrita e específica.	Definição de critérios para tomar decisões e avaliar a eficácia das mesmas.	Existe maior flexibilidade e adaptabilidade na tomada de decisão em relação à intervenção da administração.

Fonte: Adaptado de Iacovino et al. (2017).

Cada dimensão origina uma questão com opções de escolha (questões fechadas). Cada questão está relacionada com a dimensão. Resumidamente, os dados obtidos permitem verificar qual é o paradigma predominante em cada dimensão da perceção dos militares (especificamente dos gestores de topo, gestores intermédios e operacionais).

A TABELA II sumariza a informação utilizada na construção das questões. A construção dos questionários teve por base Saunders et al. (2016) e Lietz (2010).

TABELA II – Descrição dos paradigmas por dimensão incluídos no questionário

Dimensão	Paradigma	Descrição
Relações Externas	OPA	Não tem relações de concorrência com organismos privados.
	NPM	Tem relações de concorrência com organismos públicos.
	NPM	Tem relações de concorrência com organismos privados.
	PG	Tem relações de cooperação com organismos públicos e/ou privados.
<i>Accountability</i>	OPA	Não é responsável e não tem em consideração as necessidades do cidadão público.
	NPM	É responsável e tem em consideração os interesses e necessidades do cidadão público.
	PG	Mantém um diálogo com o cidadão público sobre as ações tomadas.
Orientação dos Sistemas de Controlo e Planeamento (OSCP)	OPA	Dos recursos utilizados para produção dos serviços prestados.
	NPM	Dos serviços prestados/resultados.
	PG	De aspetos qualitativos, como a satisfação e confiança do cidadão público.
Lógica Principal	OPA	De acordo com as leis e normas e é burocrática.
	NPM	De acordo com a eficiência interna.
	PG	De acordo com um sistema eficiente e eficaz.
Relações Internas	OPA	Relações hierárquicas.
	NPM	Existe separação do nível político e do nível administrativo.
	PG	Existe a tentativa de conciliar os interesses políticos e administrativos ao nível do administrador/gestor.
Dimensões Relevantes	OPA	Legitimidade e conformidade administrativa com as regras.
	NPM	Economia, eficiência e eficácia.
	PG	Ética, transparência, melhoria da qualidade, sustentabilidade ambiental, económica e social e prestação de contas a intervenientes internos e externos.
Tomada de Decisão	OPA	É estrita e específica a certas pessoas.
	NPM	Tem em conta critérios definidos que avaliam a eficiência das decisões.
	PG	É flexível e passível de adaptação.

Fonte: Adaptado de Iacovino et al. (2017) e ajustado através das entrevistas.

O questionário inclui também uma questão sobre a *e-governance*. O conceito *e-governance* está relacionado com o paradigma PG e a sua concretização é apontada por Pyun e Gamassou (2018) como um possível passo para uma grande reforma do governo e da AP. Esta questão pretende averiguar se existe uma tendência, ou não, para a utilização das práticas *e-governance* nas organizações militares. A definição utilizada para o desenvolvimento desta questão é baseada na explicação da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura assumida em Vidiassova e Dawes (2017). Nomeadamente, a *e-governance* consiste na utilização das tecnologias da informação e comunicação objetivando a melhoria da entrega dos serviços e a participação dos cidadãos nos processos de tomada de decisão transformando o governo mais *accountable*, transparente e eficaz.

No questionário é utilizada uma escala de tipo Likert de cinco pontos. As opções são discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo e concordo totalmente. Goldfinch e Yamamoto (2019) utilizam uma escala de Likert semelhante para medir as percepções dos cidadãos na Nova Zelândia e no Japão. Os autores pretendem obter as percepções sobre as práticas e valores utilizados na gestão e nas políticas dos governos locais, de acordo com as características dos modelos de gestão.

Adicionalmente, são desenvolvidas duas questões abertas no final do questionário. A primeira pretende perceber se a pandemia COVID-19 teve impacto na utilização das tecnologias da informação e comunicação nas organizações militares e em que situações. A segunda, explora um conceito relacionado com o paradigma PG, *citizenship*. A *citizenship* capacita e dá um maior poder ao cidadão público e que faz parte do novo movimento em desenvolvimento (Ju et al., 2019; Bryson et al., 2014). A questão colocada

objetiva perceber se o cidadão público deve ou não participar/envolver-se nos processos das organizações e porquê.

Para garantir uma avaliação relativa ao entendimento e aceitação do questionário pela amostra e uma análise das propriedades psicométricas das questões e respetivas escalas devem ser realizados testes quantitativos e cognitivos (Lietz, 2010).

Foi realizado um pré-teste ao questionário que possibilitou a melhoria da estrutura e garantiu que as perguntas do questionário fossem corretamente respondidas. O pré-teste consistiu em quatro entrevistas presenciais e, posteriormente, na distribuição do questionário a militares pertencentes à amostra. Os entrevistados receberam um documento que esclarece as condições de participação no estudo, onde está inserido o termo de consentimento informado (ANEXO 3).

Com o intuito de pré-validar o questionário quanto à formulação correta e clara das questões foram realizadas quatro entrevistas semiestruturadas a militares de diferentes níveis de gestão (gestores de topo, gestores intermédios e operacionais) da Força Aérea, o que permitiu colmatar problemas cognitivos no questionário (Willis, 2004; Jobe & Mingay, 1989). As questões realizadas nas entrevistas foram semelhantes às perguntas desenvolvidas no questionário, mas permitiram um maior desenvolvimento e esclarecimento das respostas por parte dos entrevistados. Foi solicitado aos entrevistados que pensassem alto sobre as questões e respostas a dar, foram questionados sobre o entendimento das frases e conceitos específicos e foram discutidos os tópicos principais do questionário (Willis, 2004; Jobe & Mingay, 1989). Estes levantaram dúvidas sobre as questões, conceitos e deram contributos pertinentes. As entrevistas permitiram perceber qual o sentido da interpretação feita às questões realizadas, melhorar a formulação das questões e adaptar o questionário e as respetivas dimensões à amostra do estudo.

A etapa seguinte do pré-teste foi a distribuição do questionário a militares gestores de topo, gestores intermédios e operacionais. Existiu pelo menos um militar de cada organização (Força Aérea, Exército e Marinha), por forma a garantir a representatividade da amostra. Posteriormente, realizaram-se reuniões e os militares deram o *feedback* sobre a duração do questionário, foi discutido o entendimento das instruções e questões, a omissão de temáticas pertinentes, o aspeto visual do questionário, entre outros (Saunders et al., 2016; Willis, 2004; Jobe & Mingay, 1989).

Quantitativamente, para testar o instrumento de observação é avaliada a sensibilidade, a fidelidade e a validade do questionário⁶ (Hill & Hill, 1998). Para validar o questionário é utilizada a validade fatorial. A análise fatorial com extração através do método de componentes principais é utilizada quando se quer definir e medir uma variável nova através de um conjunto de perguntas num questionário (Hill & Hill, 1998). A análise de componentes principais foi aplicada aos itens do questionário (27 itens que correspondem aos 22 itens das dimensões dos três paradigmas e 5 itens que são relativos à questão sobre *e-governance*) e utilizou-se o método de rotação varimax com normalização de Kaiser (Pereira & Patrício, 2016). O valor da estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) obtido foi de 0,898 que é considerado bom (Pereira & Patrício, 2016). O teste de esfericidade de Bartlett apresenta um *p-value* inferior a 0,001, o que permite rejeitar a hipótese nula. Conclui-se que as variáveis são correlacionáveis. Nesta análise são retidos seis fatores que explicam 60,4% da variância da amostra.

⁶ As análises da sensibilidade, fidelidade e validade do questionário são aplicadas aos dados recolhidos no questionário final. Na fase de pré-teste não são obtidas respostas suficientes para realizar as análises pretendidas.

O objetivo do trabalho é analisar as práticas de gestão utilizadas relativas a cada paradigma de forma individual. Desta forma, é aplicada a análise de componentes principais aos três paradigmas de forma individual (os 5 itens da *e-governance* não são incluídos). Esta análise, presente no subcapítulo da análise de dados da *survey*⁷, valida um novo instrumento de recolha de dados em relação aos três paradigmas da AP. A análise estatística posterior é aplicada aos fatores obtidos (verificar subcapítulo da análise de dados da *survey*). Os fatores são designados de RESPONSABILIZAÇÃO_DECISOR_CIDADÃO, BUROCRACIA, EFICIÊNCIA_RESULTADOS, CONCORRÊNCIA_EXTERNA, PRINCÍPIOS_PG_MENOS_COOPERAÇÃO e COOPERAÇÃO_EXTERNA.

Para analisar a fiabilidade é aplicado o *Alpha de Cronbach* que mede a consistência interna do questionário (Saunders et al., 2016; Taherdoost, 2016; Hill & Hill, 1998). A consistência interna é muito boa se o *Alpha de Cronbach* está entre 0.90 e 1, boa se está entre 0.70 e 0.90, aceitável se está entre 0.60 e 0.70, fraca se está entre 0.50 e 0.60 e inaceitável se for inferior a 0.50 (Pereira & Patrício, 2016). É obtido o valor de 0,861, que permite garantir a validade interna do questionário, enquanto instrumento de investigação (aplicado aos 27 itens).

A sensibilidade do instrumento é testada através do teste não paramétrico Kolmogorov-Smirnov. Se o nível de significância for superior a 0,05 a hipótese de normalidade da distribuição é aceite (Marôco, 2011).

⁷ A análise de componentes principais realizada tem dois objetivos. Validar o instrumento de recolha de dados e reduzir os dados a analisar, sem perda de informação.

TABELA III – Teste Kolmogorov-Smirnov por fatores

Paradigma	Componentes		Grupos	Estatística	Sig.
OPA	1	RESPONSABILIZAÇÃO_DECISOR_CIDADÃO	GT	0,091	0,020
			GI	0,129	0,000
			Operacionais	0,089	0,000
	2	BUROCRACIA	GT	0,090	0,021
			GI	0,084	0,000
			Operacionais	0,065	0,000
NPM	1	EFICIÊNCIA_RESULTADOS	GT	0,086	0,034
			GI	0,095	0,000
			Operacionais	0,058	0,001
	2	CONCORRÊNCIA_EXTERNA	GT	0,103	0,004
			GI	0,096	0,000
			Operacionais	0,105	0,000
PG	1	PRINCÍPIOS_PG_MENOS_COOPERAÇÃO	GT	0,093	0,015
			GI	0,063	0,010
			Operacionais	0,056	0,001
	2	COOPERAÇÃO_EXTERNA	GT	0,166	0,000
			GI	0,197	0,000
			Operacionais	0,210	0,000

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

No teste de normalidade (TABELA III) são obtidas significâncias inferiores a 0,05. Estes resultados não permitem assumir uma distribuição normal das seis novas variáveis.

4.3.2. Estudo de Caso

No estudo de caso são aplicados métodos mistos com sequência exploratória. Primeiramente são aplicadas entrevistas e depois um questionário (Saunders et al., 2016). De acordo com Yin (2014) e Saunders et al. (2016), os estudos de caso não têm meramente uma função exploratória, estes podem ser descritivos e explicativos.

Por forma a responder às questões de investigação já apresentadas, as perguntas realizadas nas entrevistas e no questionário são baseadas na literatura presente no capítulo

da revisão de literatura. O subcapítulo seguinte faz uma descrição pormenorizada dos critérios da medição do DO contabilizados na recolha de dados do estudo de caso. Os critérios identificados são os *stakeholders* importantes na medição do DO, as medidas utilizadas na mensuração do DO (administrativas e *survey*) e os objetivos da medição do DO.

4.3.2.1. A Base do Desenvolvimento das Questões

A base do desenvolvimento das questões realizadas no estudo de caso são duas. A primeira, é a literatura desenvolvida e apresentada. Esta é a base de desenvolvimento das perguntas realizadas nas entrevistas. A segunda, é a informação recolhida nas entrevistas. As perguntas do questionário são desenvolvidas com suporte na literatura e na informação recolhida nas entrevistas. A informação proveniente das entrevistas e que foi inserida nos questionários encontra-se identificada no ANEXO 4.

A literatura identifica vários *stakeholders* importantes na medição do DO. Estes são vistos como grupos de intervenientes relevantes e capazes que devem participar e contribuir efetivamente para a medição do DO. Os *stakeholders* apresentados na literatura são inúmeros e podem variar de acordo com o setor de trabalho. Por forma a identificar e a restringir os *stakeholders* a incluir nas questões desenvolvidas no estudo de caso é utilizada a investigação de Andrews et al. (2011) que, com base na literatura, agrupa uma série de *stakeholders* de diversas áreas do setor público. Assim, são considerados nesta tese os cidadãos, clientes, gestores, trabalhadores, trabalhadores da linha da frente, governo central, reguladores nacionais, governos regionais, governos estaduais, governos locais e especialistas independentes. Para um melhor entendimento das questões por parte dos militares e para realizar um enquadramento lógico da investigação à Organização, os *stakeholders* considerados foram adaptados à realidade da Força Aérea. Os clientes são

substituídos pelos cidadãos (os clientes do setor público são os cidadãos). São excluídos os governos estaduais, regionais e locais (é assumido que não têm uma ligação pertinente à Organização). Os gestores, trabalhadores e trabalhadores da linha da frente são substituídos pelos gestores de topo, gestores intermédios e operacionais. Também são incluídos o CEMGFA, o Ministério da Defesa, a Direção Geral do Orçamento, o Ministério das Finanças e a Assembleia da República. Estes inserem-se na estrutura hierárquica da Força Aérea e são órgãos que controlam e que autorizam as missões e atividades orçamentais da Organização. Como reguladores nacionais assume-se por exemplo a Autoridade Nacional da Aviação Civil e como especialistas independentes o caso do Tribunal de Contas. O CEMGFA, o Chefe do Estado-Maior da Força Aérea (CEMFA), a Inspeção-Geral da Defesa Nacional e o Tribunal de Contas foram mencionados pelos inquiridos, durante o questionário, como intervenientes da medição do DO (ANEXO 4).

Relativamente às medidas de mensuração do DO, estas podem ser divididas em medidas administrativas e medidas *survey* (Andrews et al., 2011). Estas também podem ser do tipo processuais (subjettivas) ou quantitativas (objetivas) (Han & Hong, 2019). Neste estudo é assumido que as medidas quantitativas são semelhantes às administrativas e que as medidas processuais são iguais às *survey* e a nomenclatura utilizada é a de Andrews et al. (2011).

As medidas *survey* estão associadas à perceção do DO dos diferentes *stakeholders*. Novamente, é assumida a informação presente no estudo de Andrews et al. (2011) que condensa e identifica os *stakeholders* no âmbito do setor público. As medidas *survey* utilizadas para mensuração do DO incluídas nesta investigação são baseadas nas escalas de medição utilizadas nos artigos analisados por Andrews et al. (2011) e em literatura

mais recente. Nomeadamente, a percepção da eficiência, eficácia e equidade/justiça de Brewer e Selden (2000) (a escala de Brewer e Selden é utilizada por Kim (2004) e por Park e Lee (2020)). A percepção da satisfação (a percepção da satisfação dos três níveis de gestão foi identificada nas entrevistas como pertinente (ANEXO 4)) e da qualidade dos resultados do ponto de vista dos cidadãos (Van Ryzin, 2006). A percepção da qualidade dos resultados, da quantidade dos resultados, do número de inovações ou novas ideias por unidade, da reputação de excelência no trabalho, da eficiência das operações unitárias e da moral do pessoal da unidade de Van de Ven e Ferry (1980) (escala utilizada em Tran, Nguyen e Hoang (2021) e em Verbeeten e Speklé (2015)). A percepção dos cidadãos sobre a capacidade de resposta de Vigoda-Gadot e Mizrahi (2008). Por último, a percepção do bem-estar social, económico e ambiental utilizado em Enticott e Walker (2008).

As medidas administrativas são indicadores de desempenho definidos pelos governos que representam as prioridades estipuladas pelos decisores do Estado (Andrews et al, 2011). Existem diversas medidas na literatura que podem variar com o setor a que pertence determinada organização, no entanto, podemos identificar na literatura algumas medidas que podem ser adaptadas a diferentes setores e que são consideradas neste trabalho. É o caso da quantidade do *output* (Overman & Thiel, 2016; Bilodeau, Laurin & Vining, 2007), da qualidade do *output* (Overman & Thiel, 2016), da eficiência técnica (relação entre os *outputs* e os *inputs* financeiros) (Tankersley, 2000; Overman & Thiel, 2016), do *value for money* (relação entre os *outcomes* e os *inputs* financeiros) (Overman & Thiel, 2016), das receitas (Bilodeau et al., 2007), da cobertura da despesa (rácio entre as receitas e as despesas) (Bilodeau et al., 2007), do custo unitário (rácio entre o *output* e a despesa) (Bilodeau et al., 2007) e da produtividades dos funcionários (rácio entre o número de unidades de *output* e o número de pessoas efetivas) (Bilodeau et al., 2007).

Também são consideradas como medidas administrativas as indicadas pelos entrevistados (ANEXO 4). Das entrevistas surgiram as medidas taxa de absentismo (objetiva controlar a eficiência dos recursos), a frequência da manutenção das qualificações/formações (dos gestores de topo e intermédios e dos operacionais), relação entre funções desempenhadas e formação obtida (por exemplo verificar a adequabilidade de formação dos militares para desempenhar determinada função), relação entre funções desempenhadas e tempo disponível, eficiência dos processos internos (por exemplo medir o número de vezes que um documento volta para trás para ser corrigido ou o tempo despendido a executar determinada tarefa), qualidade dos processos internos e a qualidade da comunicação entre os três níveis de gestão.

Os objetivos da medição do DO são variados. Este estudo assume os objetivos discriminados na literatura. Nomeadamente, avaliar o desempenho, controlar os trabalhadores, tomada de decisão, dar respostas a solicitações orçamentais, motivar os trabalhadores, promover a organização para os diferentes *stakeholders*, celebrar os objetivos atingidos, melhorar o desempenho (Behn, 2003), aprendizagem (este objetivo foi mencionado por Behn (2003), Berry et al. (2009) e nas entrevistas (ANEXO 4)), monitorização e implementação de estratégias e reestruturação interativa de formulação de estratégias (Berry et al., 2009). Este estudo também inclui os objetivos resultantes das entrevistas (ANEXO 4). Estes são o reporte às instâncias superiores, analisar o cumprimento dos objetivos, controlo dos recursos humanos, materiais e financeiros, melhoria da eficiência na gestão de recursos, definição de estratégias para o futuro e melhoria dos problemas e fragilidades identificadas.

Por último, as informações de determinadas características individuais dos militares são pertinentes para a análise. São analisados o número de anos empregado, a

área de formação e/ou trabalho (objetiva perceber se a formação/trabalho na área da administração pública, contabilidade, gestão, economia e ciências económicas tem implicações na perceção) o nível de gestão (gestão de topo, gestão intermédia e operacionais), o sexo, a idade e as habilitações literárias. Estas características individuais seguem a análise realizada na *survey* desta tese, o que permite realizar uma análise contínua, e são sustentadas na literatura (Chun & Rainey, 2005; Park & Lee, 2020). O nível salarial referido na literatura não foi incluído porque no caso dos organismos militares o maior salário corresponde aos níveis de gestão superiores e ao maior número de anos empregado.

Seguidamente, são discriminados os dois métodos de recolha de dados do estudo de caso.

4.3.2.2. Entrevistas

Reforça-se que a informação sobre a medição do DO nas organizações militares é considerada sensível e pouco desenvolvida na literatura (Pinto et al., 2014). Desta forma, são desenvolvidos dois tipos de entrevistas (não estruturadas e semiestruturadas), presenciais e individuais para otimizar a capacidade de entendimento dos processos, das experiências e opiniões dos militares (Rowley, 2012). Para obter informação de qualidade e o melhor entendimento possível dos processos foram selecionados militares que se encontram em posições-chave da Organização (Rowley, 2012). Cada militar está codificado com uma letra do alfabeto para facilitar a análise dos dados e garantir o anonimato.

Espera-se obter dois tipos de informação. O primeiro⁸, sobre os procedimentos reais e atuais da medição do DO na Força Aérea. Nesta situação foi entrevistado o militar A com funções de gestão de topo e diretamente relacionadas aos procedimentos de medição do DO da Força Aérea. Este militar está alocado à Divisão de Planeamento da Força Aérea onde a medição do DO é gerida e realizada. São colocadas questões abertas que permitem descrever e obter factos sobre os processos e práticas da medição do DO (Saunders et al., 2016; Rowley, 2012). O segundo, a informação sobre como são percecionadas as práticas e procedimentos de medição do DO pelos militares. Neste caso, foram entrevistados os militares B, C, D, E, F, G e H. Os militares assumem funções de gestão de topo e/ou de gestão intermédia relacionadas com diferentes áreas de ação da Força Aérea. Estes foram selecionados por desempenharem funções em diferentes áreas de ação e pelo envolvimento indireto na medição do DO (contribuem com dados, solicitados superiormente, sobre a sua área de trabalho). Nestas entrevistas as questões colocadas são semiestruturadas, mais específicas, o que permite obter uma determinada informação ou confirmar uma opinião ou um facto (Saunders et al., 2016). As entrevistas tiveram uma duração média de uma hora e foram realizadas em abril e maio de 2022.

Para as questões direcionadas para a recolha de dados sobre os procedimentos reais e atuais da medição do DO na Força Aérea é utilizada uma entrevista não estruturada. As perguntas abertas permitem uma descrição de factos sobre as práticas de medição do DO por parte do entrevistado (Saunders et al., 2016). As questões colocadas incentivam o entrevistado a falar sobre o tema de forma holística (Rowley, 2012). Estas

⁸ Esta informação é complementada com uma análise documental. São analisados documentos da Organização. Nomeadamente, a diretiva dos objetivos e indicadores de gestão (2022) que permitem identificar as medidas, ou indicadores de desempenho chave, utilizados na medição do DO. Segundo Yin (2018), estes dois métodos de recolha de dados são comuns nos estudos de caso. Estes documentos não estão disponíveis para consulta.

objetivam principalmente identificar qual é o propósito da medição do DO, como é medido o DO, que medidas são utilizadas (administrativas ou *survey*), qual o sistema de medição de desempenho utilizado e quem define as medidas. Estas questões são baseadas na literatura especificamente nos critérios da medição do DO a analisar nesta tese (Rowley, 2012).

Para recolher informação sobre como são percecionadas as práticas e procedimentos de medição do DO pelos militares são desenvolvidas entrevistas semiestruturadas. São desenvolvidas nove questões que são colocadas de forma flexível (Rowley, 2012). Conforme Rowley (2012), cada questão tem subquestões que foram colocadas, quando necessário, para assegurar que o entrevistado explora e direciona a resposta para o objetivo pretendido. É importante referir que as questões são colocadas de duas perspetivas, o que é utilizado e o que deveria ser utilizado da perceção dos entrevistados. As duas perspetivas permitem identificar as práticas de medição do DO utilizadas na Força Aérea, mas também as práticas que deveriam ser utilizadas da perceção dos entrevistados. As duas perspetivas baseadas na experiência e na expectativa dos entrevistados estão de acordo com o estudo de Iacovino et al. (2017). A perspetiva da experiência permite realizar o enquadramento das práticas e procedimentos de medição do DO utilizadas na Força Aérea atualmente. A perspetiva da expectativa produz informação para a definição de um novo desenho de medição do DO, que contabiliza os interesses de diferentes *stakeholders* internos da Organização (Zheng et al., 2018) e a realidade contemporânea.

Salienta-se que a escolha pela análise das duas perspetivas dos militares, para além de estar de acordo com o estudo de Iacovino et al. (2017), contribui para a melhoria do entendimento da pré-disposição dos militares para a mudança. Na *survey*, é assumido que

a percepção de determinadas práticas utilizadas demonstra uma pré-disposição para a utilização dessas mesmas práticas e consequente mudança. Nesta fase, pretende-se explorar de forma mais objetiva esta questão e através da perspectiva da expectativa dos militares identificam-se efetivamente as práticas de gestão que o militar espera que se utilizem. Automaticamente, pode-se assumir de uma forma mais fidedigna que o militar está pré-disposto à mudança de gestão na direção das práticas expectáveis.

As perguntas que constituem a entrevista são as seguintes: acha que a medição do DO, atualmente, é importante? porquê?; qual é o propósito atual da medição do DO?; como é medido atualmente o DO? que medidas são utilizadas? administrativas? *survey*? sabe em concreto quais os indicadores utilizados das medidas administrativas?; utiliza a informação da medição do DO nas suas tarefas? tomada de decisão? porquê?; qual deveria ser o propósito da medição do DO?; qual ou quais deveriam ser as medidas utilizadas, atualmente, para medição do DO? medidas administrativas (percepção da satisfação, da eficiência...) ou *survey* (quantidade/qualidade do *output*...)?; que medidas deveriam ser utilizadas? *output*? *input*? *outcome*? que resultados, *inputs* e *outcomes* devem ser analisados? porquê?; qual é a importância dada atualmente aos diferentes *stakeholders* na medição do DO? (por exemplo cidadãos, clientes, trabalhadores, governo central, reguladores nacionais, especialistas independentes, Direção Geral do Orçamento, CEMGFA, entre outros) e qual deveria ser a importância dada atualmente aos diferentes *stakeholders* na medição do DO?

Foi realizado um teste piloto através de duas entrevistas informais (a um militar da Organização e a um não militar) para garantir a lógica das questões e realizar os ajustes necessários (Rowley, 2012; Saunders et al., 2016).

Com base nas indicações de Rowley (2012), os militares selecionados para as entrevistas foram devidamente contactados via email e foi disponibilizado o documento de informação ao participante e termo de consentimento informado (ANEXO 5). Este foi assinado pelos militares que participaram no estudo. Durante todo o processo da investigação a identidade dos entrevistados não será revelada e a informação original recolhida é confidencial.

4.3.2.3. *Questionário*

A fase seguinte da recolha de dados do estudo de caso é a realização de um questionário. Este é constituído por questões fechadas colocadas aos militares da Força Aérea. Este instrumento tem vantagens como a rapidez da recolha de dados e a facilidade em obter um maior número de respostas (Carmo & Ferreira, 2008; Saunders et al., 2016). O questionário permite contribuir com informação sobre os critérios de medição do DO nos organismos militares e validar a informação obtida nas entrevistas.

É utilizada a aplicação Qualtrics (através do *link* e do código QR) para criação do questionário e respetiva distribuição. Foi realizado um pedido formal à Força Aérea para distribuição do respetivo questionário, o qual foi devidamente autorizado (modelo no ANEXO 6). Este foi difundido através do correio eletrónico institucional da Força Aérea durante os meses de junho e julho de 2022. O anonimato dos respondentes é garantido em todo o processo de recolha e análise de dados.

À semelhança da *survey*, o questionário (ANEXO 7) apresenta duas etapas de recolha de dados. A primeira, é constituída por questões relacionadas com as características dos indivíduos (semelhante ao questionário da *survey*). A segunda, apresenta questões relacionadas com as medidas de DO, com a importância de determinados *stakeholders* na medição do DO e com os objetivos da medição do DO. De

maneira idêntica às entrevistas, o questionário aborda a percepção da realidade e a expectativa dos inquiridos (Iacovino et al., 2017), o que é utilizado e o que deveria ser utilizado.

As questões desenvolvidas na segunda etapa do questionário são baseadas na literatura discriminada no subcapítulo já apresentado, a base de desenvolvimento das questões. Estas questões também incluem a informação proveniente das entrevistas (ANEXO 4). São desenvolvidas seis questões que cobrem as medidas do DO, os *stakeholders* importantes na medição do DO e os objetivos da medição do DO. As duas primeiras questões pedem para indicar se as medidas apresentadas (quantitativas (19 itens) e qualitativas (28 itens)) são ou não atualmente utilizadas na mensuração do DO e se as mesmas devem ser ou não utilizadas. A terceira questão, pergunta se a medição do DO na Força Aérea é importante. A quarta, questiona sobre os propósitos da medição do DO das duas perspetivas (21 itens). A quinta, pede para indicar se utiliza a informação da medição do DO nas funções correntes. Por último, é realizada uma questão sobre os *stakeholders* importantes na medição do DO (15 itens) tendo em consideração as duas perspetivas. As questões do questionário estão enquadradas nas questões realizadas nas entrevistas, o que permite a validação da informação inicialmente recolhida.

Salientam-se dois aspetos. O primeiro, é que este estudo é desenvolvido no pressuposto de que os *stakeholders* são a força motora da gestão de desempenho no setor público (Zheng et al., 2018). O segundo, não existem sistemas de gestão de desempenho que identifiquem os *stakeholders* nos diferentes níveis e que equilibrem os seus interesses (Zheng et al., 2018). Estes aspetos validam a pertinência de considerar e comparar as percepções dos gestores de topo, gestores intermédios e operacionais da Força Aérea

através dos dados recolhidos, permitindo identificar as diferenças e as preferências de cada grupo.

Ao construir o questionário identificou-se a extensão do mesmo. Nesta fase, existiram questões que foram condensadas, a escala de respostas foi repensada e fez-se uma análise da literatura das vantagens e desvantagens da mesma. As escalas binárias são consideradas mais fáceis e mais rápidas de responder do que as escalas ordinais na medição de atitudes (por exemplo questões sobre a perceção sobre as características de um produto) no setor do marketing (Dolnicar, 2003) e também as interpretações e os resultados não diferem comparativamente a outros formatos (Dolnicar, Grun & Leisch, 2011; Dolnicar & Grün, 2007). Acresce que a fadiga dos inquiridos influencia negativamente a qualidade dos dados e, desta forma, o formato de resposta binário deve ser fornecido quando o questionário tem um grande número de questões (Dolnicar, 2003). Assim, as escalas de cinco e sete pontos muitas vezes utilizadas podem não ser as mais adequadas em determinados contextos nomeadamente no âmbito de avaliação dos "*beliefs*" onde existe evidência empírica do forte desempenho (maior estabilidade, validade concorrente e velocidade de conclusão) do formato de respostas binário (Dolnicar & Leisch, 2012). No entanto, o formato binário não consegue capturar os "valores" intermédios das opiniões dos inquiridos, contudo, é contraposto que esses "valores" médios podem não ser de interesse e não são explorados nas análises de dados (Dolnicar et al., 2011). Com base nas vantagens da utilização das escalas binárias enunciadas, estas são utilizadas no questionário com as opções de resposta sim e não, o que permite simplificar o questionário. As variáveis deste questionário são binárias, ou seja, são consideradas variáveis categóricas nominais (Newbold, Carlson, & Thorne, 2013; Bryman & Bell, 2011), também mencionadas como dados descritivos ou

dicotômicos (Saunders et. al, 2016). Por serem binárias têm apenas duas categorias de respostas (Newbold et al., 2013; Bryman & Bell, 2011) e não assumem distribuições normais (Woods, 2002).

O questionário foi submetido a pré-teste para uma análise cuidadosa o que resultou em alterações e melhorias sugeridas pelos inquiridos. Os militares escolhidos para a fase do pré-teste incluíram pelo menos um militar de cada nível de gestão, por forma a garantir a representatividade da amostra. À semelhança do pré-teste da *survey*, foram realizadas reuniões para discussão de vários aspetos do questionário (Saunders et al., 2016; Willis, 2004; Jobe & Mingay, 1989). Resultante do *feedback* dos militares, o questionário sofreu alguns ajustes. Nomeadamente, a definição de conceitos e a simplificação de algum conteúdo. O questionário foi considerado extenso, no entanto optou-se por manter os itens das questões que estão de acordo com a literatura base e abranger o máximo de informação possível nas opções de escolha das perguntas. Desta forma, foi pretendido abranger as diferentes preferências dos inquiridos.

Para testar ⁹o instrumento de observação é utilizado um procedimento semelhante ao da *survey* (Hill & Hill, 1998). Salienta-se que a sensibilidade não é analisada (os dados não assumem distribuições normais (Woods, 2002)) e o teste apropriado para analisar a consistência interna do questionário, constituído por uma escala binária, é o Kuder-Richardson 20. No programa utilizado, *Statistical Package for the Social Science*, o teste de consistência interna *Alpha de Cronbach* considera as características das escalas binárias (presentes no teste Kuder-Richardson 20). Nas questões sobre as medidas administrativas utilizadas e que devem ser utilizadas são obtidos os valores do *Alpha de*

⁹ As análises da fidelidade e validade do questionário são aplicadas aos dados recolhidos no questionário final. Na fase de pré-teste não são obtidas respostas suficientes para realizar as análises pretendidas.

Cronbach de 0,819 e 0,767 respetivamente. Nas perguntas relativas às medidas *survey* os valores obtidos são de 0,9 (utilizadas) e 0,945 (devem ser utilizadas). A questão sobre os objetivos utilizados da medição do DO obteve o valor de 0,887 e os objetivos que deveriam ser utilizados o valor de 0,883. A pergunta sobre os *stakeholders* importantes na medição do DO apresenta os valores de 0,817 (utilizados) e de 0,763 (devem ser utilizados). Os valores do *Alpha de Cronbach* obtidos apresentam uma consistência interna muito boa (*Alpha de Cronbach* está entre 0.90 e 1) ou boa (*Alpha de Cronbach* entre 0.70 e 0.90) (Pereira & Patrício, 2016).

É utilizada a análise fatorial com extração através do método de componentes principais¹⁰ para validação do questionário. É aplicada a análise de componentes principais aos critérios da medição do DO, individualmente, o que permitiu validar o instrumento de recolha de dados. A análise está presente no subcapítulo da análise de dados do estudo de caso (questionário) nos quais se obtém 23 fatores (variáveis). Toda a análise dos dados subsequente é realizada com base nas novas variáveis.

4.4. Análise dos Dados, Resultados e Discussão

4.4.1. Survey

Foram obtidas 880 respostas no questionário, das quais 23,3% da Força Aérea, 49,4% do Exército e 27,3% da Marinha. Dos respondentes, 83,5% são do sexo masculino, 80,9% tem idade entre os 31 e os 60 anos e, relativamente às habilitações literárias, 31,4% apresenta mestrado, 28,8% apresenta licenciatura e 35,1% o ensino secundário. Quanto ao nível de gestão, dos inquiridos 116 assumem funções de gestão de topo (inclui os que

¹⁰ A análise de componentes principais realizada tem dois objetivos. Validar o instrumento de recolha de dados e reduzir os dados a analisar, sem perda de informação.

assumem funções de gestão de topo e intermédia), 276 assumem funções de gestão intermédia e 488 assumem outras funções, que representam as funções operacionais.

Face ao quantitativo das Forças Armadas, as respostas obtidas constataam uma representação significativa, superior a 20% de taxa de resposta, dos indivíduos em funções de gestão de topo e intermédia localizados em território nacional. Com base no Decreto-Lei n.º 4 de 2020 e na informação disponibilizada pelas organizações, os gestores de topo e os gestores intermédios totalizam aproximadamente 443 e 1237 militares respetivamente, o que corresponde a uma taxa de resposta de 26% e de 22%.

A análise dos dados recolhidos tem várias etapas. Para se obter um enquadramento das práticas e metodologias de administração e gestão utilizadas nas Forças Armadas, em primeiro, é realizada uma análise das dimensões dos paradigmas da AP através de tabelas de frequências. Estas permitem a criação do índice de implementação das mesmas nas Forças Armadas portuguesas. Depois, para a comparação das perceções dos militares com diferentes níveis de gestão relativamente às dimensões da AP utilizadas são realizadas tabelas de cruzamento e o teste não paramétrico Kruskal-Wallis (KW). Os testes não paramétricos não necessitam de requisitos tão fortes como os testes paramétricos (Pereira & Patrício, 2016). O teste KW pode ser aplicado sem existência de normalidade da amostra (Pereira & Patrício, 2016).

A análise dos paradigmas e respetivas dimensões encontra-se na TABELA IV por frequência (Fr) e percentagem (%).

TABELA IV - Frequências e percentagens por paradigmas e respectivas dimensões da Administração Pública

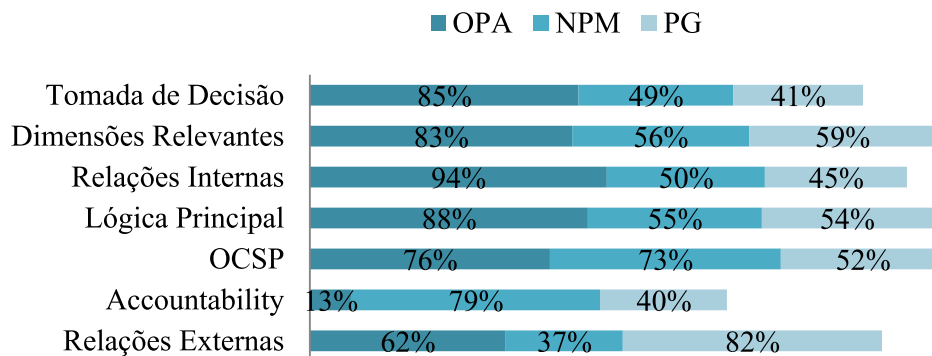
Paradigma	Dimensão	Unidade de medida	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
OPA	Relações Externas	Fr	79	171	84	231	315
		%	9%	19%	10%	26%	36%
	<i>Accountability</i>	Fr	342	324	96	85	33
		%	39%	37%	11%	9%	4%
	OSPC	Fr	45	86	81	425	243
		%	5%	10%	9%	48%	28%
	Lógica Principal	Fr	19	23	63	420	355
		%	2%	3%	7%	48%	40%
	Relações Internas	Fr	10	12	32	311	515
		%	1%	1%	4%	35%	59%
	Dimensões Relevantes	Fr	21	42	83	451	283
		%	2%	5%	9%	51%	32%
	Tomada de Decisão	Fr	17	60	54	451	298
		%	2%	7%	6%	51%	34%
NPM	Relações Externas (item 2)	Fr	202	160	138	301	79
		%	23%	18%	16%	34%	9%
	Relações Externas (item 3)	Fr	272	220	122	215	51
		%	31%	25%	14%	24%	6%
	<i>Accountability</i>	Fr	36	65	90	420	269
		%	4%	7%	10%	48%	31%
	OSPC	Fr	36	88	118	438	200
		%	4%	10%	13%	50%	23%
	Lógica Principal	Fr	59	161	174	394	92
		%	7%	18%	20%	45%	10%
	Relações Internas	Fr	87	156	196	345	96
		%	10%	18%	22%	39%	11%
	Dimensões Relevantes	Fr	43	169	178	385	105
		%	5%	19%	20%	44%	12%
	Tomada de Decisão	Fr	56	202	188	361	73
		%	6%	23%	21%	41%	8%
PG	Relações Externas	Fr	42	28	92	394	324
		%	5%	3%	10%	45%	37%
	<i>Accountability</i>	Fr	105	208	211	283	73
		%	12%	24%	24%	32%	8%
	OSPC	Fr	66	165	192	362	95
		%	8%	19%	22%	41%	11%

Lógica Principal	Fr	56	164	182	389	89
	%	6%	19%	21%	44%	10%
Relações Internas	Fr	76	130	277	318	79
	%	9%	15%	31%	36%	9%
Dimensões Relevantes	Fr	61	117	181	368	153
	%	7%	13%	21%	42%	17%
Tomada de Decisão	Fr	78	225	217	322	38
	%	9%	26%	25%	37%	4%

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

A partir da informação consolidada da percentagem de inquiridos das Forças Armadas que de acordo com a sua perceção concordam e concordam totalmente com a existência de determinada dimensão e paradigma na sua organização é desenvolvido o índice de implementação dos paradigmas da AP e respetivas dimensões apresentado na FIGURA 1.

FIGURA 1 - Índice de implementação dos paradigmas da AP e respetivas dimensões



Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Relativamente aos paradigmas dominantes nas dimensões verifica-se que existe uma perceção generalizada de que as relações externas com organismos públicos e privados são maioritariamente de cooperação e não de concorrência. Maioritariamente, as organizações são responsáveis e têm em consideração a satisfação dos interesses e necessidades do cidadão público, e menos de metade dos inquiridos perceciona a existência de um diálogo entre a sua organização e o cidadão público que objetiva

questionar, explicar e justificar. O controlo e planeamento incidem frequentemente nos recursos utilizados e nos *outputs* (menor incidência nos *outcomes*), a gestão é baseada principalmente na legislação, nos normativos e é burocrática (a eficiência interna organizacional e a eficiência e eficácia do sistema a que pertence a organização não é prioritária face à legislação). As relações internas são estritamente hierárquicas e aproximadamente metade dos inquiridos percebe que existe a separação entre o nível político e administrativo, e uma parcela menor concorda com a existência de tentativa de conciliar os interesses ao nível do administrador. As atividades de gestão e a avaliação do desempenho têm como princípios maioritários a legitimidade e a conformidade administrativa com as regras (os três E's e outros aspetos qualitativos como a ética, transparência e sustentabilidade não são prioritários face ao cumprimento das normas). A tomada de decisão parece ser estrita e específica a determinados intervenientes, e menos de metade dos inquiridos concorda com a existência de critérios definidos para avaliação da eficiência das decisões e com a tomada de decisão ser flexível e adaptável às intervenções da área administrativa.

Apesar do paradigma PG estar presente em todas as dimensões, e dado o índice de implementação obtido na FIGURA 1, pode-se afirmar que as antigas ideologias da AP estão fortemente enraizadas nas Forças Armadas portuguesas. Estes resultados reforçam os estudos de Iacovino et al. (2017), de Christensen e Laegreid (2011) e de Goldfinch e Yamamoto (2019) ao demonstrar a coexistência de diferentes paradigmas de administração nas diferentes dimensões e no mesmo contexto e período temporal, resultando numa gestão híbrida e complexa, no entanto, estendem a literatura para o contexto das Forças Armadas. Este resultado valida a hipótese um. Acresce que este estudo, ao contrário de Iacovino et al. (2017) e de Christensen e Laegreid (2011), não

contempla a análise das reformas, e foca-se nas práticas e metodologias utilizadas nas organizações, dado que as reformas do Estado nem sempre resultam em mudança e existem mudanças que ocorrem sem uma reforma precedente (Ege, 2019). Estes resultados sugerem que a mudança de práticas de gestão menos modernas para práticas recentes nas Forças Armadas não é simples e consequentemente parece existir a utilização de diferentes métodos de gestão para âmbitos semelhantes. Os novos desafios das Forças Armadas portuguesas, como o combate a incêndios com um número de militares insuficiente (Diário de Notícias, 2018) e mais recentemente o combate à COVID-19 (Coutinho, 2021), aumentam o consumo dos recursos disponíveis escassos (Coutinho, 2021; Moreno & Gonçalves, 2021). Este panorama pressupõe uma maior eficiência na gestão dos recursos e também um maior envolvimento com o cidadão público presentes nas metodologias NPM e PG (Iacovino et al., 2017; Bryson et al., 2014).

A TABELA V apresenta as frequências e as percentagens dos militares de acordo com a escala tipo Likert e por item relativamente à *e-governance*. Verifica-se que apenas 19% dos militares concorda ou concorda totalmente com a atual utilização das tecnologias da informação e comunicação para participação do cidadão comum nos processos de tomada de decisão.

TABELA V - Frequências e percentagens por item da *e-governance*

	Item 1		Item 2		Item 3		Item 4		Item 5	
	PG									
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Discordo totalmente	43	5%	25	3%	34	4%	20	2%	253	29%
Discordo	90	10%	56	6%	96	11%	48	5%	257	29%
Indiferente	170	19%	105	12%	181	21%	93	11%	206	23%
Concordo	447	51%	542	62%	460	52%	513	58%	131	15%
Concordo totalmente	130	15%	152	17%	109	12%	206	23%	33	4%
Total	880	100%	880	100%	880	100%	880	100%	880	100%

Validação interna- <i>Alpha de Cronbach</i>	0,8
---	-----

Item 1 - Utilização das tecnologias da informação e comunicação para melhoria dos serviços prestados.

Item 2 - Utilização das tecnologias da informação e comunicação para colaborar e comunicar com outras organizações.

Item 3 - Utilização das tecnologias da informação e comunicação para colaborar e comunicar com o cidadão público.

Item 4 - Utilização das tecnologias da informação e comunicação para colaborar e comunicar entre membros da organização.

Item 5 - Utilização das tecnologias da informação e comunicação para participação do cidadão comum nos processos de tomada de decisão.

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Na literatura apresentada, a *e-governance* está definida de acordo com os 5 itens apresentados na TABELA V. Mais de 60% dos inquiridos concorda ou concorda totalmente com os itens da *e-governance*, no entanto, o item 5 é exceção. Apenas 19 % dos militares percecionam a utilização das tecnologias da informação e comunicação para participação do cidadão comum nos processos de tomada de decisão da sua organização.

Em relação ao aumento da utilização das tecnologias da informação e comunicação por consequência da pandemia COVID-19, os resultados mostram que 82,7% dos inquiridos confirma este aumento. Os inquiridos identificam o teletrabalho, as reuniões por vídeo conferência e ações de sensibilização onde existiu o aumento da utilização das TIC.

Por fim, os resultados relativos à última questão aberta mostram explicitamente que cerca de 444 inquiridos percecionam que o cidadão público não deve participar/envolver-se nos processos da sua organização. Por outro lado, 295 inquiridos expressam claramente que o cidadão público deve participar/envolver-se nos processos da sua organização. Os restantes participantes não responderam ou não foram totalmente explícitos quanto à sua posição nas respostas dadas. A maioria das justificações dadas pelos inquiridos que responderam negativamente à participação/envolvimento do cidadão

público estão relacionadas com o facto das organizações serem militares. São destacados aspetos como as organizações militares estão à disposição do governo e poder político, trata-se da soberania nacional, são questões privadas militares, têm falta de conhecimento sobre a instituição, devem avaliar o desempenho mas não devem envolver-se no funcionamento e processos, as instituições têm códigos e regulamentos muito específicos, o cidadão deve participar apenas através dos votos, trata-se de segurança e defesa nacional que é uma atividade muito específica com informação sensível, é necessária uma orientação estratégica e a opinião do cidadão é volátil, são organizações hierarquizadas, falta-lhe a cultura militar, entre outros. Por outro lado, os inquiridos que responderam positivamente à participação/envolvimento do cidadão público salientam aspetos como para dar maior visibilidade das atividades militares, uma visão externa diferenciada ajuda a tomar melhores decisões, aumento da qualidade e eficiência das organizações, deve ser uma participação limitada a certas áreas, devem estar envolvidos no produto final e não nos processos desenvolvidos, devem envolver-se em áreas em que sejam especializados, maior entendimento dos gastos do orçamento, se a instituição é pública o cidadão deve poder envolver-se, é necessário uma reestruturação das Forças Armadas, é um ato de cidadania, os recursos financeiros provêm dos cidadãos, escrutínio e transparência, a opinião pública é importante, em certos assuntos deveriam ser realizados referendos para se decidirem certas temáticas, para se sentirem integrados, melhoria continua das organizações, as instituições públicas são do cidadão, entre outros.

Pyun e Gamassou (2018) afirmam que a *e-governance* pode ser o próximo passo para uma reforma grande do governo e da AP. Atualmente, as Forças Armadas podem não estar preparadas ou existirem condicionantes para a implementação total da *e-governance*, especificamente para a participação do cidadão público nas decisões

organizacionais, dado o sigilo e especificidade inerentes à estratégia militar e à defesa nacional. Estas possibilidades coadunam com as questões sem resposta nos paradigmas da AP indicadas por Pyun e Gamassou: os executivos/políticos estão dispostos a partilhar o poder? se sim, até que nível? e como o vão partilhar?

Os resultados obtidos e a realidade atual diversificada das Forças Armadas podem dificultar a utilização de práticas e metodologias de gestão mais recentes que contribuem para a eficiência, eficácia, democracia e cidadania. Os resultados trazem implicações para a cidadania, pois não existe participação do cidadão público na tomada de decisão das organizações militares. Salienta-se que a participação do cidadão é necessária para uma gestão inteligente, no entanto, a participação real do cidadão nem sempre é promovida e varia com a cultura administrativa do país (Bolívar, 2018).

Estes resultados também têm implicações ao nível político. É subentendido que não é suficiente normalizar as novas metodologias de gestão e administração para que as mesmas se apliquem. São necessárias sugestões, modelos e abordagens operacionais que permitam a correta implementação das normas. No entanto, independentemente das reformas políticas podem existir mudanças de gestão nas organizações (Ege, 2019) consequentes das normas internas ou da experiência dos gestores (Iacovino et al., 2017).

A TABELA VI apresenta a percentagem dos militares, por nível de gestão, que concordam e concordam totalmente com os paradigmas das sete dimensões, e apresenta o teste KW que indica as diferenças estatisticamente significativas das perceções dos paradigmas implementados, por dimensão, entre os três grupos.

TABELA VI - Cruzamento entre o nível de gestão e as dimensões dos paradigmas da AP e o teste KW

Dimensão	Nível de gestão e teste KW	Paradigmas		
		OPA	NPM	PG
Relações Externas (1)	Gestores de topo	62%	40%	92%
	Gestores Intermédios	63%	41%	86%
	Operacionais	61%	34%	77%
	H de KW	1,163	5,097*; 0,505	19,440***
<i>Accountability</i>	Gestores de topo	10%	91%	47%
	Gestores Intermédios	12%	84%	43%
	Operacionais	15%	72%	37%
	H de KW	8,116**	21,945***	5,365*
OSPC	Gestores de topo	84%	83%	59%
	Gestores Intermédios	81%	76%	51%
	Operacionais	71%	68%	51%
	H de KW	33,331***	19,130***	2,687
Lógica Principal	Gestores de topo	91%	64%	61%
	Gestores Intermédios	91%	62%	59%
	Operacionais	86%	49%	50%
	H de KW	4,379	9,303**	6,133**
Relações Internas	Gestores de topo	92%	62%	54%
	Gestores Intermédios	97%	55%	45%
	Operacionais	92%	44%	43%
	H de KW	6,020**	12,533***	2,567
Dimensões Relevantes	Gestores de topo	91%	64%	75%
	Gestores Intermédios	89%	59%	63%
	Operacionais	78%	52%	53%
	H de KW	28,073***	5,326*	25,329***

Tomada de Decisão	Gestores de topo	87%	55%	53%
	Gestores Intermédios	87%	51%	46%
	Operacionais	83%	47%	35%
	H de KW	0,45	2,491	14,938***

Teste KW: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

(1) A frequência da NPM é a média dos dois itens da dimensão relações externas e paradigma NPM.

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Verifica-se através das percentagens e do teste KW apresentados na TABELA VI que as perceções dos militares com diferentes níveis de gestão sobre a execução dos paradigmas por dimensão nas Forças Armadas têm diferenças, e que em todas as dimensões existe pelo menos um paradigma onde existem diferenças significativas. A perceção dos militares com funções de gestão de topo é a de que o paradigma dominante por dimensão é a OPA seguindo-se maioritariamente a NPM, exceto nas dimensões Relações Externas e *Accountability*. Apesar das percentagens serem diferentes, o paradigma dominante identificado por dimensão é igual para os três níveis de gestão. Também é identificada uma diminuição da perceção da utilização das práticas do paradigma PG ao longo da descida na hierarquia organizacional, exceto na dimensão OSCP. Dada a coexistência de diferentes perceções nos três níveis de gestão a hipótese dois é verificada. A hipótese um é reforçada por este resultado.

Os dados da TABELA VI reforçam os resultados identificados por Iacovino et al. (2017), ou seja, a perceção dos gestores de topo demonstra a existência maioritária da OPA e uma minoria de NPM e existem diferenças nas perceções dos grupos analisados. Estes dados também reforçam o argumento utilizado em Brewer e Walker (2010) de que diferentes grupos hierárquicos têm diferentes atitudes e perceções sobre a organização, no entanto, ampliam a literatura para o contexto das Forças Armadas.

A etapa seguinte da análise dos dados visa a identificação da existência de diferentes estruturas de metodologias e práticas nos organismos militares, bem como a sua relação com as características individuais. É realizada uma análise de componentes principais que possibilita que grandes quantidades de dados possam ser aproximados por um modelo estrutural de complexidade moderada (Wold, Esbensen & Geladi, 1987). Esta estatística de dados multivariados é aplicada a cada paradigma. Antes de realizar a análise de componentes principais é aplicada a estatística KMO aos dados para garantir que a análise é adequada, ou seja, as variáveis são correlacionáveis (Dziuban & Shirkey, 1974; Kaiser, 1974). Também é aplicado o teste de esfericidade de Bartlett (Bartlett (1950) citado por Dziuban e Shirkey (1974); Dziuban & Shirkey, 1974; Pereira & Patrício, 2016) que permite verificar se existe ou não existe correlação entre as variáveis (aplica-se quando as variáveis são correlacionáveis).

As TABELAS VII, VIII e IX apresentam os testes KMO de adequação de amostragem e o teste de esfericidade de Bartlett que validam a correta utilização da análise de componentes principais por paradigma. Os KMO obtidos são de 0,787 na OPA e de 0,764 na NPM, estes são considerados médios (Kaiser, 1974). O KMO da PG é de 0,809 e é considerado meritório (Kaiser, 1974). O teste de esfericidade de Bartlett apresenta para os três paradigmas um nível de significância inferior a 0,05, logo as variáveis são correlacionáveis (Pereira & Patrício, 2016).

TABELA VII - Análise de componentes principais do paradigma OPA

OPA			
Testes complementares	Medida KMO de adequação de amostragem	0,787	
	Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1070,16

		Sig.	0,000
Análise dos Componentes Principais	Matriz de componente rotativa – OPA		
	Dimensão	Componentes	
		1	2
	Dimensões Relevantes	0,744	0,322
	<i>Accountability</i>	-0,742	0,123
	OSPC	0,725	0,222
	Tomada de decisão	-0,061	0,771
	Relações Internas	0,281	0,698
	Lógica principal	0,494	0,566
	Relações Externas	0,077	0,452
	% de variância explicada	38%	16%

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

A TABELA VII apresenta a análise dos componentes principais das sete variáveis (dimensões) do paradigma OPA. Desta análise resultam dois componentes principais que conjuntamente explicam mais de cinquenta por cento da variância total do paradigma OPA. A primeira componente, Responsabilização_Decisor_Cidadão, engloba maioritariamente as variáveis Dimensões Relevantes, *Accountability* e OSPC. A segunda componente, Burocracia, engloba a Tomada de Decisão, as Relações Internas, a Lógica Principal e as Relações Externas. Nas Forças Armadas existem duas grandes visões sobre o paradigma OPA. A primeira, está ligada à responsabilização perante o decisor político e o cidadão. Detalhadamente, os militares percecionam a existência de regras e normas administrativas que são a base das ações de gestão, existe planeamento e controlo dos recursos utilizados para produção dos serviços prestados e existe responsabilização e consideração para com as necessidades do cidadão público. A segunda, envolve a burocracia e a hierarquia. Especificamente, não existe concorrência com organismos privados, a gestão é baseada em leis e normas e é burocrática, as relações são estritamente hierárquicas e a tomada de decisão é realizada apenas por determinados intervenientes.

TABELA VIII - Análise de componentes principais do paradigma NPM

NPM			
Testes complementares	Medida KMO de adequação de amostragem	0,764	
	Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1720,16
		Sig.	0,000
Análise dos Componentes Principais	Matriz de componente rotativa – NPM		
	Dimensão	Componentes	
		1	2
	Lógica principal	0,788	0,019
	Dimensões Relevantes	0,782	-0,091
	Tomada de decisão	0,753	0,026
	OSPC	0,735	-0,031
	<i>Accountability</i>	0,565	0,003
	Relações Internas	0,517	0,12
	Relações Externas 1	0,031	0,882
	Relações Externas 2	-0,004	0,882
	% de variância explicada	37%	20%

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

A TABELA VIII apresenta a análise dos componentes principais das sete variáveis (dimensões) do paradigma NPM. Desta análise resultam dois componentes principais que conjuntamente explicam mais de cinquenta por cento da variância total do modelo NPM. A primeira componente, Eficiência_Resultados, abrange maioritariamente as variáveis Lógica Principal, Dimensões Relevantes, Tomada de Decisão, OSPC, *Accountability* e Relações Internas. A segunda componente, Concorrência_Externa, abarca principalmente as Relações Externas. Nas Forças Armadas existem duas grandes perceções sobre o paradigma NPM. A primeira, está aliada à eficiência e aos resultados internos. Concretamente, as Forças Armadas são responsáveis e têm em consideração as necessidades e interesses do cidadão público, existe controlo e planeamento dos resultados, a lógica de gestão é de acordo com a eficiência interna, há perceção da

separação dos níveis político e administrativo, a gestão baseia-se na economia, eficiência e eficácia e a tomada de decisão tem em conta critérios definidos que avaliam a eficiência das decisões. A segunda, indica a concorrência externa, ou seja, há percepção da existência de concorrência entre organismos públicos e privados. Neste caso, a análise de componentes apresenta as relações de concorrência no segundo componente *versus* o resto do modelo NPM no primeiro componente.

TABELA IX - Análise de componentes principais do paradigma PG

PG			
Testes complementares	Medida KMO de adequação de amostragem	0,809	
	Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1249,68
		Sig.	0,000
Análise dos Componentes Principais	Matriz de componente rotativa – PG		
	Dimensão	Componentes	
		1	2
	Lógica principal	0,783	0,023
	OSPC	0,758	0,006
	Dimensões Relevantes	0,756	0,08
	Tomada de decisão	0,67	-0,107
	<i>Accountability</i>	0,63	0,071
	Relações Internas	0,454	0,079
	Relações Externas	0,044	0,991
	% de variância explicada	40%	14%

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

A TABELA IX apresenta a análise dos componentes principais das sete variáveis (dimensões) do paradigma PG. Desta análise resultam dois componentes principais que conjuntamente explicam mais de cinquenta por cento da variância total do modelo PG. A primeira componente, Princípios_PG_Menos_Cooperação, aglomera maioritariamente as variáveis Lógica Principal, OSPC, Dimensões Relevantes, Tomada de Decisão, *Accountability* e Relações Internas. A segunda componente, Cooperação_Externa,

engloba principalmente as Relações Externas. À semelhança dos outros paradigmas, existem duas grandes visões sobre a PG. A primeira, está ligada a aspetos qualitativos, à transparência e abertura das Forças Armadas para o exterior. Em concreto, engloba o planeamento e controlo de aspetos qualitativos, a preocupação com a ética, a sustentabilidade e a prestação de contas interna e externa, a tomada de decisão é flexível, existe conciliação dos interesses políticos e administrativos ao nível do gestor/administrador, o foco é na eficiência e eficácia do sistema global e existe responsabilização partilhada. A segunda, está relacionada com a cooperação com entidades públicas e privadas, ou seja, os militares têm uma visão da existência de ações conjuntas com outros organismos. Neste caso, a análise de componentes apresenta as relações de cooperação externas no segundo componente *versus* o resto do modelo PG no primeiro componente.

Assim, as vinte e uma variáveis (sete dimensões por paradigma) iniciais estão condensadas em seis que representam a visão dos militares relativamente aos três paradigmas. É ainda realizado um teste ANOVA que mostra que as seis variáveis têm diferenças estatisticamente significativas (TABELA X).

TABELA X - ANOVA das componentes principais

Paradigma	OPA		NPM		PG	
Componentes Principais	Responsabilização _Decisor_Cidadão	Burocracia	Eficiência_ Resultados	Concorrência _ Externa	Princípios_ PG_ Menos_ Cooperação	Cooperação_ Externa
ANOVA						
Z	200,682***	148,712***	375,630***	260,583***	290,728***	80,344***

*** p < 0,01; ** p < 0,05; * p < 0,1

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Seguidamente, é aplicada uma análise de *clusters* às novas variáveis obtidas na análise de componentes principais para verificar as combinações/estruturas percecionadas

das metodologias de gestão utilizadas. Este método é um procedimento de estatística multivariada que objetiva organizar um conjunto de indivíduos ou objetos em grupos, através de informação detalhada sobre os mesmos (Pereira & Patrício, 2016). Ainda é realizada uma caracterização a montante das combinações dos componentes principais e uma caracterização a jusante com as características individuais.

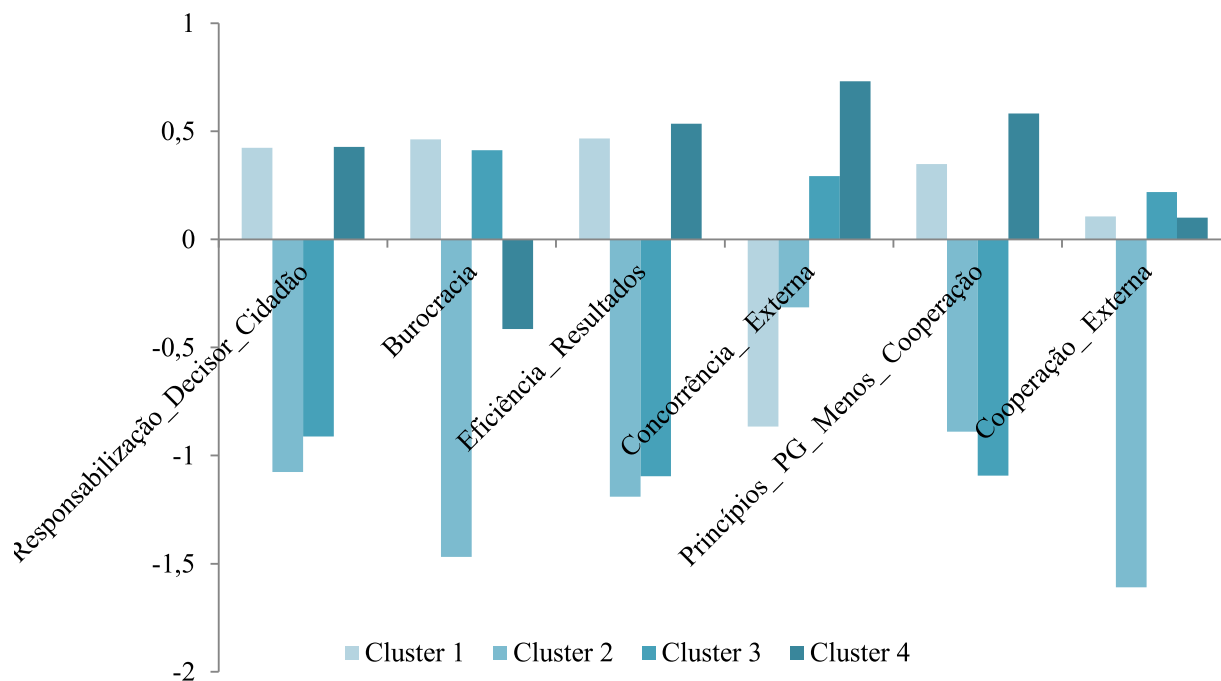
A distribuição por número de casos e percentagem pelos 4 *clusters* obtidos, bem como os resultados adquiridos na análise de *clusters* das seis componentes, em média, é apresentada na TABELA XI e no GRÁFICO 1.

TABELA XI - Análise de *clusters* aos componentes principais

Componentes Principais	<i>Cluster</i> 1	<i>Cluster</i> 2	<i>Cluster</i> 3	<i>Cluster</i> 4	
Responsabilização_ Decisor_Cidadão	0,424	-1,076	-0,911	0,428	
Burocracia	0,463	-1,468	0,412	-0,415	
Eficiência_ Resultados	0,467	-1,19	-1,096	0,535	
Concorrência_ Externa	-0,865	-0,314	0,293	0,732	
Princípios_PG_ Menos_Cooperação	0,349	-0,889	-1,093	0,583	
Cooperação_ Externa	0,106	-1,609	0,219	0,101	
N	303	67	205	305	Total 880
%	34%	8%	23%	35%	100%

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

GRÁFICO 1 - Análise gráfica dos quatro *clusters* obtidos



Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

O *cluster* 1 é constituído por 34% da amostra e o *cluster* 4 por 35% da amostra. Nestas estruturas os militares percecionam mais a utilização, em média e no geral, dos componentes principais do que nos *clusters* 2 e 3. No entanto, no *cluster* 1 a componente Concorrência_Externa assume o menor valor e a componente Eficiência_Resultados assume o maior valor. Por outro lado, no *cluster* 4 as componentes Responsabilização_Decisor_Cidadão, Eficiência_Resultados, Concorrência_Externa e Princípios_PG_Menos_Cooperação assumem os maiores valores e a Burocracia assume um valor negativo. O *cluster* 2 representa 8% da amostra e a sua estrutura apresenta todos os valores a negativo, destacando-se as componentes Responsabilização_Decisor_Cidadão, Burocracia, Eficiência_Resultados e Cooperação_Externa com o maior valor negativo. O *cluster* 3 é formado por 23% da amostra e apresenta as componentes Responsabilização_Decisor_Cidadão,

Eficiência_Resultados e Princípios_PG_Menos_Cooperação a negativo, sendo a última o maior valor negativo.

Pode-se afirmar que existem quatro estruturas de implementação dos paradigmas da AP, consequentes das percepções das metodologias utilizadas nas Forças Armadas. Este resultado confirma a evidência de existência de estruturas distintas das práticas e metodologias administrativas. Estes resultados estendem a literatura sobre a gestão híbrida e complexa nos organismos públicos (Iacovino et al., 2017; Christensen & Laegreid, 2011; Goldfinch & Yamamoto, 2019), identificando quatro estruturas distintas de práticas de gestão utilizadas na mesma AP, especificamente nas Forças Armadas. A proposição um é validada.

Na estrutura *cluster* 1, salienta-se o menor valor da componente Concorrência_Externa, ou seja, existe um grupo de militares que percebe menos a existência de relações de concorrência externa com organismos privados e/ou públicos e no geral percebe menos a existência das restantes componentes. A estrutura *cluster* 2 é a que se diferencia mais das restantes estruturas e apresenta o menor grupo de militares. Nesta, os militares percebem menos todas as componentes principais, salientando-se que estes são os que percebem menos a existência de *accountability* das Forças Armadas perante o cidadão e o decisor político, a burocracia, o foco na eficiência e eficácia dos resultados e a existência de cooperação externa. Os militares presentes na estrutura *cluster* 3 não percebem tanto a existência de *accountability* das Forças Armadas perante o cidadão e o decisor político e o foco na eficiência e eficácia dos resultados e são o grupo que percebe menos a utilização dos princípios do paradigma PG. A estrutura *cluster* 4, no geral, apresenta os maiores valores positivos das componentes. Nesta estrutura os militares percebem mais a existência de *accountability* das Forças Armadas perante o

cidadão e o decisor político, o foco na eficiência e eficácia dos resultados, a existência de concorrência externa com organismos privados e/ou públicos e a utilização dos princípios do paradigma PG. Por outro lado, este grupo percebe menos a burocracia das Forças Armadas.

Para o melhor entendimento dos grupos *cluster* obtidos, é apresentada a TABELA XII que relaciona os resultados das quatro estruturas com as características individuais dos militares.

TABELA XII - Análise dos *clusters* através das características individuais

Características individuais		<i>Cluster 1</i>	<i>Cluster 2</i>	<i>Cluster 3</i>	<i>Cluster 4</i>
Nível de gestão	Gestores de topo	37%	3%	16%	44%
	Gestores Intermédios	34%	4%	26%	36%
	Operacionais	34%	11%	23%	32%
Sexo	Feminino	30%	6%	16%	48%
	Masculino	35%	8%	25%	32%
Habilitações literárias	Até 12º ano	30%	12%	23%	35%
	Formação superior	37%	5%	24%	34%
Área de formação e/ou trabalho	Gestão e semelhantes	34%	8%	21%	37%
	Outros	35%	7%	24%	34%
Idade	Até 30 anos	27%	11%	26%	36%
	31-40 anos	29%	9%	32%	30%
	41-50 anos	41%	5%	22%	32%
	51-60 anos	38%	6%	15%	41%
	Mais de 60 anos	39%	5,5%	5,5%	50%
Número de anos em que trabalha na organização	0-10 anos	24,5%	11%	24,5%	40%
	11-20 anos	31%	7%	31%	31%
	21-30 anos	40%	7%	23%	30%
	31-40 anos	39%	6%	14%	41%
	Mais de 40 anos	38%	0%	24%	38%

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

O grupo *cluster 1* é composto maioritariamente por gestores de topo e apresenta a mesma percentagem, menor, de gestores intermédios e operacionais. São sobretudo

militares do sexo masculino e a maior parte apresenta formação superior. Dado que apresenta, de forma semelhante, militares de diferentes níveis de gestão, as idades deste grupo são heterogéneas. No entanto, a maior percentagem encontra-se entre os 41 e os 50 anos e a menor até aos 30 anos. A maior parte destes militares encontram-se a trabalhar na organização num período entre os 21 e os 30 anos, mas a grande parte trabalha há mais de 21 anos.

Os militares do *cluster 2* são sobretudo operacionais do sexo masculino e a maior parcela tem formação até ao 12º ano de escolaridade. Este grupo é composto principalmente por militares com idades até aos 30 anos que se encontram na organização no máximo há 10 anos.

A estrutura do *cluster 3* são maioritariamente gestores intermédios e a segunda grande parcela são operacionais. Este grupo é sobretudo do sexo masculino e grande parte apresenta uma área de formação e/ou trabalho que não está relacionada com gestão e áreas semelhantes. A grande parte deste grupo encontra-se entre na faixa etária dos 31 aos 40 anos e está na organização, maioritariamente, num período compreendido entre os 11 e os 20 anos.

Os militares do grupo *cluster 4* são sobretudo gestores de topo, seguindo-se os gestores intermédios como a segunda maior parcela. Estes são maioritariamente do sexo feminino e grande parte trabalha e/ou teve formação na área de gestão e matérias semelhantes. A maioria das idades é superior a 60 anos e a segunda grande parcela compreende as idades entre os 51 e os 60 anos. A maior parte destes militares trabalha na organização num período compreendido entre os 31 e os 40 anos e a segunda maior parcela encontra-se na organização no máximo há 10 anos.

Da análise da TABELA XII verifica-se que as diferenças nas habilitações académicas no *cluster* 3 e 4 e que a área de formação e/ou trabalho nos *clusters* 1 e 2 têm uma expressão pequena.

Para uma melhor análise e discussão dos resultados obtidos é desenvolvida a TABELA XIII, que sumariza e identifica os aspetos mais relevantes das quatro estruturas compostas pelas seis componentes principais e as respetivas características individuais.

TABELA XIII - Matriz das estruturas das componentes principais de acordo com as características individuais

<i>Clusters</i>	Estrutura das componentes principais	Características individuais
<i>Cluster 1</i>	Responsabilização_Decisor_Cidadão + Burocracia + Eficiência_Resultados + Concorrência_Externa - Princípios_PG_Menos_Cooperação + Cooperação_Externa +	Gestores de topo, Gestores intermédios e Operacionais (Gestores de topo têm mais expressão); sexo masculino; formação superior; idades heterogéneas (encontram-se sobretudo na meia idade); na organização entre 21-30 anos.
<i>Cluster 2</i>	Responsabilização_Decisor_Cidadão -- Burocracia -- Eficiência_Resultados -- Concorrência_Externa - Princípios_PG_Menos_Cooperação - Cooperação_Externa --	Operacionais; sexo masculino; formação até ao 12º ano de escolaridade; mais jovens; na organização até 10 anos.
<i>Cluster 3</i>	Responsabilização_Decisor_Cidadão - Burocracia + Eficiência_Resultados -- Concorrência_Externa + Princípios_PG_Menos_Cooperação -- Cooperação_Externa +	Gestores intermédios e operacionais (gestores intermédios têm mais expressão); sexo masculino; não tem formação/trabalho na área da gestão; mais jovens; na organização entre os 11-20 anos.
<i>Cluster 4</i>	Responsabilização_Decisor_Cidadão + Burocracia - Eficiência_Resultados + Concorrência_Externa + Princípios_PG_Menos_Cooperação + Cooperação_Externa +	Gestores de topo e gestores intermédios (gestores de topo têm mais expressão); sexo feminino; tem formação/trabalho na área da gestão; mais velhos e mais novos; na organização entre os 31-40 anos e até aos 10 anos.

Nota: o “+” significa que o valor está entre 0 e 1; o “++” significa que o valor é superior a 1; o “-” significa que o valor está entre -1 e 0; o “--” significa que o valor é inferior a -1 (ver TABELA XI).

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Os resultados obtidos validam a proposição dois. Existe uma diminuição da percepção da utilização de práticas do paradigma PG (engloba as variáveis Princípios_PG_Menos_Cooperação e Cooperação_Externa) com a descida na estrutura hierárquica (níveis de gestão). Em concreto, os gestores de topo são o grupo que percebe mais a utilização das metodologias PG, seguindo-se os gestores intermédios. As evidências desta tendência identificadas em Iacovino et al. (2017) são confirmadas no contexto das organizações militares.

Verifica-se que genericamente os inquiridos com mais idade e/ou maior número de anos empregados nas Forças Armadas concordam mais com a percepção da utilização de práticas do paradigma PG do que os inquiridos mais jovens, assim não se verifica a proposição três. No caso das Forças Armadas e, como já referido, assumindo que as práticas diárias dos inquiridos são baseadas nas suas percepções, as variáveis idade e número de anos empregado na organização são relevantes, mas os seus resultados não são semelhantes aos de Ahmad et al. (2020) e de Van der Voet (2016). Nestes estudos os inquiridos com mais idade e que trabalham nas organizações há mais tempo não têm atitudes positivas perante a mudança, assim, o presente estudo não reforça os resultados de Ahmad et al. (2020) e de Van der Voet (2016). Por outro lado, reforça os resultados de Oreg et al. (2011) que indicam que o número de anos empregado na organização está associado à aceitação da mudança organizacional.

Constata-se também que, no geral, os militares mais velhos e/ou que trabalham nas Forças Armadas há mais anos concordam mais com a utilização dos paradigmas OPA e NPM do que os militares mais novos. No entanto, como no grupo *Cluster 4* a variável Burocracia e no grupo *Cluster 1* a Concorrência_Externa não são tão percebidas, a

proposição quatro é parcialmente verificada. Estes dados reforçam os resultados de Ahmad et al. (2020) e de Van der Voet (2016), mas expandem a evidência para o contexto das Forças Armadas.

Por último, a proposição cinco não se verifica. De acordo com Oreg et al. (2011) o nível de educação resulta na aceitação da mudança organizacional que neste estudo é assumido como uma atitude positiva perante a mudança, assim, os resultados encontrados não reforçam o estudo de Oreg et al. (2011). Os militares com mais formação percebem mais a utilização de práticas de gestão relacionadas com o paradigma OPA e NPM.

O grupo de militares *cluster 1*, no geral, percebe a utilização das metodologias associadas às componentes principais relativas aos diferentes paradigmas, no entanto, destaca-se por não perceber tanto a existência de concorrência com organismos públicos e/ou privados e por perceber mais a cooperação externa com os mesmos. A percepção complexa da utilização das variadas metodologias dos três paradigmas pode advir do facto deste grupo ser constituído sobretudo por gestores de topo e onde a maioria tem formação superior, ou seja, a experiência adquirida ao longo dos anos em diferentes funções, aliada à formação, expõe o conhecimento das práticas e princípios de gestão utilizadas nas organizações. Acresce também o facto de que os gestores de topo têm acesso a uma maior quantidade de informação que lhes permite ter uma visão macro da sua organização. Provavelmente, estes fatores permitem a este grupo verificar que a cooperação com outros organismos é prática frequente, por exemplo através dos exercícios e missões internacionais ou no âmbito académico, enquanto que a concorrência não tem tanta importância.

O grupo de militares *cluster 2* percebe menos a utilização de todas as metodologias associadas às componentes principais dos três paradigmas. Esta percepção menos complexa pode ser consequente do facto deste grupo ser composto maioritariamente por operacionais que na maioria são jovens, que se encontram na organização no máximo há dez anos e que apresentam uma formação até ao 12º ano. Estas características fazem com que estes militares, como assumem funções num nível hierárquico inferior, não tenham acesso à informação macro da sua organização e também faz com que a experiência de trabalho em diversas funções seja reduzida. A possível falta de informação e inexperiência deste grupo resulta numa percepção menos complexa e mais de acordo com a experiência pessoal micro.

O grupo de militares *cluster 3* percebe mais a existência de burocracia, de concorrência externa e a cooperação externa, por outro lado, os restantes princípios do paradigma PG são menos percebidos bem como a existência de eficiência e eficácia na gestão (característica NPM) e resultados atingidos e na *accountability* da organização para com o decisor político e os cidadãos (característica OPA). Contudo, este grupo percebe mais a existência de burocracia, de concorrência e cooperação externa. A percepção deste grupo é mais complexa do que a do grupo *cluster 2* e menos complexa do que a do grupo *cluster 1*. Estes militares encontram-se maioritariamente a meio da estrutura hierárquica onde assumem funções de gestão intermédia, no entanto, não têm formação e/ou não trabalham na área da gestão. Este facto pode fazer com que não tenham o conhecimento necessário e experiência para identificar a utilização dos princípios das componentes principais relacionados com os paradigmas, fazendo com que a sua visão atinja mais a existência da burocracia e as relações externas organizacionais existentes. O facto de existirem gestores intermédios sem formação e ou que trabalhem na área da

gestão pode ter implicações negativas para a passagem da informação de cima para baixo e vice-versa, nomeadamente informação relacionada com metodologias de gestão e administração dificultando a mudança na gestão (Armenakis & Bedeian, 1999)

O grupo *cluster* 4 percebe mais todas as componentes principais à exceção da burocracia. A estrutura das componentes principais deste grupo é semelhante ao grupo *cluster* 1, no entanto, este percebe menos a burocracia e o grupo *cluster* 1 percebe menos a concorrência externa. Este grupo é composto maioritariamente por uma parcela de militares mais velhos e por uma parcela de militares mais novos, sendo a última menor. Apesar deste grupo abranger militares mais novos, que podem assumir funções de gestão intermédia, existe uma visão mais complexa à semelhança do grupo *cluster* 1. A complexidade percebida pelos mais novos pode ser explicada pelo facto de estes terem formação e ou trabalharem na área da gestão o que lhes desperta para estas matérias. Apesar de não existir uma explicação evidente, salienta-se que este grupo é maioritariamente do sexo feminino.

Estes resultados apresentam um desalinhamento das percepções dos militares ao longo da estrutura hierárquica. Este facto pressupõe a utilização de diferentes metodologias e práticas de gestão nestas organizações e sugere a falta de normalização das metodologias e/ou a fraca implementação das mesmas. Os próprios militares podem não estar recetivos e pré-dispostos à utilização de novas práticas e pode existir falta de liderança e comunicação de qualidade entre os níveis de gestão. Consequentemente, surgem implicações quanto à necessidade de um investimento no sentido de melhoria da gestão da mudança. Os militares que ocupam funções de gestão intermédia são assumidos como agentes da mudança e devem obter formação nesse sentido. Estes medeiam a relação entre os gestores de topo e os operacionais que, de acordo com os resultados

obtidos, têm visões diferentes das práticas de gestão utilizadas. Fatores como a comunicação de qualidade, a liderança e a normalização de procedimentos são cruciais para colmatar a diversidade de práticas existentes e alinhar a estratégia destas organizações.

4.4.2. Estudo de Caso

4.4.2.1. Entrevistas

As oito entrevistas realizadas permitiram ter uma perceção generalizada ao longo de diferentes áreas das chefias da Força Aérea. Nomeadamente, a componente logística e de apoio, de treino físico militar, de ensino e investigação, de auditoria, de gestão e administração e operacional. Como já referido, as entrevistas foram realizadas a gestores de topo e a gestores intermédios tendo sido assegurado em todo o processo de recolha e tratamento dos dados a confidencialidade dos mesmos (Rowley, 2012; Saunders et al., 2016).

O tratamento dos dados resultantes das entrevistas está de acordo com as indicações de Rowley (2012). As entrevistas foram transferidas de áudio para texto, em documento word, e organizadas por questões. Estas foram analisadas qualitativamente e foram identificados pontos-chave em cada questão colocada. As respostas dos militares também foram comparadas o que permitiu identificar e salientar aspetos importantes sobre as perguntas realizadas.

De seguida, são expostas as questões realizadas ao militar A e os resultados da análise dos dados recolhidos (complementado com a análise dos documentos disponibilizados).

Qual é o propósito atual da medição do DO?

Atualmente, a medição do DO tem como propósitos verificar o cumprimento e melhoria dos objetivos definidos e realizar o reporte interno e externo da informação. A informação proveniente da medição do DO também pode servir parcialmente para a tomada de decisão, uma vez que existem fatores externos que afetam as decisões a tomar. Existe a obrigatoriedade legal dos organismos públicos realizarem um Relatório Anual de Atividades e o Plano Anual de Atividades onde está espelhada a informação da percentagem de objetivos atingida e qual o orçamento despendido em cada objetivo. Para além desta obrigatoriedade, também é realizado o Relatório Anual de Objetivos e Indicadores de Gestão que está relacionado com a execução da estratégia, ou seja, verifica se as metas traçadas para determinado ano são atingidas e identifica as falhas.

Como é medido atualmente o DO? que medidas são utilizadas? administrativas? *survey*? sabe em concreto quais os indicadores utilizados das medidas administrativas? qual o sistema de medição de desempenho utilizado? quem define os indicadores?

A base da medição do DO é a Diretiva Estratégica do General CEMFA que apresenta os objetivos estratégicos para a FA. Por norma, esta Diretiva tem a mesma durabilidade que os mandatos do general CEMFA, ou seja, mais ao menos três anos. A Divisão de Planeamento da Organização utiliza os objetivos estratégicos e através de uma ferramenta metodologicamente semelhante ao *Balanced Scorecard*, adaptada à Organização, cria os objetivos operacionais e consequentemente as atividades, sendo que cada atividade tem um peso. Para medir as atividades a Organização utiliza uma ferramenta que designou de *cockpit* organizacional, que contém as atividades, as ações, os indicadores e a forma de cálculo dos mesmos (que medem a execução dos objetivos), as metas anuais a atingir e a informação do responsável por reportar a informação centralmente.

É apontado como uma fragilidade da ferramenta o facto desta se basear numa diretiva estratégica muito genérica e é referido que uma possível melhoria seria a criação, consequente da Diretiva Estratégica, de Diretivas Operacionais (uma para cada Comando) que operacionalizassem a estratégia pretendida pelo CEMFA (objetivos operacionais). Desta forma, a estratégia, os objetivos e a própria execução da estratégia teriam um maior sucesso, no entanto, é salientado que o próprio processo de gestão estratégica é bastante complexo.

Relativamente à análise dos documentos disponibilizados verifica-se que a ferramenta utilizada para medição do DO, semelhante ao *Balanced Scorecard*, apresenta quatro perspetivas de gestão, o produto operacional, os processos internos, a aprendizagem e crescimento e a gestão de recursos. Cada perspetiva apresenta objetivos, os objetivos incluem atividades e estas subdividem-se em ações. Cada ação corresponde a um indicador de desempenho chave (ou medida) que tem presente a fórmula de cálculo. Importa referir que cada indicador tem uma meta padrão (que permite ter valores comparativos) e uma meta desejada, que em alguns casos está relacionado com os rácios dos anos anteriores ou com as atividades planeadas para o ano em questão. Os valores obtidos são analisados em função da sua execução, da diferença da execução para a meta desejada e também é calculada a eficácia da ação e da atividade que, no limite, permite verificar o grau de cumprimento de cada perspetiva de gestão.

Quanto às medidas utilizadas, ou indicadores de desempenho chave, estes são apresentados de forma quantitativa, ou seja, através de rácios, nº de horas, taxas, número de elementos, custos, médias, entre outras. O documento facultado que descreve a ferramenta utilizada pela Organização não será partilhado por questões de confidencialidade.

Não foi possível realizar diretamente a questão - qual é a importância dada atualmente aos diferentes *stakeholders* na medição do DO? (por exemplo cidadãos, clientes, trabalhadores, governo central, reguladores nacionais, especialistas independentes, Direção Geral do Orçamento, CEMGFA...). Com base no global da entrevista é depreendido que o *stakeholder* mais importante é o CEMFA porque é ele que define a estratégia. Depois, os elementos mais importantes são os da Divisão de Planeamento que definem os objetivos e indicadores de gestão, bem como a forma de cálculo. Os restantes intervenientes, definidos na diretiva, apenas apresentam os resultados obtidos de acordo com o solicitado pela Divisão de Planeamento.

Seguidamente, são expostas as questões realizadas aos militares B, C, D, E, F, G e H e os respetivos resultados da análise dos dados recolhidos.

Acha que a medição do DO, atualmente, é importante? Porquê?

No geral, todos os militares responderam que a medição do DO é importante. Os motivos apresentados consistem na verificação do cumprimento dos objetivos e missões alocadas à Força Aérea (missões que podem ser voláteis como o combate e mitigação da pandemia COVID-19), identificar fragilidades, perceber se estamos a trabalhar de modo eficiente e consequentemente melhorar a otimização dos recursos (foi salientado que dada a falta de recursos é importante otimizar os mesmos), avaliar a qualidade dos processos *versus* a redução de pessoal (tem-se assistido à redução da qualidade dos processos acompanhada com a redução de pessoas) e reestruturação dos mesmos (ajustar os procedimentos à redução de pessoal). É salientado pelo militar H que a Organização assenta nas pessoas e que a medição do DO e posterior avaliação é fundamental para existir um *feedback* constante aos vários níveis hierárquicos do desempenho atingido.

Qual é o propósito atual da medição do DO?

Quanto ao propósito atual e real da medição do DO da Força Aérea os inquiridos referem que, a cima de tudo, objetiva o reporte às instâncias superiores, nomeadamente ao CEMFA. No entanto, os militares C e E também têm a perceção de que a medição do DO tem o propósito de verificar se os objetivos definidos estão a ser cumpridos e a melhoria do próprio desempenho através da otimização dos recursos. É reforçado pelo militar G que dada a escassez de recursos é fundamental que se consiga medir o grau de cumprimento dos objetivos, analisar os desvios, determinar medidas corretivas e atingir os objetivos de forma mais eficiente possível.

Como é medido atualmente o DO? que medidas são utilizadas? administrativas? *survey*? sabe em concreto quais os indicadores utilizados das medidas administrativas?

Através das entrevistas verifica-se que os entrevistados não têm um conhecimento abrangente das medidas utilizadas na medição do DO, assim, mencionam medidas de gestão relacionadas com a componente operacional que estão interligadas ao produto final da FA, referindo que estas são apenas quantitativas, e indicam medidas relacionadas com as respetivas áreas de trabalho. Na componente operacional são indicados pelo militar H o número de horas de voo, a prontidão das aeronaves, o número de horas de voo executadas por missão de cada aeronave (cumprimento do regime de esforço) e o número de missões executadas (estas medidas também são identificadas pelo militar B). É referido, na componente operacional, que existe uma solicitação superior anual dos objetivos a que as esquadras se propõem e que essas metas indicadas contribuem para a medição do DO. Na área do Departamento de Educação Física é identificado pelo militar D a percentagem de aptidão nos testes físicos e na área da Polícia Aérea o número de

sessões de tiro, o número de tiros e o consumo de munições. Na área do ensino e investigação é indicado pelo militar E o número de alunos que chumbam e o número de publicações. Na área de auditoria o militar F menciona o número de auditorias e na componente financeira o militar G assinala o grau de execução do orçamento (através deste indicador avaliam o orçamento a disponibilizar do ano seguinte). Na área da logística e apoio o militar B refere que a medição do DO também deve incluir fatores relacionados com a componente humana. É generalizado que a informação dos indicadores (medidas) solicitados superiormente para a medição do DO é quantitativa, não é representativa da realidade, não é suficiente para ser utilizada pelos serviços e que cada departamento/serviço cria os seus próprios objetivos e indicadores de desempenho para gerir as suas equipas, mas de uma forma informal, individual e autónoma.

Utiliza a informação da medição do DO nas suas tarefas? tomada de decisão? porquê?

A informação da medição do DO não é utilizada por nenhum dos entrevistados na execução das suas tarefas nem para a tomada de decisão. É referido que os indicadores de gestão solicitados para medição do DO não proporcionam informação suficiente para a sua utilização no funcionamento corrente dos serviços (militares D, F e H). Exemplos indicados foram a informação sobre o nível de aptidão e inaptidão dos militares ao nível dos testes físicos que é solicitada para a medição do DO, que revela pouca informação sobre o desempenho do Departamento de Educação Física, e também o número de auditorias que não é suficiente para a tomada de decisão, sendo que nesta última é utilizada a experiência obtida no terreno para possíveis melhorias. Em termos operacionais, é referido que a informação do número de horas de voo anual é muito abstrata para ser utilizado no funcionamento corrente de uma esquadra de voo, logo, sem

diretivas superiores com objetivos mais específicos torna-se difícil utilizar a informação do DO nas funções diárias.

Qual deveria ser o propósito da medição do DO?

De acordo com a expectativa dos gestores, o propósito da medição do DO deveria abranger a componente humana (militar B), ter a função de controlo dos recursos humanos, materiais e financeiros para uma posterior correta alocação dos mesmos às unidades e respetivas missões (militares C, D e H) (é referido pelo militar C que neste momento existe duplicação de estruturas e dissipação de meios mal alocados), ter efetivamente a noção do real desempenho das pessoas e dos serviços para posterior melhoria da eficiência da alocação dos recursos, de investimentos e dos processos internos (militares E, F e H) (através da informatização dos processos por exemplo), para avaliar o cumprimento dos objetivos definidos (militar D e E), para definir estratégias para o futuro, para tomar medidas para solucionar problemas identificados (militar F) (o militar F deu como exemplo a colocação de pessoal técnico civil em áreas que eram ocupadas por militares para colmatar a falta de pessoal) e para aprender lições e identificar os erros cometidos e fragilidades e posteriormente mitigá-las (militar G).

Qual ou quais deveriam ser as medidas utilizadas, atualmente, para medição do DO? medidas administrativas (perceção da satisfação, da eficiência...) ou *survey* (quantidade/qualidade do *output*...)?

Para os gestores as medidas utilizadas na medição do DO, no geral, deveriam ser quantitativas e qualitativas. Um exemplo que justifica esta afirmação é o facto de existir sempre alguém que não atinge os mínimos nos testes físicos, no entanto, pode existir um grande esforço, empenho, motivação e atitude que não é quantificável e, por isso, não é

considerado (militar D). A gestão dos recursos humanos é apontada como essencial na Força Aérea para um bom DO (militares B, C, E), e são apontados como medidas importantes a considerar na medição do DO a taxa de absentismo (militar C) (objetiva controlar a eficiência dos recursos disponíveis, uma vez que estamos perante um novo paradigma e os recursos são cada vez menos, e contrariar a cultura existente das "folgas"), o grau de satisfação das pessoas (militares C, G e H), a frequência de manutenção das qualificações/formações das pessoas (para que exista uma evolução da aprendizagem e desempenho das pessoas e, conseqüentemente, uma maior motivação) (militar C) e se as funções desempenhadas estão de acordo com a formação obtida (militar G). Também é referido pelos militares C, E, G e H que deveriam existir medidas que ajudassem a melhorar os processos internos, pois os processos atuais são bastante ineficientes relativamente aos recursos despendidos (falta de pessoas, a alta rotatividade e a inexistência da documentação dos procedimentos são identificados como constrangimentos à eficiência dos processos internos) e é dado como exemplo o número de vezes que um documento interno volta para trás para ser corrigido. É salientado pelos militares G e H que o tempo despendido nos processos é grande porque estes não estão documentados, logo, as fragilidades e os erros habituais não são conhecidos e repetem-se, diminuindo a eficiência dos processos internos (os documentos com qualidade não são produzidos de forma célere). Também a comunicação é identificada pelo militar C como fulcral para a melhoria do DO na estrutura militar, e é referida como uma possível medida de DO (é indicado que poderia ser medido qualitativamente). É referido pelo militar C que a componente humana, os processos internos e a comunicação devem ser enquadrados nas medidas de medição do DO e que, posteriormente, estes fatores devem ser melhorados. Conseqüentemente, a gestão orçamental e a componente operacional

serão melhores. É salientado que seria importante medir para além da eficácia (cumprimento dos objetivos) a eficiência, ou seja, ter em conta os recursos e tempo despendidos.

Que medidas deveriam ser utilizados? *output? input? outcome?* que resultados, *inputs* e *outcomes* devem ser analisados? porquê?

O militar B dá o seguinte exemplo da área do abastecimento. Se for analisado o número de abate de cargas este pode ser considerado mau em termos de desempenho pelas chefias, no entanto, existem outros fatores como a falta de pessoal e a acumulação de funções que não são tidos em consideração na análise e que afetam e podem explicar o desempenho da operação. É referido que a informação da medição do DO atingida através de aspetos qualitativos e com envolvimento da componente humana demonstraria ao poder político a verdadeira Força Aérea e poderiam ser utilizados para melhorar o que está errado em termos de estrutura. Nomeadamente, a distribuição de pessoas pelos serviços, redefinição dos processos e reestruturação das áreas e serviços. São dados como exemplos de medidas qualitativas o tipo de utilizador do ginásio (treino de força, treino de cárdio, entre outros) (militar D), o nível e adequabilidade de formação dos docentes para lecionar determinada aula/formação (militar D), o número de investigadores *versus* o tempo disponível para executar tarefas de investigação (militar E), verificar o tempo que se perde nos processos administrativos (burocracia) (militares E e G), o tempo despendido a executar uma determinada tarefa (militar E), perceber como é que os militares vêm a organização e se estão satisfeitos (é salientado que este indicador seria bom para a gestão de topo interna, mas que para *stakeholders* externos talvez não fosse pertinente) (militar G), a qualidade dos processos (militar G e H) e saber quantas missões se consegue realizar em média por dia e se esse número está enquadrado com o número

de tripulantes (militar H). É indicado pelo militar F que estão a tentar desenvolver centralmente políticas de controlo interno e de gestão de risco que têm como objetivo identificar e evitar problemas e implementar procedimentos que levem a melhorias.

O militar H refere que os objetivos gerais deveriam ser divididos em múltiplos objetivos palpáveis para se verificar efetivamente se os objetivos estão a ser cumpridos. Este formato também poderia motivar mais os militares, pois estes saberiam para que objetivo e finalidade o seu trabalho está a contribuir e indiretamente aumentaria a eficiência dos processos.

Qual é a importância dada atualmente aos diferentes *stakeholders* na medição do DO? (por exemplo cidadãos, clientes, trabalhadores, governo central, reguladores nacionais, especialistas independentes, Direção Geral do Orçamento, CEMGFA, entre outros).

Todos os inquiridos concordam que é dada mais importância aos políticos (poder político) e ao CEMGFA na medição do DO, ou seja, existe um desequilíbrio onde os militares estão desfavorecidos. Este desequilíbrio faz com que a imagem do real desempenho da Força Aérea não esteja a ser bem passada e, consequentemente, as decisões tomadas a nível político não têm em consideração as dificuldades sentidas ao nível dos recursos humanos (militar B). Por outro lado, é salientado que quem traça os objetivos estratégicos para a Força Aérea é o poder político (entidades externas) e, por isso, a Organização tem de cumprir esses mesmos objetivos nacionais (os objetivos internos delineados têm de ir de encontro aos objetivos superiormente determinados e presentes na Lei) (militares C, D, E e G). Também existe a perceção de que a base da medição do DO são as diretivas estratégicas do CEMFA que permanecem por três anos

(militares G e H). No entanto, também é ressaltado que a Força Aérea deveria definir medidas e indicadores de DO que objetivassem a melhoria e controle dos processos (dar uma maior importância aos militares e aumentar a motivação), logo do DO, uma vez que estas questões de problemas de funcionamento interno não são incluídas nos objetivos estratégicos definidos superiormente (militares C e H). Desta forma, poderia existir uma melhoria real do DO interno e, conseqüentemente, o cumprimento dos objetivos políticos da Força Aérea poderia ser mais eficiente. A IGDN e o Tribunal de Contas também são mencionados como entidades que solicitam e avaliam a informação do orçamento e anomalias (militar F). É referido que o DO é medido em função da cadeia hierárquica, logo, o Ministério da Defesa Nacional é importante na medição do desempenho (por exemplo, é importante mostrar que o orçamento atribuído é executado da forma mais correta possível) (militar F).

Qual deveria ser a importância dada atualmente aos diferentes *stakeholders* na medição do DO?

Deveria ser dada mais importância aos militares na medição do DO, ou seja, estes deveriam estar envolvidos na medição do desempenho de uma forma mais qualitativa (militares B, E, F, G e H). Por outro lado, durante as entrevistas foi mencionado que a maioria das pessoas não sabe para que objetivo final está a trabalhar, principalmente o pessoal operacional, logo, o envolvimento dos militares poderia não ter contributos fidedignos (militar C). Este problema é identificado como conseqüente da falta de pertença, de motivação e de cultura organizacional também motivada pela sociedade materialista e contemporânea e pela falta de cuidado da Organização para com os trabalhadores nomeadamente ao nível da comunicação e informação que é essencial numa estrutura militar (militar C). Os militares E e G referem que os cidadãos deveriam ser

mais importantes na medição do DO para que a Organização tivesse uma noção da perceção do seu desempenho por parte da população (para perceber qual a posição da Força Aérea na sociedade e o que podemos fazer para reajustar) e também, numa fase posterior à medição, a informação do desempenho deveria ser revelada à sociedade de uma forma mais clara para que esta perceba a missão fundamental da Força Aérea para o país e onde são aplicados os impostos pagos. No entanto, é salientado que o cumprimento da diretiva estratégica do CEMFA é fulcral para perceber se os objetivos estão ou não a ser cumpridos (militar H).

Reforça-se que das entrevistas efetuadas resultam contribuições que estão inseridas no questionário para respetiva validação e possível contribuição para a literatura. Estas contribuições estão identificadas no ANEXO 4.

4.4.2.2. Questionário

Foram obtidas 71¹¹ respostas no questionário, das quais 76,1% dos respondentes são do sexo masculino, 23,9% são do sexo feminino, 78,9% tem idade entre os 31 e os 60 anos e, relativamente às habilitações literárias, 46,5% são detentores de mestrado, 32,4% possuem licenciatura e 18,3% o ensino secundário. Quanto ao nível de gestão, dos inquiridos 14 assumem funções de gestão de topo, 14 assumem funções de gestão intermédia e 43 assumem outras funções que representam as funções operacionais. Os gestores de topo contemplam os inquiridos que assumem funções de gestão de topo e os inquiridos que assumem funções de gestão de topo e de gestão intermédia em simultâneo.

¹¹ Relativamente às questões das medidas *survey*, não se obteve 71 respostas em todas. Estas variaram entre o número de respostas 71 e 69.

A taxa de respostas identificada na amostra recolhida é efetivamente pequena. De acordo com os dados disponibilizados pela Organização, obteve-se uma taxa de resposta dos gestores de topo de cerca de 14 %, dos gestores intermédios de cerca de 5 % e em relação aos operacionais a taxa é menor. Reforça-se que a obtenção de dados sobre as temáticas do DO nas organizações militares podem não ser fáceis (Pinto et al., 2014) e que este pode ser considerado um assunto sensível. De acordo com Hill e Hill (1998) se o assunto for sensível a taxa de resposta pode ser inferior a 10%. Apesar do questionário abranger uma grande quantidade de informação nas opções de escolha, a sua extensão pode não ter sido benéfica na fase de recolha de dados. No entanto, salienta-se a anterior realização de entrevistas que originaram contributos específicos e detalhados e que reforçam a investigação e os resultados obtidos. Por forma a colmatar esta fragilidade do trabalho, é utilizado o método QCA para analisar os dados. Esta ferramenta é apropriada para analisar um número reduzido de respostas, permitindo um número mínimo de dez casos (Betarelli Junior & Ferreira, 2018).

Neste subcapítulo será realizada uma explicação dos métodos estatísticos utilizados na análise dos dados. Depois, os resultados obtidos e a respetiva discussão são apresentados.

Primeiramente, os dados são analisados de forma descritiva e depois de modo exploratório. A análise descritiva consiste numa análise direta dos dados obtidos através das percentagens. Esta permite uma caracterização das perceções dos militares sobre os critérios da medição do DO utilizados e os que deveriam ser utilizados. No entanto, o questionário extenso, previamente identificado, originou uma grande quantidade de dados. Assim, na fase seguinte da análise são aplicados métodos estatísticos que permitem a redução e organização dos dados.

Na análise exploratória é realizada uma análise fatorial com o intuito de obter um número menor de variáveis (fatores), ou seja, reduzir a dimensão dos dados sem perda significativa de informação, conforme indicado por Pereira e Patrício (2016). Este método permite reduzir significativamente os dados obtidos e realizar uma análise mais objetiva dos resultados. Conforme sugerido por Pereira e Patrício (2016), a extração de fatores foi realizada através do método de componentes principais que permite que grandes quantidades de informação sejam aproximadas por um modelo estrutural de complexidade moderada (Wold et al., 1987). Para validar a adequabilidade deste método (as variáveis são correlacionáveis) é aplicada a estatística KMO (Dziuban & Shirkey, 1974; Kaiser, 1974) e o teste de esfericidade de Bartlett (Pereira & Patrício, 2016). Posteriormente, é concretizada uma análise de *clusters* às novas variáveis. Esta análise é uma estatística multivariada que objetiva organizar um conjunto de indivíduos ou objetos em grupos através de informação detalhada dos mesmos (Pereira & Patrício, 2016). Assim, são obtidas combinações (*clusters*) das componentes principais que são caracterizadas através dos atributos dos indivíduos. Esta análise é complementada com o teste do Qui-Quadrado que permite verificar se duas variáveis estão relacionadas (Pereira & Patrício, 2016). A análise estatística referida foi executada no programa *Statistical Package for the Social Science*.

Por último, é aplicada a análise qualitativa comparativa, em inglês *qualitative comparative analysis* (QCA), que tem na sua base a teoria dos conjuntos e operações de álgebra booleana (Betarelli Junior & Ferreira, 2018). A QCA é uma abordagem analítica para dados multivariados e o pioneiro deste método de análise de dados é o cientista Charles Ragin (Ragin, 1987).

A aplicação da QCA pretende explorar a questão de investigação sobre um novo desenho da medição do DO e responder às quatro subquestões de investigação desenvolvidas: os *stakeholders* importantes na medição do DO têm uma relação direta com o tipo de medidas administrativas a utilizar na medição do DO? os *stakeholders* importantes na medição do DO têm uma relação direta com o tipo de medidas *survey* a utilizar na medição do DO? os objetivos da medição do DO têm uma relação direta com o tipo de medidas administrativas a utilizar na medição do DO? Os objetivos da medição do DO têm uma relação direta com o tipo de medidas *survey* a utilizar na medição do DO? Na aplicação deste método é utilizado o *software* Stata e o *software* fsQCA.

A QCA tem como principal objetivo identificar condições (conjuntos), ou combinações de condições, que são necessárias e suficientes para o conjunto resultado. Resumidamente, este método identifica como determinados conjuntos (podem estar combinados ou não) estão presentes ou ausentes quando um certo fenómeno de interesse existe ou não (denominado também de conjunto) (Betarelli Junior & Ferreira, 2018). A palavra relação em QCA significa a relação entre conjuntos que difere do conceito de correlação utilizado em métodos estatísticos tradicionais (Ragin, 2000).

Através da multicausalidade conjuntural (várias combinações de condições têm efeitos no resultado de interesse) e da equifinalidade (diferentes fatores levam a um resultado) presentes na QCA são sugeridos diferentes caminhos teóricos ao fenómeno desejado (causalidade complexa) (Ragin, 2000). No entanto, é essencial que as condições sejam necessárias e suficientes (Betarelli Junior & Ferreira, 2018).

A operacionalização da QCA implica uma modelagem dos dados. Os dados binários são identificados como conjuntos *crisp* que têm apenas duas categorias de

informação, zero (não pertence ao conjunto) ou um (pertence ao conjunto). Os dados não binários podem ser escalonados em diferentes graus de pertença nos conjuntos (*fuzzy*) e os valores variam entre 0 e 1 (Ragin, 2006; Betarelli Junior & Ferreira, 2018). A QCA deve permitir reduzir os dados, verificar se os dados correspondem às relações entre conjuntos defendidas, testar a teoria e desenvolver argumentos teóricos, entre outros (Betarelli Junior e Ferreira (2018) citam Schneider e Wagemann (2010)). No caso desta tese, a QCA permite principalmente verificar as relações entre os conjuntos indicadas nas subquestões de investigação.

Como já mencionado, na QCA é necessário que a relação entre conjuntos seja necessária e suficiente. De acordo com Betarelli Junior e Ferreira (2018) a propriedade de suficiência indica que uma condição (conjunto) pode ser considerada suficiente para um resultado quando esta está presente em todos os casos e o resultado também está presente nesses mesmos casos. A propriedade de necessidade indica que uma condição (ou conjunção de condições) é necessária quando sempre que o resultado está presente a condição também esteja.

Depois das propriedades de suficiência e necessidade estarem satisfeitas, é necessário verificar as medidas de consistência e cobertura que são medidas de extensão das relações entre conjuntos. De acordo com Ragin (2006), a medida de consistência é o principal critério para validação da QCA. Como descrito em Betarelli Junior e Ferreira (2018), esta medida mede a força do suporte empírico na argumentação teórica, descreve as relações de causalidade, mede o grau de proximidade da relação e avalia o grau em que os casos que partilham uma certa condição, ou combinação de condições, concordam com o resultado. A medida de cobertura disponibiliza a quantificação da relevância empírica

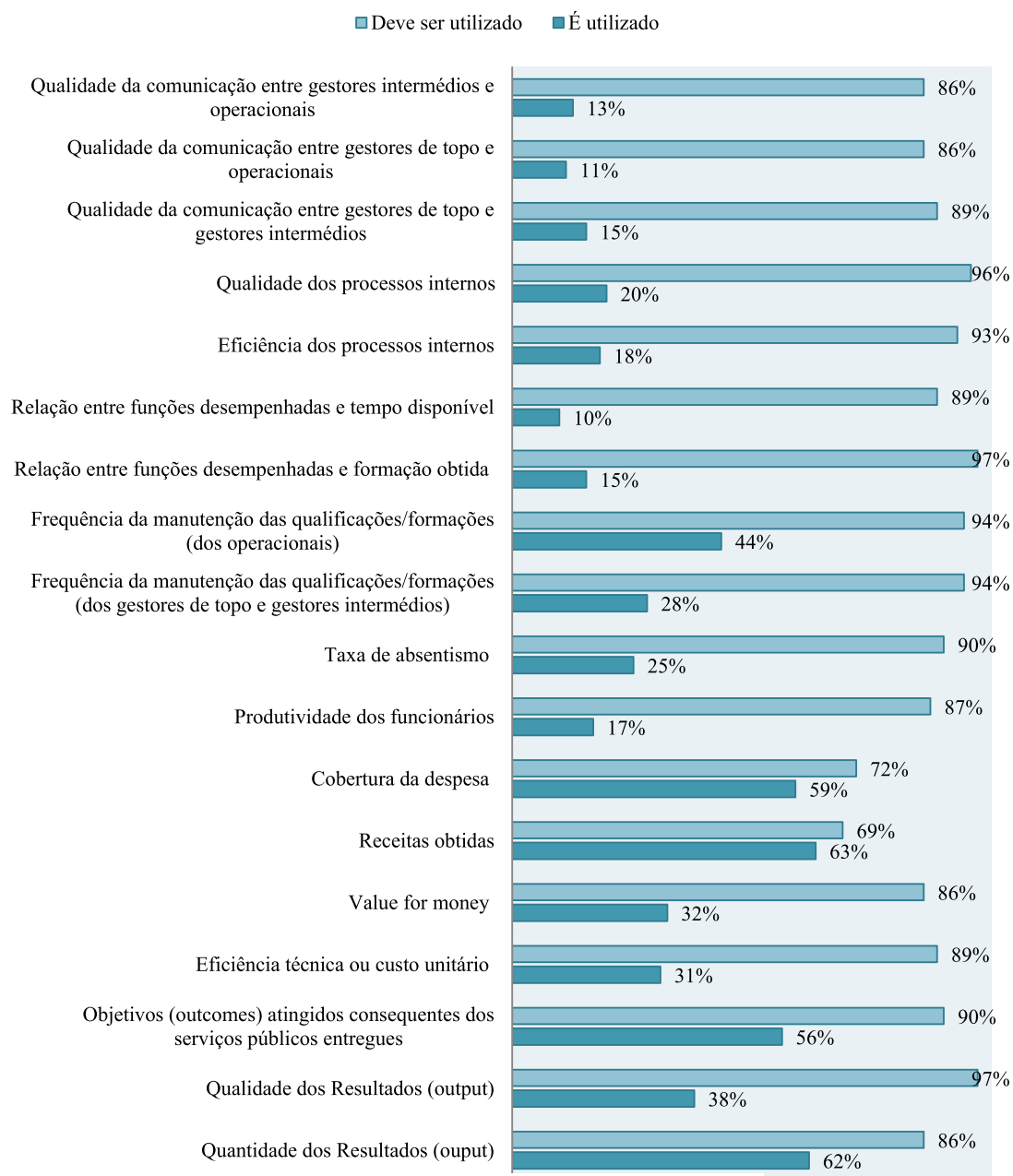
da condição, ou combinação causal, no conjunto das combinações causais, ou seja, avalia o grau em que estas contribuem para o resultado (Betarelli Junior & Ferreira, 2018).

Seguidamente, são apresentados os resultados obtidos nas análises realizadas e respectivas discussões. Primeiro, é apresentada a análise descritiva dos critérios da medição do DO das duas perspetivas, é utilizado e deve ser utilizado. Segundo, são expostos os resultados da análise de componentes principais. Terceiro, é realizada a análise de *clusters* e o teste do Qui-quadrado. Finalmente, apresenta-se a análise QCA.

Os resultados da perceção dos militares sobre as medidas utilizadas e das medidas que deveriam ser utilizadas estão descritos nos GRÁFICOS 2 e 3. Identificam-se as medidas utilizadas, de acordo com a experiência, e as que deveriam ser utilizadas, conforme a expectativa.

Genericamente, é percebido que as medidas administrativas e *survey* são importantes para os inquiridos e que, de acordo com a expectativa destes, deveriam ser ambas usadas na medição do DO. Por outro lado, a maioria dos inquiridos perceciona que a maior parte destas medidas não são utilizadas pela Organização na mensuração do DO. Também se verifica que existem diferenças percentuais entre a perceção das medidas administrativas e *survey* utilizadas e as que deveriam ser utilizadas, uma vez que as percentagens são bastante distintas.

GRÁFICO 2 - Perceção das medidas administrativas que são utilizadas e que devem ser utilizadas



Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

GRÁFICO 3 - Percepção das medidas *survey* que são utilizadas e que devem ser utilizadas



Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Por forma a fazer uma análise mais detalhada é utilizada uma escala de percentagens, de zero a cem por cento, para analisar a informação. A TABELA XIV permite de uma forma simples e através de uma escala percentual crescente identificar as medidas que são utilizadas e as que deveriam ser utilizadas da percepção dos inquiridos. Os ANEXOS 8, 9 e 10 detalham as medidas, os objetivos e os *stakeholders* com as maiores percentagens relativamente à utilização e ao que deveria ser utilizado.

TABELA XIV - Percepção das medidas utilizadas e das que devem ser utilizadas

Escala	Percepção das medidas utilizadas	Percepção das medidas que devem ser utilizadas
0% - 20%	Produtividade dos funcionários	
	Relação entre funções desempenhadas e formação obtida	
	Relação entre funções desempenhadas e tempo disponível	
	Eficiência dos processos internos	
	Qualidade dos processos internos	
	Qualidade da comunicação entre gestores de topo e gestores intermédios	
	Qualidade da comunicação entre gestores de topo e operacionais	
	Qualidade da comunicação entre gestores intermédios e operacionais	
	Percepção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a equidade/justiça	
	Percepção dos cidadãos sobre satisfação	
	Percepção dos cidadãos da qualidade dos resultados	
	Percepção dos cidadãos sobre a capacidade de resposta	
	Percepção dos gestores de topo e intermédios sobre o bem-estar social, económico e ambiental	
	Percepção dos gestores de topo e intermédios sobre o número de inovações ou novas ideias por unidade	
	Percepção dos operacionais sobre o número de inovações ou novas ideias por unidade	
	Percepção dos gestores de topo e intermédios sobre a moral do pessoal da unidade	
	Percepção dos gestores de topo e intermédios sobre a satisfação	
21%-40%	Eficiência técnica ou custo unitário	
	<i>Value for money</i>	
	Taxa de absentismo	
	Frequência da manutenção das qualificações/formações (dos gestores de topo e gestores intermédios)	
	Percepção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a eficiência	

	Perceção dos operacionais sobre a eficiência	
	Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a qualidade dos resultados	
	Perceção dos operacionais sobre a qualidade dos resultados	
	Perceção dos operacionais sobre o bem-estar social, económico e ambiental	
	Perceção dos gestores de topo e intermédios sobre a reputação de excelência no trabalho	
	Perceção dos operacionais sobre a reputação de excelência no trabalho	
	Perceção dos gestores de topo e intermédios sobre a eficiência das operações unitárias	
	Perceção dos operacionais sobre a eficiência das operações unitárias	
	Perceção dos operacionais sobre a moral do pessoal da unidade	
	Perceção dos operacionais sobre a satisfação	
41%-60%	Objetivos (<i>outcomes</i>) atingidos consequentes dos serviços públicos entregues	
	Cobertura da despesa	
	Frequência da manutenção das qualificações/formações (dos operacionais)	
	Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a eficácia	
	Perceção dos operacionais sobre a eficácia	
	Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a quantidade dos resultados	
61%-80%	Perceção dos operacionais sobre a quantidade dos resultados	
	Quantidade dos Resultados (<i>output</i>)	Receitas obtidas
	Receitas obtidas	Cobertura da despesa
		Perceção dos cidadãos da qualidade dos resultados
		Perceção dos cidadãos sobre a capacidade de resposta
		Perceção dos gestores de topo e intermédios sobre o bem-estar social, económico e ambiental
81%-100%		Perceção dos gestores de topo e intermédios sobre a reputação de excelência no trabalho
		Quantidade dos Resultados (<i>output</i>)
		Qualidade dos Resultados (<i>output</i>)
		Objetivos (<i>outcomes</i>) atingidos consequentes dos serviços públicos entregues
		Eficiência técnica ou custo unitário
		Value for money
		Produtividade dos funcionários
		Taxa de absentismo
		Frequência da manutenção das qualificações/formações (dos gestores de topo e gestores intermédios)
		Frequência da manutenção das qualificações/formações (dos operacionais)
		Relação entre funções desempenhadas e formação obtida

	Relação entre funções desempenhadas e tempo disponível
	Eficiência dos processos internos
	Qualidade dos processos internos
	Qualidade da comunicação entre gestores de topo e gestores intermédios
	Qualidade da comunicação entre gestores de topo e operacionais
	Qualidade da comunicação entre gestores intermédios e operacionais
	Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a eficiência
	Perceção dos operacionais sobre a eficiência
	Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a eficácia
	Perceção dos operacionais sobre a eficácia
	Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a equidade/justiça
	Perceção dos cidadãos sobre satisfação
	Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a qualidade dos resultados
	Perceção dos operacionais sobre a qualidade dos resultados
	Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a quantidade dos resultados
	Perceção dos operacionais sobre a quantidade dos resultados
	Perceção dos operacionais sobre o bem-estar social, económico e ambiental
	Perceção dos gestores de topo e intermédios sobre o número de inovações ou novas ideias por unidade
	Perceção dos operacionais sobre o número de inovações ou novas ideias por unidade
	Perceção dos operacionais sobre a reputação de excelência no trabalho
	Perceção dos gestores de topo e intermédios sobre a eficiência das operações unitárias
	Perceção dos operacionais sobre a eficiência das operações unitárias
	Perceção dos gestores de topo e intermédios sobre a moral do pessoal da unidade
	Perceção dos operacionais sobre a moral do pessoal da unidade
	Perceção dos gestores de topo e intermédios sobre a satisfação
	Perceção dos operacionais sobre a satisfação

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

De forma geral, verifica-se que a maioria dos inquiridos percecionam a não utilização das medidas *survey* e administrativas. As medidas utilizadas com mais

expressão percentual estão relacionadas com os parâmetros das receitas obtidas e quantidade dos resultados (*output*). Seguidamente, com uma percentagem inferior, são identificadas medidas relacionadas com objetivos atingidos, cobertura de despesa, frequência das formações dos operacionais, perceção dos gestores de topo, gestores intermédios e operacionais sobre a eficácia e a quantidade dos resultados.

Relativamente às medidas que devem ser utilizadas, a grande percentagem dos inquiridos percebe que existem várias medidas *survey* e administrativas que deveriam ser utilizadas. Salientam-se as medidas indicadas por mais de noventa por cento dos inquiridos, inclusive. Conforme GRÁFICOS 2 e 3, destacam-se as medidas relacionadas com a qualidade e eficiência dos processos internos, a qualidade dos resultados (*output*), os objetivos atingidos, a taxa de absentismo, a frequência das manutenções das qualificações/formações dos operacionais, a relação entre funções desempenhadas e formação obtida, a perceção dos gestores de topo, intermédios e operacionais sobre a satisfação e a eficácia, a perceção dos operacionais sobre o moral do pessoal, sobre o bem-estar, económico e social e sobre a qualidade dos resultados e a perceção dos gestores de topo e intermédios sobre a eficiência das operações unitárias e a quantidade dos resultados.

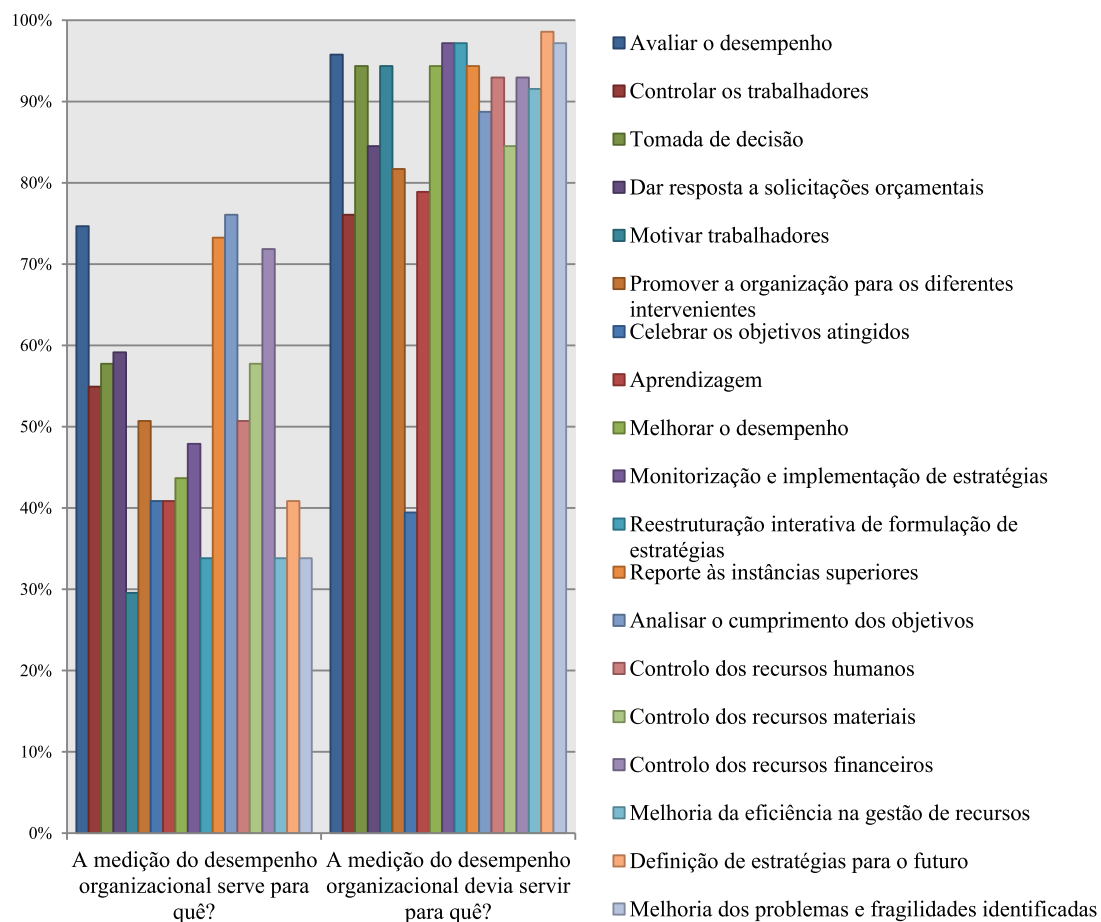
Destes resultados salienta-se que a maioria dos inquiridos considera a análise da qualidade, da eficiência, eficácia, quantidade e satisfação pertinentes e também o foco nos processos internos, resultados, *outcomes*, as questões relacionadas com as presenças, formação e moral do pessoal, o bem-estar económico e social e as operações unitárias importantes. Tanto as medidas quantitativas como as qualitativas devem ser utilizadas na medição do DO e salienta-se o interesse em ter medidas relacionadas com o pessoal e medidas mensuradas pela perceção do pessoal na medição do DO. Esta seleção de

medidas demonstra que existe uma expectativa dos três grupos muito diferente das práticas utilizadas, ou seja, objetivamente a maioria dos militares tem interesse em que as medidas sejam mais inclusivas e descentralizadas, possibilitando os contributos de diferentes grupos (*stakeholders*) da Organização.

Importa referir que as medidas consequentes das entrevistas, presentes no ANEXO 4, foram validadas pela maioria dos inquiridos. Estes resultados demonstram que determinadas questões indicadas nas entrevistas têm efetivamente relevo para os gestores de topo, gestores intermédios e operacionais da Organização. Os parâmetros relacionados com a eficiência e qualidade dos processos internos, a taxa de absentismo, a qualidade da comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, a frequência das manutenções das formações e a relação entre funções desempenhadas e formação obtida e tempo disponível são salientados nos resultados do questionário. À exceção da perceção da satisfação que também está presente na literatura, as restantes medidas mencionadas nas entrevistas e validadas pela maioria dos inquiridos acrescem ao estudo de Andrews et al. (2011). Estas são identificadas como medidas na AP, em concreto nos organismos militares, que devem ser utilizadas na medição do DO.

Conforme a literatura, é necessário definir quais os objetivos da medição do DO para depois se definir as medidas a utilizar (Behn, 2003). Aproximadamente 99% dos inquiridos diz que a medição do DO é importante, ou seja, existe uma perceção geral de que esta medição é relevante. A baixo é apresentado o GRÁFICO 4 que contempla as perceções dos inquiridos sobre os objetivos atuais da medição do DO e quais deveriam ser os objetivos de acordo com a sua perceção.

GRÁFICO 4 - Percepção dos inquiridos sobre os objetivos da medição do DO



Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Constata-se que os objetivos da medição do DO percecionados pela maioria dos inquiridos como utilizados são avaliar o desempenho, reporte às instâncias superiores, analisar o cumprimento dos objetivos e o controlo dos recursos financeiros (superior a 60%). Quanto aos objetivos que deveriam ser utilizados no âmbito da medição do DO, salientam-se os indicados por mais de noventa por centos dos inquiridos, inclusive. Estes são a definição de estratégias para o futuro, melhoria dos problemas e fragilidades identificadas, monitorização e implementação de estratégias, reestruturação interativa de formulação de estratégias, avaliar o desempenho, tomada de decisão, motivar os

trabalhadores, melhorar o desempenho, reporte às instâncias superiores, controle dos recursos humanos e financeiros e melhoria da eficiência de gestão dos recursos.

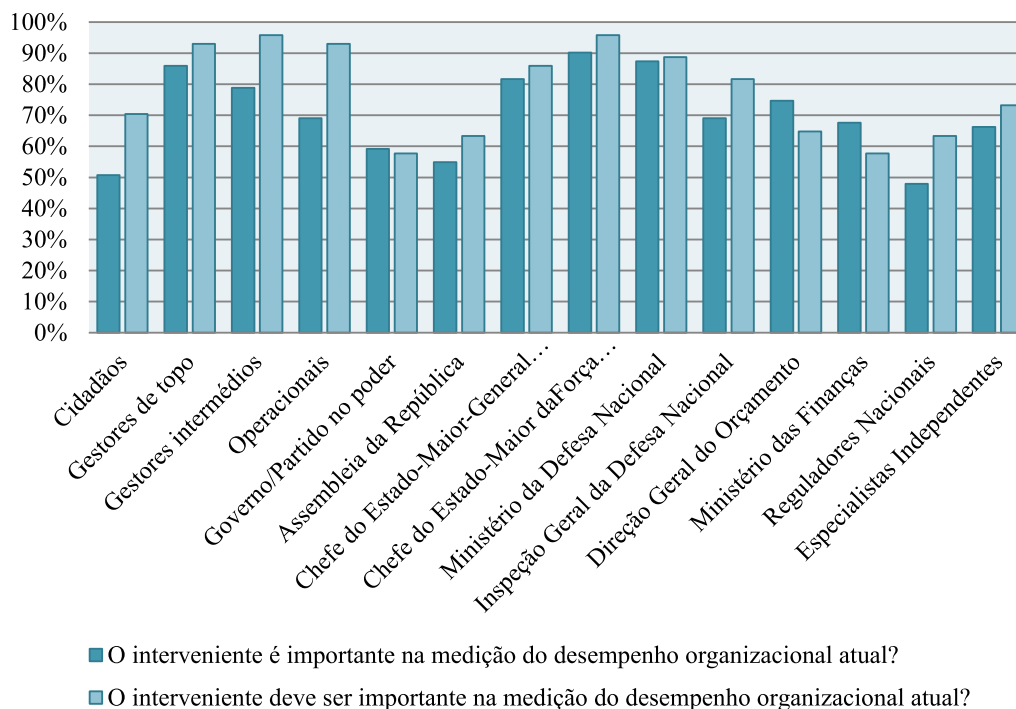
Os resultados demonstram que as questões relacionadas com a estratégia da Organização, a melhoria de problemas, a tomada de decisão, a motivação, a gestão e controle dos recursos, o reporte e a avaliação do desempenho da Organização devem fazer parte dos objetivos da medição do DO. Estes fatores evidenciam uma preocupação para com as instâncias superiores, mas também um cuidado com as questões relacionadas com o pessoal nomeadamente a motivação dos mesmos. Com base nestes resultados pode-se identificar um interesse por parte dos inquiridos com objetivos relacionados com o pessoal da Organização.

Os objetivos consequentes das entrevistas e inseridos no questionário, presentes no ANEXO 4, são validados pela maioria dos inquiridos. Estes objetivos são contributos para a literatura em concreto no âmbito dos organismos militares. Também complementam os estudos de Behn (2003) e Berry et al. (2009) com objetivos atuais para a medição do DO. Apenas o objetivo de aprendizagem, que também se encontra na literatura, apresenta uma percentagem inferior a 80%.

Relativamente à perceção sobre os *stakeholders* da medição do DO, é feita uma análise da perceção dos inquiridos no geral, presente no GRÁFICO 5. Observa-se que os *stakeholders* que apresentam maiores percentagens relativamente à perceção da sua importância atual na medição do DO são o CEMFA (90%), o Ministério da Defesa Nacional (87%), os Gestores de topo (86%) e o CEMGFA (82%). Salientam-se os *stakeholders* indicados por mais de noventa por cento dos inquiridos, inclusive, como

importantes na medição do DO. Nomeadamente, o CEMFA (96%), os Gestores Intermédios (96%), os Gestores de topo (93%) e os Operacionais (93%).

GRÁFICO 5 - Perceção sobre os intervenientes na medição do DO



Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Estes resultados demonstram que a maior percentagem de inquiridos tem a percepção de que atualmente os *stakeholders* importantes na medição do DO são entidades que se encontram no topo da hierarquia militar e o Ministério da Defesa Nacional, onde se inserem as Forças Armadas. Por outro lado, os inquiridos percecionam que todos os níveis de gestão da Organização são importantes para a medição do DO, não dando tanto relevo a *stakeholders* externos à Organização. Estes resultados evidenciam uma preferência generalizada por intervenientes internos à Organização, que abrangem os três níveis de gestão, e também o CEMFA. Assim, toda a estrutura hierárquica da Organização. Novamente, estes resultados reforçam o interesse dos inquiridos em

envolver os *stakeholders* internos na medição do DO, ou seja, existe o interesse em descentralizar esta medição e em incluir medidas qualitativas, que de acordo com a informação obtida nas entrevistas teriam um impacto real na medição do DO.

A análise dos dados descritiva origina uma discussão sobre as diferenças entre a lógica das práticas de medição do DO utilizadas e as práticas de medição do DO expectáveis de utilização por parte dos três níveis de gestão. Esta análise é realizada com base nas diferentes dimensões dos três paradigmas da AP que reforçam e evidenciam as dissemelhanças. Esta informação contribui para a criação de um desenho da medição do DO atual e que tem em conta as expectativas dos militares. São considerados os resultados sobre as expectativas dos inquiridos com percentagens iguais ou superiores a noventa por cento. Estes resultados indicam as medidas, os objetivos e os *stakeholders* que, da percepção da maioria dos militares, devem ser utilizados na Organização.

Com base nas diferenças identificadas na análise dos resultados e respetivo enquadramento nas dimensões dos três paradigmas da AP é realizada a análise presente na TABELA XV que identifica de forma objetiva as práticas de medição do DO utilizadas e as que deveriam ser utilizadas. Esta análise também tem em consideração as informações provenientes das entrevistas.

TABELA XV - Diferenças entre as práticas de medição do DO utilizadas e as que deveriam ser utilizadas

Dimensão (*)		Descrição	Paradigma
<i>Accountability</i>	Utilizado	O cidadão não é considerado como importante na medição do DO, logo não deve participar ativamente nas decisões sobre a medição do DO. A FA presta o serviço de defesa do país e cidadãos.	NPM
	Deveria ser utilizado		NPM
OSCP	Utilizado	O sistema de medição do DO é focado no recursos financeiros utilizados, pois controla o orçamento alocado a cada atividade.	OPA
		O sistema de medição do DO é focado nos serviços e bens entregues - <i>output</i> .	NPM
		O sistema de medição do DO é focado, de forma redutora, nos <i>outcomes</i> .	PG

	Deveria ser utilizado	O sistema de medição do DO deve ser focado nos recursos financeiros. O controlo dos recursos financeiros é considerado importante.	OPA
		O sistema de medição do DO deve ser focado nos outputs e outcomes, com a medição de diferentes objetivos como a satisfação, a perceção dos operacionais sobre a moral do pessoal da unidade e a perceção dos gestores de topo, gestores intermédios e operacionais sobre a satisfação.	PG
Lógica Principal	Utilizado	A medição do DO é realizada de acordo com as normas. Tem como base a Lei e está de acordo com a estratégia do CEMFA. Objetiva principalmente o reporte interno e externo (exigido superiormente) e a verificação do cumprimento dos objetivos que estão de acordo com as diretivas superiores.	OPA
	Deveria ser utilizado	A medição do DO deve ser importante para realizar o reporte externo (exigido superiormente).	OPA
		A medição do DO deve ser importante por questões de eficiência interna. O controlo dos recursos financeiros e humanos, a monitorização, implementação e reestruturação interativa de estratégias, motivar os trabalhadores, melhorar a eficiência na gestão dos recursos, a definição de estratégias futuras e a melhoria de problemas e fragilidades foram identificados como objetivos da medição do DO importantes e que podem contribuir para a eficiência interna.	PG
Relações internas	Utilizado	A medição do DO tem presente uma relação hierárquica. A medição do DO tem como objetivo o reporte externo às instâncias superiores e o cumprimento da Lei. A medição do DO é baseada na estratégia do CEMFA. As medidas utilizadas são identificadas apenas pelos gestores de topo e intermédios (número muito reduzido de militares)da Divisão de Planeamento.	OPA
	Deveria ser utilizado	A medição do DO deve ter a participação de diferentes stakeholders. Os gestores de topo, os gestores intermédios, os operacionais e o CEMFA devem participar. Estes resultados demonstram que o equilíbrio entre as políticas e a administração (onde se encontram os três grupos) é crucial na medição do DO.	PG
Dimensões Relevantes	Utilizado	A medição do DO é focada no cumprimento dos normativos.	OPA
		Existem medidas que estão alinhadas com a eficácia, a eficiência e economia. São exemplos a análise do cumprimento dos objetivos e a sua ligação ao orçamento despendido e também as questões de eficiência apontadas na TABELA XIV.	NPM
	Deveria ser utilizado	Depreende-se que a medição do DO deve estar alinhada com os princípios da eficiência, eficácia e economia. As questões da eficiência e economia são vistas como importantes, nomeadamente a eficiência dos processos internos.	NPM
		A medição do DO deve ter como princípios a eficiência, a eficácia e a economia, mas também as questões de qualidade dos outcomes e processos internos, a perceção da eficiência, eficácia e qualidade dos resultados e o bem-estar social e económico. Devem ser contabilizados diferentes stakeholders na medição do DO (gestores de topo, gestores intermédios e operacionais).	PG
Tomada de Decisão	Utilizado	As decisões tomadas sobre a forma e critérios da medição do DO são estritas e específicas à Divisão de Planeamento.	OPA
	Deveria ser utilizado	A tomada de decisão sobre a forma e critérios de medição do DO deve ser mais flexível e adaptável aos interesses e necessidades dos diferentes níveis de gestão.	PG

(*) A dimensão relações externas não é analisada ao nível das práticas da medição do DO da Organização.

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Através da análise da TABELA XV verifica-se que as práticas de medição do DO estão alinhadas maioritariamente com o paradigma OPA. No entanto, também se verifica em determinadas dimensões a presença de práticas relacionadas com mais que um paradigma em simultâneo. Esta análise reforça a gestão híbrida e complexa verificada na literatura (Christensen & Laegreid, 2011; Iacovino et al, 2017; Goldfinch & Yamamoto, 2019; Castanho & Gonçalves, 2022), mas no âmbito específico da medição do DO.

Os resultados da TABELA XV também permitem verificar que, de acordo com a expectativa dos inquiridos, os paradigmas que devem estar mais presentes nas práticas da medição do DO é o PG seguido da NPM. No entanto, existem determinadas práticas que são pertinentes da perspetiva dos inquiridos e que estão relacionadas com os paradigmas OPA e NPM. Reforça-se que as diferentes expectativas por parte dos militares em relação às práticas reais indiciam uma pré-disposição para a mudança.

Seguidamente, é apresentada a análise exploratória dos dados e posterior discussão.

Procede-se à extração de fatores através do método de análise de componentes principais e, posteriormente, à análise de *clusters*. Estas análises são aplicadas a uma nova variável que é designada como variável de diferença entre o que é utilizado e o que deveria ser utilizado enquanto práticas de medição do DO. As práticas incluem os critérios de medição do DO considerados neste estudo. Nomeadamente, as medidas, os objetivos e os *stakeholders* a considerar na medição do DO.

TABELA XVI - Variável de diferença entre o que é utilizado e o que deveria ser utilizado

Condições	É utilizado		Deve ser utilizado		Diferença	Descrição	
	Sim(1)	Não (2)	Sim(1)	Não (2)			
C1	1		1		0	É utilizado e deve ser utilizado.	Igual
C2	1		2		-1	É utilizado, mas não deve ser utilizado.	É utilizado
C3	2		2		0	Não é utilizado e não deve ser utilizado.	Igual
C4	2		1		1	Não é utilizado, mas deve ser utilizado.	Deve ser utilizado

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

A lógica da variável de diferença descrita na TABELA XVI é aplicada às medidas, aos objetivos e aos *stakeholders*. Esta aplicação dá origem a novas variáveis que correspondem à diferença e que identificam as preferências dos militares. As análises de componentes principais e de *clusters* são aplicadas nas novas variáveis. A variável de diferença permite obter resultados objetivos sobre as preferências dos inquiridos e contribuir com informação para a construção de um novo desenho de medição do DO.

As TABELAS XVII, XIX, XXI e XXIII apresentam os resultados do teste KMO e do teste de esfericidade de Bartlett que validam a correta utilização da análise de componentes principais. Os KMO obtidos são considerados médios e o KMO dos *stakeholders* (TABELA XXIII) é considerado razoável (Pereira & Patrício, 2016). O teste de esfericidade de Bartlett apresenta sempre um nível de significância inferior a 0.05, logo as variáveis são correlacionáveis.

TABELA XVII - Análise de componentes principais das medidas *survey*

Testes complementares	Medida KMO		0,706
	Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1062,8
		Sig.	0,000

Análise dos Componentes Principais	Matriz de componente rotativa - Medidas <i>Survey</i>								
	Diferença medidas	Componentes							
		1	2	3	4	5	6	7	8
	Difer_Q8_1		0,489					0,496	
	Difer_Q8_2		0,739						
	Difer_Q8_3						0,781	0,315	
	Difer_Q8_4		0,485				0,722		
	Difer_Q8_5	0,680	0,493						
	Difer_Q8_6	0,395	0,574			0,360			
	Difer_Q8_7				0,876				
	Difer_Q8_8				0,800			0,351	
	Difer_Q8_9							0,649	
	Difer_Q8_10			0,406		0,570		0,392	
	Difer_Q8_11			0,764					
	Difer_Q8_12			0,841					
	Difer_Q8_13				0,775				
	Difer_Q8_14	0,831							
	Difer_Q8_15	0,574	0,319	0,306		0,348	-0,320		
	Difer_Q8_16	0,575		0,516					
	Difer_Q8_17	0,510		0,623					
	Difer_Q8_18	0,501	0,417		0,333	-0,331			
	Difer_Q8_19		0,588		0,385				
	Difer_Q8_20		0,313						0,775
	Difer_Q8_21		0,718						0,348
	Difer_Q8_22	0,797				0,315			
	Difer_Q8_23					0,746			
	Difer_Q8_24	0,740							
	Difer_Q8_25					0,689			0,347
	% da variância explicada	32%	7%	8%	8%	6%	6%	4%	4%

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

A TABELA XVII apresenta a análise de componentes principais de vinte e cinco variáveis das medidas *survey*. Da análise resultaram oito componentes principais que explicam mais de 70% da variância total destas medidas. Os novos oito componentes estão associados a oito novas variáveis, conforme a TABELA XVIII. Através da

TABELA XVII em coordenação com a TABELA XVIII verificam-se quais as medidas que têm maior relevância por componente.

TABELA XVIII - Novas variáveis de diferença das medidas *survey*

Componentes	Variável de diferença das Medidas <i>Survey</i>		Nova Variável
1	Difer_Q8_5	Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a equidade/justiça	Perceção dos militares sobre sustentabilidade, inovação e bem-estar dos trabalhadores
	Difer_Q8_14	Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre o bem-estar social, económico e ambiental	
	Difer_Q8_15	Perceção dos operacionais sobre o bem-estar social, económico e ambiental	
	Difer_Q8_16	Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre o número de inovações ou novas ideias por unidade	
	Difer_Q8_18	Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a reputação de excelência no trabalho	
	Difer_Q8_22	Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre o a moral do pessoal da unidade	
	Difer_Q8_24	Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a satisfação	
2	Difer_Q8_2	Perceção dos operacionais sobre a eficiência	Perceção dos militares operacionais sobre a eficiência nos serviços e equidade/justiça
	Difer_Q8_6	Perceção dos operacionais sobre a equidade/justiça	
	Difer_Q8_19	Perceção dos operacionais sobre a reputação de excelência no trabalho	
	Difer_Q8_21	Perceção dos operacionais sobre a eficiência das operações unitárias	
3	Difer_Q8_11	Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a quantidade de resultados	Perceção dos militares sobre a quantidade de resultados e inovações
	Difer_Q8_12	Perceção dos operacionais sobre a quantidade de resultados	
	Difer_Q8_17	Perceção dos operacionais sobre o número de inovações ou novas ideias por unidade	
4	Difer_Q8_7	Perceção dos cidadãos sobre a satisfação	Perceção dos cidadãos sobre a Organização
	Difer_Q8_8	Perceção dos cidadãos da qualidade dos resultados	
	Difer_Q8_13	Perceção dos cidadãos sobre a capacidade de resposta	
5	Difer_Q8_10	Perceção dos operacionais sobre a qualidade dos resultados	Perceção dos militares operacionais sobre o bem-estar dos trabalhadores e a qualidade dos resultados
	Difer_Q8_23	Perceção dos operacionais sobre a moral do pessoal da unidade	

	Difer_Q8_25	Percepção dos operacionais sobre a satisfação	
6	Difer_Q8_3	Percepção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a eficácia	Percepção dos militares sobre a eficácia
	Difer_Q8_4	Percepção dos operacionais sobre a eficácia	
7	Difer_Q8_1	Percepção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a eficiência	Percepção dos militares gestores de topo e gestores intermédios sobre a qualidade dos resultados e a eficiência
	Difer_Q8_9	Percepção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a qualidade dos resultados	
8	Difer_Q8_20	Percepção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a eficiência das operações unitárias	Percepção dos militares gestores de topo e gestores intermédios sobre a eficiência nos serviços

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

TABELA XIX - Análise de componentes principais das medidas administrativas

Testes complementares	Medida KMO						0,72
	Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado					565,095
		Sig.					0,000
Análise dos Componentes Principais	Matriz de componente rotativa - Medidas Administrativas						
	Diferença medidas	Componentes					
		1	2	3	4	5	6
	Difer_Q7_1		0,540				0,427
	Difer_Q7_2	0,568	0,574				
	Difer_Q7_3		0,647				
	Difer_Q7_4		0,813				
	Difer_Q7_5		0,723				
	Difer_Q7_6					0,775	
	Difer_Q7_7					0,795	
	Difer_Q7_8		0,668				0,302
	Difer_Q7_9						0,899
	Difer_Q7_10				0,812		
	Difer_Q7_11	0,415			0,791		
	Difer_Q7_12	0,444		0,389			
	Difer_Q7_13	0,810					
	Difer_Q7_14	0,799					
	Difer_Q7_15	0,669		0,444			
	Difer_Q7_16			0,861			
	Difer_Q7_17	0,326		0,840			
Difer_Q7_18			0,894				

	% da variância explicada	29%	12%	11%	7%	7%	6%
--	--------------------------	-----	-----	-----	----	----	----

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

A TABELA XIX apresenta a análise de componentes principais de dezoito variáveis das medidas administrativas. Da análise resultaram seis componentes principais que explicam mais de 70% da variância total destas medidas. Os novos seis componentes estão associados a seis novas variáveis, conforme a TABELA XX. Através da TABELA XIX em coordenação com a TABELA XX verificam-se quais as medidas que têm maior relevância por componente.

TABELA XX - Novas variáveis de diferença das medidas administrativas

Componentes	Variável de diferença das Medidas Administrativas		Nova variável
1	Difer_Q7_12	Relação entre funções desempenhadas e formação obtida	Avaliação dos processos internos
	Difer_Q7_13	Relação entre funções desempenhadas e tempo disponível	
	Difer_Q7_14	Eficiência dos processos internos	
	Difer_Q7_15	Qualidade dos processos internos	
2	Difer_Q7_1	Quantidade dos resultados	Análise dos resultados e objetivos atingidos
	Difer_Q7_2	Qualidade dos resultados	
	Difer_Q7_3	Objetivos (<i>outcomes</i>) atingidos consequentes dos serviços públicos entregues	
	Difer_Q7_4	Eficiência técnica ou custo unitário	
	Difer_Q7_5	Value for Money	
	Difer_Q7_8	Produtividade dos funcionários	
3	Difer_Q7_16	Qualidade da comunicação entre gestores de topo e gestores intermédios	Qualidade da comunicação
	Difer_Q7_17	Qualidade da comunicação entre gestores de topo e operacionais	
	Difer_Q7_18	Qualidade da comunicação entre gestores intermédios e operacionais	
4	Difer_Q7_10	Frequência da manutenção das qualificações/formações (gestores de topo e gestores intermédios)	Manutenção das qualificações/formações
	Difer_Q7_11	Frequência da manutenção das qualificações/formações (operacionais)	
5	Difer_Q7_6	Receitas obtidas	Análise da receita e despesa orçamental
	Difer_Q7_7	Cobertura da despesa	
6	Difer_Q7_9	Taxa de absentismo	Taxa de absentismo

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

TABELA XXI - Análise de componentes principais dos objetivos

Testes complementares	Medida KMO					0,794
	Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado				629,799
		Sig.				0,000
Análise dos Componentes Principais	Matriz de componente rotativa – Objetivos					
	Diferença medidas	Componentes				
		1	2	3	4	5
	Difer_Q10_1	0,431	0,657			
	Difer_Q10_2				0,649	
	Difer_Q10_3	0,754				
	Difer_Q10_4	0,404				0,720
	Difer_Q10_5	0,698				
	Difer_Q10_6	0,352	0,456		0,388	-0,356
	Difer_Q10_7		0,741			
	Difer_Q10_8		0,347			0,622
	Difer_Q10_9	0,728				
	Difer_Q10_10	0,744				
	Difer_Q10_11	0,515		0,334	0,368	
	Difer_Q10_12	0,510		0,324	0,555	
	Difer_Q10_13		0,628			
	Difer_Q10_14			0,746		
	Difer_Q10_15				0,779	0,334
	Difer_Q10_16		0,375	0,512		0,407
	Difer_Q10_17			0,707		0,346
	Difer_Q10_18	0,774		0,342		
	Difer_Q10_19	0,746		0,343		
	Difer_Q10_20	0,790		0,322		
	% da variância explicada	34%	11%	7%	6%	6%

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

A TABELA XXI apresenta a análise de componentes principais de vinte variáveis dos objetivos. Da análise resultaram cinco componentes principais que explicam mais de 60% da variância total dos objetivos. Os novos cinco componentes estão associados a cinco novas variáveis, conforme a TABELA XXII. Através da TABELA XXI em coordenação com a TABELA XXII verificam-se quais os objetivos que têm maior relevância por componente.

TABELA XXII - Novas variáveis de diferença dos objetivos

Componentes	Variável de diferença dos Objetivos		Novas variáveis
1	Difer_Q10_3	Tomada de decisão	Tomada de decisão e melhoria contínua
	Difer_Q10_5	Motivar trabalhadores	
	Difer_Q10_9	Aprendizagem	
	Difer_Q10_10	Melhorar o desempenho	
	Difer_Q10_11	Monitorização e implementação de estratégias	
	Difer_Q10_18	Melhoria da eficiência na gestão dos recursos	
	Difer_Q10_19	Definição de estratégias para o futuro	
	Difer_Q10_20	Melhoria dos problemas e fragilidades identificadas	
2	Difer_Q10_1	Avaliar o desempenho	Reporte e promoção da Organização para os <i>stakeholders</i> e princípios políticos
	Difer_Q10_6	Promover a organização para os diferentes intervenientes	
	Difer_Q10_7	Promover a organização para os princípios políticos	
	Difer_Q10_13	Reporte às instâncias superiores	
3	Difer_Q10_14	Analisar o cumprimento dos objetivos	Controlo dos recursos e análise do cumprimento de objetivos
	Difer_Q10_16	Controlo dos recursos materiais	
	Difer_Q10_17	Controlo dos recursos financeiros	
4	Difer_Q10_2	Controlar os trabalhadores	Controlo dos recursos humanos e formulação de estratégia
	Difer_Q10_12	Reestruturação interativa de formulação de estratégias	
	Difer_Q10_15	Controlo dos recursos humanos	
5	Difer_Q10_4	Dar resposta a solicitações orçamentais	Responder a solicitações orçamentais e celebrar os objetivos atingidos
	Difer_Q10_8	Celebrar os objetivos atingidos	

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

TABELA XXIII - Análise de componentes principais dos *stakeholders*

Testes complementares	Medida KMO			0,63	
	Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado		400,543	
		Sig.		0,000	
Análise dos Componentes Principais	Matriz de componente rotativa – <i>Stakeholders</i>				
	Diferença medidas	Componentes			
		1	2	3	4
	Difer_Q12_1			0,759	
	Difer_Q12_2				0,788
	Difer_Q12_3			0,371	0,729
	Difer_Q12_4		-0,367	0,694	
	Difer_Q12_5		0,898		
	Difer_Q12_6		0,800		
	Difer_Q12_7	0,765			
	Difer_Q12_8	0,847			

	Difer_Q12_9	0,817			
	Difer_Q12_10	0,628		0,306	
	Difer_Q12_11	0,358	0,438		
	Difer_Q12_12	0,319	0,624		
	Difer_Q12_13			0,679	
	Difer_Q12_14	0,425	0,350	0,540	
	% da variância explicada	28%	15%	14%	9%

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

A TABELA XXIII apresenta a análise de componentes principais de catorze variáveis dos *stakeholders*. Da análise resultaram quatro componentes principais que explicam mais de 60% da variância total dos *stakeholders*. Os novos quatro componentes estão associados a quatro novas variáveis, conforme a TABELA XXIV. Através da TABELA XXIII em coordenação com a TABELA XXIV verifica-se quais os *stakeholders* que têm maior relevância por componente.

TABELA XXIV - Novas variáveis de diferença dos *Stakeholders*

Componentes	Variável de diferença dos <i>Stakeholders</i>		Novas variáveis
1	Difer_Q12_7	CEMGFA	<i>Stakeholders</i> políticos militares
	Difer_Q12_8	CEMFA	
	Difer_Q12_9	MDN	
	Difer_Q12_10	IGDN	
2	Difer_Q12_5	Governo/Partido do poder	<i>Stakeholders</i> políticos
	Difer_Q12_6	Assembleia da República	
	Difer_Q12_11	Direção Geral do Orçamento	
	Difer_Q12_12	Ministério das Finanças	
3	Difer_Q12_1	Cidadãos	<i>Stakeholders</i> externos
	Difer_Q12_4	Operacionais	
	Difer_Q12_13	Reguladores Nacionais	
	Difer_Q12_14	Especialistas independentes	
4	Difer_Q12_2	Gestores de topo	<i>Stakeholders</i> internos
	Difer_Q12_3	Gestores Intermédios	

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Após a análise de componentes principais que permitiram a redução do número de variáveis é realizada a análise de *clusters*. A análise de *clusters* é realizada de forma independente às novas variáveis das medidas administrativas, das medidas *survey*, dos objetivos e dos *stakeholders* (TABELAS XXV, XXVI, XXVII e XXVIII).

TABELA XXV - Análise de *clusters* aos componentes principais das medidas *survey*

Componentes principais das Medidas <i>Survey</i>	<i>Cluster</i>	
	1	2
Percepção dos militares sobre sustentabilidade, inovação e bem-estar dos trabalhadores	-0,15001	0,51565
Percepção dos militares operacionais sobre a eficiência nos serviços e equidade/justiça	0,12174	-0,41848
Percepção dos militares sobre a quantidade de resultados e inovações	0,07520	-0,25850
Percepção dos cidadãos sobre a Organização	0,11339	-0,38979
Percepção dos militares operacionais sobre o bem-estar dos trabalhadores e a qualidade dos resultados	-0,14561	0,50054
Percepção dos militares sobre a eficácia	0,11091	-0,38126
Percepção dos militares gestores de topo e gestores intermédios sobre a qualidade dos resultados e a eficiência	0,03135	-0,10777
Percepção dos militares gestores de topo e gestores intermédios sobre a eficiência nos serviços	0,31204	-1,07263

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

São obtidos dois *clusters* relativos às medidas *survey* presentes na TABELA XXV. O *cluster* 1 é constituído por 77% da amostra e o *cluster* 2 por 23% da amostra. O grupo *cluster* 1 tem uma maior orientação para a utilização de medidas *survey* relacionadas com questões de eficiência, eficácia, equidade e justiça nos serviços (percecionados pelos militares), bem como a percepção dos cidadãos sobre a organização. Por outro lado, este grupo rejeita as medidas *survey* sobre sustentabilidade, inovação e bem-estar dos trabalhadores e qualidade dos resultados. O grupo *cluster* 2 é maioritariamente orientado para as questões de sustentabilidade, inovação, bem-estar dos trabalhadores e qualidade dos resultados, por contrapartida das medidas *survey*

relacionadas com a eficácia, eficiência nos serviços e equidade/justiça e a percepção dos cidadãos sobre a organização.

TABELA XXVI - Análise de *clusters* aos componentes principais das medidas administrativas

Componentes principais das Medidas Administrativas	<i>Cluster</i>	
	1	2
Avaliação dos processos internos	0,04237	-0,05467
Análise dos resultados e objetivos atingidos	-0,07007	0,09041
Qualidade da comunicação	-0,02135	0,02755
Manutenção das qualificações/formações	0,51254	-0,66135
Análise da receita e despesa orçamental	-0,48612	0,62725
Taxa de absentismo	0,16783	-0,21656

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Na TABELA XXVI o *cluster* 1 é constituído por 56% da amostra e o *cluster* 2 por 44% da amostra. Relativamente às medidas administrativas existe uma tendência preponderante, por parte do grupo *cluster* 1, para a utilização das medidas sobre a manutenção das qualificações/formações, seguindo-se as questões relacionadas com a taxa de absentismo. Por outro lado, este grupo percebe que as medidas sobre a receita e a despesa orçamental não devem ser tão relevantes na medição do DO. A contrário do primeiro grupo, o grupo *cluster* 2 tem uma maior tendência para as questões relacionadas com a receita e despesa orçamental por contrapartida das medidas relacionadas com a manutenção das qualificações/formações.

TABELA XXVII - Análise de *clusters* aos componentes principais dos objetivos

Componentes principais dos objetivos	<i>Cluster</i>	
	1	2
Tomada de decisão e melhoria contínua	0,15892	-0,04257
Reporte e promoção da Organização para os <i>stakeholders</i> e princípios políticos	-0,48583	0,13013
Controlo dos recursos e análise do cumprimento de objetivos	1,39387	-0,37336

Controlo dos recursos humanos e formulação de estratégia	-0,08557	0,02292
Responder a solicitações orçamentais e celebrar os objetivos atingidos	-0,20034	0,05366

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

A TABELA XXVII apresenta o *cluster* 1 que é constituído por 21% da amostra e o *cluster* 2 por 79% da amostra. Quanto aos objetivos da medição do DO, o grupo *cluster* 1 tem uma maior preponderância para o controlo dos recursos e análise do cumprimento dos objetivos seguindo-se as questões relacionadas com a tomada de decisão e melhoria contínua. Por outro lado, o grupo *cluster* 2 tem uma maior tendência para a utilização dos objetivos relacionados, principalmente, com o reporte e promoção da organização para os *stakeholders* e princípios políticos. O grupo *cluster* 2 tem uma tendência menor para a utilização dos objetivos relacionados com o controlo dos recursos e análise do cumprimento de objetivos.

TABELA XXVIII - Análise de *clusters* aos componentes principais dos *stakeholders*

Componentes principais dos <i>Stakeholders</i>	<i>Cluster</i>	
	1	2
<i>Stakeholders</i> Políticos Militares	0,89544	-0,28190
<i>Stakeholders</i> Políticos	-0,21489	0,06765
<i>Stakeholders</i> Externos	0,95053	-0,29924
<i>Stakeholders</i> Internos	0,58678	-0,18473

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Na TABELA XXVIII, o *cluster* 1 é constituído por 24% da amostra e o *cluster* 2 por 76% da amostra. Relativamente aos *stakeholders* que devem ser importantes na medição do DO, o grupo *cluster* 1 tem uma tendência grande para a inclusão dos *stakeholders* externos e políticos militares, seguindo-se os *stakeholders* internos, por contrapartida dos *stakeholders* políticos. O grupo *cluster* 2 dá alguma relevância aos

stakeholders políticos, por contrapartida dos *stakeholders* externos, *stakeholders* políticos militares e *stakeholders* internos.

Para um melhor entendimento dos grupos de *clusters* obtidos, são apresentadas as TABELAS XXIX, XXX, XXXI e XXXII que analisam as características dos inquiridos por *cluster* e apresentam o teste do Qui-Quadrado de Pearson que permite verificar diferenças significativas entre as características.

TABELA XXIX - Análise de *clusters* através das características individuais das medidas *survey*

Características individuais			Clusters (medidas <i>survey</i>)		Qui quadrado de Pearson	
			1	2	Valor	Sigma
Sexo	Feminino	% relativa	24%	25%	0,01	0,91
	Masculino	% relativa	76%	75%		
Idade	Até 30 anos	% relativa	15%	38%	6,148	0,188
	31 - 40 anos	% relativa	40%	19%		
	41 - 50 anos	% relativa	29%	38%		
	51 - 60 anos	% relativa	15%	6%		
	Mais de 60 anos	% relativa	2%	0%		
Selecione o intervalo que inclui o número de anos em que trabalha na organização	0 - 10 anos	% relativa	15%	31%	6,707	0,152
	11 - 20 anos	% relativa	44%	38%		
	21 - 30 anos	% relativa	24%	19%		
	31 - 40 anos	% relativa	18%	19%		
	Mais de 40 anos	% relativa	0%	6%		

Habilitações literárias	1º Ciclo do Ensino Básico	% relativa	0,0%	0,0%	2,912	0,405
	2º Ciclo do Ensino Básico	% relativa	0,0%	0,0%		
	3º Ciclo do Ensino Básico	% relativa	0,0%	0,0%		
	Ensino Secundário	% relativa	18,2%	18,8%		
	Licenciatura	% relativa	36,4%	18,8%		
	Mestrado	% relativa	41,8%	62,5%		
	Doutoramento	% relativa	0,0%	0,0%		
	Outro	% relativa	3,6%	0,0%		
Selecione a sua área de formação e/ou trabalho	Administração Pública	% relativa	18%	13%	1,243	0,743
	Contabilidade	% relativa	5%	13%		
	Economia/Gestão/ Ciências Económicas	% relativa	16%	13%		
	Outro	% relativa	60%	63%		
Níveis de Gestão	Gestores de topo	% relativa	18,2%	25,0%	0,965	0,617
	Gestores Intermédios	% relativa	18,2%	25,0%		
	Operacionais	% relativa	63,6%	50,0%		

Teste do Qui-quadrado: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Através do teste do Qui Quadrado de Pearson não se verificam diferenças significativas entre os dois grupos, no entanto, salienta-se que o grupo *cluster 2* apresenta militares com idades inferiores ao grupo *cluster 1* (TABELA XXIX). Os militares do grupo *cluster 2*, maioritariamente, têm idades até 30 anos ou entre os 41 e os 50 anos e os do grupo *cluster 1* têm sobretudo idades entre os 31 e os 40 anos.

TABELA XXX - Análise de *clusters* através das características individuais das medidas administrativas

Características individuais			Clusters (medidas administrativas)		Qui quadrado de Pearson	
			1	2	Valor	Sigma
Sexo	Feminino	% relativa	25%	23%	0,06	0,81
	Masculino	% relativa	75%	77%		
Idade	Até 30 anos	% relativa	20%	19%	2,919	0,571
	31 - 40 anos	% relativa	38%	32%		
	41 - 50 anos	% relativa	33%	29%		
	51 - 60 anos	% relativa	8%	19%		
	Mais de 60 anos	% relativa	3%	0%		
Selecione o intervalo que inclui o número de anos em que trabalha na organização	0 - 10 anos	% relativa	13%	26%	8,286	0,082*
	11 - 20 anos	% relativa	55%	26%		
	21 - 30 anos	% relativa	23%	23%		
	31 - 40 anos	% relativa	10%	23%		
	Mais de 40 anos	% relativa	0%	3%		
Habilitações literárias	1º Ciclo do Ensino Básico	% relativa	0%	0%	11,616	0,009***
	2º Ciclo do Ensino Básico	% relativa	0%	0%		
	3º Ciclo do Ensino Básico	% relativa	0%	0%		
	Ensino Secundário	% relativa	8%	32%		

	Licenciatura	% relativa	28%	39%		
	Mestrado	% relativa	63%	26%		
	Doutoramento	% relativa	0%	0%		
	Outro	% relativa	3%	3%		
Selecione a sua área de formação e/ou trabalho	Administração Pública	% relativa	20%	13%	1,082	0,781
	Contabilidade	% relativa	8%	6%		
	Economia/Gestão/Ciências Económicas	% relativa	13%	19%		
	Outro	% relativa	60%	61%		
Níveis de Gestão	Gestores de topo	% relativa	23%	16%	0,505	0,777
	Gestores Intermédios	% relativa	20%	19%		
	Operacionais	% relativa	58%	65%		

Teste do Qui-quadrado: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Na TABELA XXX através do teste do Qui Quadrado de Pearson podemos verificar que o grupo *cluster 2* apresenta diferenças estatisticamente significativas comparativamente ao grupo *cluster 1*. Existe uma diferença significativa entre os grupos em relação ao nível de formação e ao número de anos que trabalha na organização. Os militares do grupo *cluster 2* apresentam um nível de formação inferior, ou seja, maioritariamente os militares têm licenciatura e a segunda grande parcela tem o ensino secundário. Por outro lado, o grupo *cluster 1* tem, maioritariamente, mestrado. O número de anos a que os militares do grupo *cluster 1* se encontram na Organização é, de forma genérica, inferior ao grupo *cluster 2*.

TABELA XXXI - Análise de *clusters* através das características individuais dos objetivos

Características individuais			Clusters (objetivos)		Qui quadrado de Pearson	
			1	2	Valor	Sigma
Sexo	Feminino	% relativa	27%	23%	0,77	0,78
	Masculino	% relativa	73%	77%		
Idade	Até 30 anos	% relativa	13%	21%	1,519	0,823
	31 - 40 anos	% relativa	33%	36%		
	41 - 50 anos	% relativa	33%	30%		
	51 - 60 anos	% relativa	20%	11%		
	Mais de 60 anos	% relativa	0%	2%		
Selecione o intervalo que inclui o número de anos em que trabalha na organização	0 - 10 anos	% relativa	13%	20%	2,117	0,714
	11 - 20 anos	% relativa	33%	45%		
	21 - 30 anos	% relativa	33%	20%		
	31 - 40 anos	% relativa	20%	14%		
	Mais de 40 anos	% relativa	0%	2%		
Habilitações literárias	1º Ciclo do Ensino Básico	% relativa	0%	0%	2,077	0,557
	2º Ciclo do Ensino Básico	% relativa	0%	0%		
	3º Ciclo do Ensino Básico	% relativa	0%	0%		
	Ensino Secundário	% relativa	20%	18%		
	Licenciatura	% relativa	40%	30%		
	Mestrado	% relativa	33%	50%		
	Doutoramento	% relativa	0%	0%		
	Outro	% relativa	7%	2%		
Selecione a sua área de formação e/ou trabalho	Administração Pública	% relativa	27%	14%	1,298	0,73
	Contabilidade	% relativa	7%	7%		
	Economia/Gestão/Ciências Económicas	% relativa	13%	16%		
	Outro	% relativa	53%	63%		
Níveis de Gestão	Gestores de topo	% relativa	40%	14%	5,296	0,071*
	Gestores Intermédios	% relativa	20%	20%		
	Operacionais	% relativa	40%	66%		

Teste do Qui-quadrado: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

O teste do Qui Quadrado de Pearson permite identificar uma diferença estatisticamente significativa entre grupos nos níveis de gestão (TABELA XXXI). Os militares do grupo *cluster* 2 são na sua maioria operacionais, enquanto que os do grupo *cluster* 1 são na maioria operacionais ou gestores de topo (têm a mesma proporção). Salienta-se também que o grupo 2 tem um nível de formação superior, maioritariamente têm mestrado, e apresentam uma idade relativamente mais jovem do que os militares do grupo 1 (a maioria também está há menos tempo na Organização).

TABELA XXXII - Análise de *clusters* através das características individuais dos *stakeholders*

Características individuais			<i>Clusters</i> (<i>stakeholders</i>)		Qui quadrado de Pearson	
			1	2	Valor	Sigma
Sexo	Feminino	% relativa	12%	28%	1,82	0,18
	Masculino	% relativa	88%	72%		
Idade	Até 30 anos	% relativa	24%	19%	1,121	0,891
	31 - 40 anos	% relativa	41%	33%		
	41 - 50 anos	% relativa	24%	33%		
	51 - 60 anos	% relativa	12%	13%		
	Mais de 60 anos	% relativa	0%	2%		
Selecione o intervalo que inclui o número de anos em que trabalha na organização	0 - 10 anos	% relativa	29%	15%	5,375	0,251
	11 - 20 anos	% relativa	35%	44%		
	21 - 30 anos	% relativa	18%	24%		
	31 - 40 anos	% relativa	12%	17%		
	Mais de 40 anos	% relativa	6%	0%		

Habilitações literárias	1º Ciclo do Ensino Básico	% relativa	0%	0%	1,328	0,722
	2º Ciclo do Ensino Básico	% relativa	0%	0%		
	3º Ciclo do Ensino Básico	% relativa	0%	0%		
	Ensino Secundário	% relativa	12%	20%		
	Licenciatura	% relativa	35%	31%		
	Mestrado	% relativa	47%	46%		
	Doutoramento	% relativa	0%	0%		
	Outro	% relativa	6%	2%		
Selecione a sua área de formação e/ou trabalho	Administração Pública	% relativa	18%	17%	1,196	0,754
	Contabilidade	% relativa	6%	7%		
	Economia/Gestão/ Ciências Económicas	% relativa	24%	13%		
	Outro	% relativa	53%	63%		
Níveis de Gestão	Gestores de topo	% relativa	24%	19%	0,224	0,894
	Gestores Intermédios	% relativa	18%	20%		
	Operacionais	% relativa	59%	61%		

Teste do Qui-quadrado: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Através da TABELA XXXII verifica-se que não existem diferenças significativas entre grupo *cluster* 1 e o grupo *cluster* 2. Salienta-se apenas que o grupo 2 é constituído por militares relativamente mais velhos.

As diferenças estatisticamente significativas encontradas nos resultados descritos nas TABELAS XXIX, XXX, XXXI e XXXII indiciam a existência de determinadas

relações. No seguimento da base exploratória desta tese são desenvolvidas nove proposições com o objetivo de verificar as relações estatisticamente significativas. As proposições são apresentadas abaixo:

P1: Militares com um nível de formação superior têm preferência por medidas administrativas sobre a manutenção das qualificações/formações.

P2: Militares com um nível de formação superior têm preferência por medidas administrativas sobre a taxa de absentismo.

P3: Militares com um nível de formação inferior têm preferência por medidas administrativas sobre a análise da receita e despesa orçamental.

P4: Militares que se encontram na organização há menos tempo têm preferência por medidas administrativas sobre a manutenção das qualificações/formações.

P5: Militares que se encontram na organização há menos tempo têm preferência por medidas administrativas sobre a taxa de absentismo.

P6: Militares que se encontram na organização há mais tempo têm preferência por medidas administrativas sobre a análise de receita e despesa orçamental.

P7: Militares com funções de gestão de topo têm preferência por objetivos relacionados com o controlo dos recursos e cumprimento dos objetivos.

P8: Militares com funções de gestão de topo têm preferência por objetivos relacionados com questões de tomada de decisão e melhoria contínua.

P9: Militares com funções operacionais têm preferência por objetivos relacionados com o reporte e promoção da organização para os *stakeholders* e princípios políticos.

Concretizada a análise fatorial e a análise de *clusters* segue-se a análise QCA. A análise QCA incide sobre os conjuntos consequentes dos *clusters* das medidas, dos objetivos e dos *stakeholders* anteriormente identificados. Objetiva-se responder às quatro subquestões de investigação desenvolvidas e verificar as nove proposições supracitadas.

Em sequência das quatro subquestões de investigação desenvolvidas identificam-se quatro conjuntos, sendo que as medidas *survey* (S) e as medidas administrativas (A) são os resultados esperados e os *stakeholders* (K) e os objetivos (T) são conjuntos de condições. Assim, são identificados quatro modelos iniciais distintos a estudar. Nomeadamente, o modelo S (o resultado esperado são as medidas *survey* pertencentes ao cluster 1), o modelo s (o resultado esperado são as medidas *survey* pertencentes ao cluster 2), o modelo A (o resultado esperado são as medidas administrativas pertencentes ao cluster 1) e o modelo a (o resultado esperado são as medidas administrativas pertencentes ao cluster 2).

Numa fase seguinte, os quatro modelos identificados são novamente testados, mas com a inserção de novas condições que demonstram o impacto das características dos indivíduos. Assim, as nove proposições desenvolvidas acrescentam aos quatro modelos iniciais seis condições: o sexo, a idade, a área de formação/trabalho, o número de anos na organização, o nível de formação e as funções. A TABELA XXXIII identifica como é feita a calibragem dos conjuntos e interpretação.

TABELA XXXIII – Calibragem dos conjuntos e interpretação

[illegible]

O procedimento utilizado na aplicação do QCA está substanciado em Longest e Vaisey (2008) e também foi utilizado o livro de Betarelli Junior e Ferreira (2018) para um melhor entendimento do método.

Primeiramente, é avaliada a consistência da suficiência das configurações iniciais que identifica para todas as combinações lógicas e possíveis de condições (são linhas da tabela verdade) o número de casos que são membros dessas combinações e informa se cada uma delas é ou não é um subconjunto do resultado.

Na matriz de coincidência do modelo S (TABELA XXXIV) verifica-se que cerca de 76,5% dos conjuntos são compartilhados pelos conjuntos *stakeholders* (Stak) e medidas *survey* (Surv1) e 66,7% dos conjuntos são compartilhados pelos conjuntos

objetivos (Objet) e medidas *survey* (Surv). Também se verifica que os *stakeholders* (Stak) e os objetivos (Objet) compartilham apenas cerca de 20% dos casos.

TABELA XXXIV - Matriz de coincidência (modelo S)

	Surv1	Stak	Objet
Surv1	1.000		
Stak	0.765	1.000	
Objet	0.667	0.200	1.000

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Na matriz de coincidência do modelo s (TABELA XXXV) verifica-se o compartilhamento dos conjuntos é muito reduzido, sendo que o maior valor percentual é o número de casos compartilhados entre as medidas *survey* (Surv2) e os objetivos (Objet), cerca de 33,3%.

TABELA XXXV - Matriz de coincidência (modelo s)

	Surv2	Stak	Objet
Surv2	1.000		
Stak	0.250	1.000	
Objet	0.333	0.200	1.000

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Também o modelo A apresenta um compartilhamento dos conjuntos pequeno (TABELA XXXVI), salientando-se o número de casos compartilhados entre as medidas administrativas (Adm1) e os objetivos (Objet), cerca de 46,7%.

TABELA XXXVI - Matriz de coincidência (modelo A)

	Adm1	Stak	Objet
--	------	------	-------

Adm1	1.000		
Stak	0.471	1.000	
Objet	0.467	0.200	1.000

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Por fim, o último modelo inicial (TABELA XXXVII) também apresenta valores de compartilhamento de conjuntos pequenos. Enfatiza-se o número de casos compartilhados entre as medidas administrativas (Adm2) e os objetivos (Objet), cerca de 53,3%.

TABELA XXXVII - Matriz de coincidência (modelo a)

		Adm2	Stak	Objet
Adm2		1.000		
Stak		0.529	1.000	
Objet		0.533	0.200	1.000

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Esta matriz não identifica se existe condição de suficiência e necessidade. Ainda é necessário verificar se existem relações de suficiência com os resultados de entre todas as combinações lógicas possíveis. Assim, são aplicadas as tabelas de consistência para o resultado que originam uma lista com todas as interseções possíveis e os respectivos valores de consistência. O objetivo é identificar se a consistência da solução é significativamente maior do que 0.700 (valor de corte para o teste utilizado em Longest e Vaisey (2008)). Por forma a reduzir o número de configurações válidas, é aplicado o algoritmo Quine-McCluskey que reduz as configurações através da minimização da complexidade do algoritmo (verifica as condições que incluem outras condições da solução e apresenta só soluções que não se sobrepõem).

As tabelas de consistência obtidas nos quatro modelos não apresentam resultados verdadeiros para um valor de corte de 0.700. Assim, foi utilizado o algoritmo de Quine-McCluskey com um valor de consistência de corte de 0.600, uma vez que a alteração afeta marginalmente as soluções e não as difere significativamente. Nestes moldes, obtém-se uma solução para o modelo S (TABELA XXVIII).

TABELA XXXVIII - Soluções finais e respectivo valor de consistência e cobertura (modelo S)

Set	Raw Coverage	Unique Coverage	Solution Consistency
k*t	0.618	0.618	0.810

Total Coverage = 0.618

Solution Consistency = 0.810

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Através da TABELA XXXVIII identificamos uma solução que equivale a um caminho (configurações) para alcançar a utilização de medidas *survey* orientadas para as questões de eficiência, eficácia, equidade e justiça nos serviços (percecionados pelos militares), bem como à percepção dos cidadãos sobre a organização (Surv1). Esta configuração é consistente para o resultado e compartilha cerca de 61,8% dos casos com a utilização destas medidas *survey* (Surv1).

A solução "k*t → S" indica que a utilização de *stakeholders* políticos (Stak2 (k)) e a utilização de objetivos relacionados com o reporte e promoção da organização para os *stakeholders*, dar resposta a solicitações orçamentais e celebrar objetivos (Objet2 (t)) têm consistência de 81% para levar à utilização de medidas *survey* orientadas para as questões de eficiência, eficácia, equidade e justiça nos serviços (percecionados pelos militares),

bem como à percepção dos cidadãos sobre a organização (Surv1). Ainda se identifica que 61,8% dos casos são compartilhados entre a configuração e o resultado.

Os resultados obtidos na TABELA XXXVIII estão direcionados para a subquestão de investigação - os *stakeholders* importantes na medição do DO têm uma relação direta com o tipo de medidas *survey* a utilizar na medição do DO? Esta relação é verificada, o que corrobora o argumento de Andrews et al. (2011) que refere que a seleção das dimensões da medição do DO depende das prioridades dos *stakeholders*. Especificamente, esta relação demonstra uma preferência, pelos militares, pela importância de *stakeholders* políticos relacionados com a preferência por medidas *survey*. Estas medidas são orientadas para as questões de eficiência, eficácia, equidade e justiça nos serviços (percecionados pelos militares), bem como para a percepção dos cidadãos sobre a organização.

Os resultados da TABELA XXXVIII também contribuem para a subquestão de investigação - os objetivos da medição do DO têm uma relação direta com o tipo de medidas *survey* a utilizar na medição do DO? Identifica-se uma relação entre os objetivos da medição do DO e as medidas *survey* a utilizar. Em concreto, os resultados demonstram que objetivos relacionados com o reporte e promoção da organização para os *stakeholders*, dar resposta a solicitações orçamentais e celebrar objetivos têm uma relação com as medidas *survey*. Estas medidas são orientadas para as questões de eficiência, eficácia, equidade e justiça nos serviços (percecionados pelos militares), bem como para a percepção dos cidadãos sobre a organização. Esta relação identifica uma preferência por parte dos militares na ligação entre determinadas medidas *survey* e determinados objetivos da medição do DO no contexto militar, que segundo Behn (2003) deve existir.

Os resultados obtidos não dão resposta às restantes duas subquestões de investigação desenvolvidas.

Seguidamente, os quatro modelos são novamente testados, mas com a inserção do impacto das características dos indivíduos. As características dos indivíduos são representadas pelos conjuntos sexo (Sex), idade (Idad), área de formação/trabalho (Area), número de anos na organização (Tmor), nível de formação (Nifor), gestores de topo (Gestp), gestores intermédios (Gesti) e operacionais (Oper). Apenas nos modelos S e A, com a inserção das características dos indivíduos, foram obtidos resultados finais válidos.

Na matriz de coincidência do modelo S (TABELA XXXIX) com a inserção das características dos indivíduos, salienta-se que as condições que compartilham o maior número de casos com o resultado S são a idade (Idad), os operacionais (Oper) e o tempo na organização (Tmor), cerca de 81,5%, 81,4% e 80,8% dos casos respetivamente. Também se verifica que as condições idade (Idad) e o tempo na organização (Tmor) compartilham cerca de 92,5% dos casos e não são incluídos no critério de exclusão porque não são conjuntos de resultado.

TABELA XXXIX - Matriz de coincidência (Modelo S) com o impacto das características dos indivíduos

	Surv1	Stak	Objet	Sex	Area	Gestp	Gesti	Oper	Idad	Tmor	Nifor
Surv1	1.000										
Stak	0.765	1.000									
Objet	0.667	0.200	1.000								
Sex	0.765	0.118	0.267	1.000							
Area	0.786	0.471	0.467	0.529	1.000						
Gestp	0.714	0.286	0.429	0.214	0.357	1.000					
Gesti	0.714	0.214	0.214	0.071	0.571	0.000	1.000				
Oper	0.814	0.588	0.400	0.765	0.536	0.000	0.000	1.000			
Idad	0.815	0.493	0.593	0.555	0.531	0.680	0.566	0.542	1.000		

Tmor	0.808	0.479	0.593	0.542	0.515	0.669	0.599	0.532	0.925	1.000	
Nifor	0.756	0.629	0.571	0.571	0.641	0.624	0.670	0.595	0.763	0.772	1.000

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Na matriz de coincidência do modelo A (TABELA XL), com a inserção das características dos indivíduos, releva-se que as condições que compartilham o maior número de casos com o resultado (Adm1) são o nível de formação (Nifor), os gestores de topo (Gestp) e o sexo (Sex), cerca de 68,7%, 64,3% e 58,8% dos casos respetivamente. Novamente, as condições idade (Idad) e o tempo na organização (Tmor) compartilham cerca de 92,5% dos casos e não são incluídos no critério de exclusão porque não são conjuntos de resultado.

TABELA XL - Matriz de coincidência (Modelo A) com o impacto das características dos indivíduos

	Adm1	Stak	Objet	Sex	Area	Gestp	Gesti	Oper	Idad	Tmor	Nifor
Adm1	1.000										
Stak	0.471	1.000									
Objet	0.467	0.200	1.000								
Sex	0.588	0.118	0.267	1.000							
Area	0.571	0.471	0.467	0.529	1.000						
Gestp	0.643	0.286	0.429	0.214	0.357	1.000					
Gesti	0.571	0.214	0.214	0.071	0.571	0.000	1.000				
Oper	0.575	0.588	0.400	0.765	0.536	0.000	0.000	1.000			
Idad	0.550	0.493	0.593	0.555	0.531	0.680	0.566	0.542	1.000		
Tmor	0.562	0.479	0.593	0.542	0.515	0.669	0.599	0.532	0.925	1.000	
Nifor	0.687	0.629	0.571	0.571	0.641	0.624	0.670	0.595	0.763	0.772	1.000

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

A TABELA XLI apresenta a solução final do modelo S com a inserção das características dos indivíduos. Através do algoritmo de redução são obtidos sete caminhos (configurações) para alcançar o resultado S. As consistências individuais das configurações são todas elevadas, ou seja, os sete caminhos são altamente consistentes

para o resultado, e salienta-se a consistência da solução no valor de 0,945. Relativamente à cobertura, as coberturas únicas das condições são muito pequenas. A maior cobertura bruta é a da configuração " k*t*e*g*i*O*D*P*n". Esta é relativamente mais representativa para o resultado do que as restantes. A cobertura da solução é de cerca de 0,271.

TABELA XLI - Soluções finais e respetivo valor de consistência e cobertura
(Modelo S com inserção das características dos indivíduos)

Set	Raw Coverage	Unique Coverage	Solution Consistency
k*t*F*e*g*i*O*d*p*n	0.036	0.020	0.917
k*t*f*e*g*i*O*d*N	0.100	0.059	0.903
k*t*e*g*i*O*D*P*n	0.113	0.054	0.938
k*t*f*E*g*I*o*P	0.043	0.000	0.979
k*t*f*E*g*I*o*D	0.043	0.000	0.979
t*f*e*g*i*O*D*p*n	0.060	0.008	0.922
K*t*f*e*g*i*O*P*N	0.026	0.019	0.966

Total Coverage = 0.271

Solution Consistency = 0.945

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Assumindo o resultado da TABELA XLI válido, a inserção das características dos indivíduos - as condições sexo (Sex), idade (Idad), área de formação/trabalho (Area), número de anos na organização (Tmor), nível de formação (Nifor), gestores de topo (Gestp), gestores intermédios (Gesti) e operacionais (Oper) - nas cinco primeiras configurações obtidas nos resultados podem ser consideradas variáveis mediadoras no modelo, uma vez que o modelo inicial se mantém. Nas últimas duas configurações obtidas nos resultados as características dos indivíduos são conjuntos que se podem considerar variáveis moderadoras, uma vez que originam novas configurações face ao modelo inicial.

Ao analisar os resultados obtidos verifica-se que a primeira configuração " $k*t*f*e*g*i*O*d*p*n \rightarrow S$ " indica que os militares do sexo feminino (Sex1 (F)), mais jovens (Idad2 (d)), que estão na organização há pouco tempo (Tmor2 (p)), com um nível de formação básico (Nifor2 (n)), que assumem funções operacionais (Oper1 (O)) e que têm formação/trabalham numa área não relacionada com a gestão (Area2 (e)) medeiam a relação entre as condições utilização de *stakeholders* políticos na medição do DO (Stak2 (k)) e a utilização de objetivos relacionados com o reporte e promoção da organização para os *stakeholders*, dar resposta a solicitações orçamentais e celebrar objetivos (Objet2 (t)) e o resultado de utilização de medidas *survey* orientadas para as questões de eficiência, eficácia, equidade e justiça nos serviços (percecionados pelos militares), bem como a perceção dos cidadãos sobre a organização (Surv1 (S)). Através da configuração " $k*t*f*e*g*i*O*d*N \rightarrow S$ " verifica-se que também os homens (Sex2 (f)), com um nível de formação superior (Nifor1 (N)) e com as restantes características semelhantes à primeira configuração (com a exceção do número de anos na organização, "Tmor1 (P)") são mediadoras das condições "Stak2 (k)" e "Objet2 (t)" e do resultado "Surv1 (S)". A configuração " $k*t*e*g*i*O*d*P*n \rightarrow S$ " demonstra que também os militares com uma idade mais avançada (Idad1 (D)), que estão na organização há mais tempo (Tmor1 (P)) e com as restantes características semelhantes à primeira configuração (com a exceção do sexo "Sex1 (F)") são mediadoras das condições "Stak2 (k)" e "Objet2 (t)" e do resultado "Surv1 (S)".

Ao analisar a quarta configuração " $k*t*f*I*E*g*I*o*P \rightarrow S$ " é identificado que os militares do sexo masculino (Sex2 (f)), com uma área de formação/trabalho relacionada com a gestão (Area1 (E)), que assumem funções de gestão intermédia (Gesti1 (I)) e que estão na organização à um número de anos considerável (Tmor1 (P)) medeiam a relação

entre as condições utilização de *stakeholders* políticos na medição do DO (Stak2 (k)) e a utilização de objetivos relacionados com o reporte e promoção da organização para os *stakeholders*, dar resposta a solicitações orçamentais e celebrar objetivos (Objet2 (t)) e o resultado de utilização de medidas *survey* orientadas para as questões de eficiência, eficácia, equidade e justiça nos serviços (percecionados pelos militares), bem como à percepção dos cidadãos sobre a organização (Surv1 (S)). A configuração "k*t*f*E*g*I*o*D → S" identifica que os militares com idades mais avançadas (Idad1 (D)) e com as restantes características semelhantes à quarta configuração (com a exceção do número de anos na organização "Tmor1 (P)") são mediadoras das condições "Stak2 (k)" e "Objet2 (t)" e do resultado "Surv1 (S)".

A sexta configuração não inclui a condição *stakeholders* (K). Esta condição, "t*f*e*g*i*O*D*p*n → S", revela que os militares do sexo masculino (Idad2 (f)), com área de formação/trabalho não relacionada com gestão (Area2 (e)), que assumem funções operacionais (Oper1 (O)), com idades mais avançadas (Idad1 (D)), que estão na organização à relativamente poucos anos (Tmor2 (p)) e com um nível de formação básico (Nifor2 (n)) moderam a relação entre a condição utilização de objetivos relacionados com o reporte e promoção da organização para os *stakeholders*, dar resposta a solicitações orçamentais e celebrar objetivos (Objet2 (t)) e o resultado de utilização de medidas *survey* orientadas para as questões de eficiência, eficácia, equidade e justiça nos serviços (percecionados pelos militares), bem como à percepção dos cidadãos sobre a organização (Surv1 (S)).

A última configuração, "K*t*f*e*g*i*O*P*N → S", identifica os militares do sexo masculino (Sex2 (f)), com área de formação/trabalho não relacionada com gestão (Area2 (e)), que assumem funções operacionais (Oper1 (O)), que estão na organização à

muitos anos (Tmor1 (P)) e com um nível de formação superior (Nifor1 (N)) como moderadores da relação entre as condições utilização de objetivos relacionados com o reporte e promoção da organização para os *stakeholders*, dar resposta a solicitações orçamentais e celebrar objetivos (Objet2 (t)) e a utilização de *stakeholders* internos, externos e políticos militares (Stak1 (K)) e o resultado de utilização de medidas *survey* orientadas para as questões de eficiência, eficácia, equidade e justiça nos serviços (percecionados pelos militares), bem como à perceção dos cidadãos sobre a organização (Surv1 (S)).

Todas as configurações do Modelo S, exceto a quarta e a quinta, validam a proposição nove (P9), uma vez que relacionam os militares com funções operacionais e a preferência por objetivos relacionados com o reporte e promoção da organização para os *stakeholders* e princípios políticos, dar resposta a solicitações orçamentais e celebrar objetivos.

A TABELA XLII apresenta a solução final do modelo A com a inserção das características dos indivíduos. Através do algoritmo de redução são obtidos dois caminhos (configurações) para alcançar o resultado de utilização de medidas administrativas relacionadas com a manutenção das qualificações/formações e taxa de absentismo. As consistências individuais das duas configurações são elevadas, ou seja, os dois caminhos são altamente consistentes para o resultado (Adm1 (A)). Também a consistência da solução é grande, no valor de 0,945. Relativamente à cobertura, as coberturas únicas das condições são muito pequenas, sendo que a configuração "k*t*f*E*g*I*o*d*p*N" é relativamente mais representativa para o resultado. A cobertura da solução é igualmente muito pequena, cerca de 0,067.

TABELA XLII - Soluções finais e respetivo valor de consistência e cobertura
(Modelo A com inserção das características dos indivíduos)

Set	Raw Coverage	Unique Coverage	Solution Consistency
k*t*f*E*g*I*o*d*p*N	0.034	0.034	0.919
K*t*f*e*g*i*O*D*P*N	0.033	0.033	0.898

Total Coverage = 0.067

Solution Consistency = 0.908

Fonte: desenvolvido na realização da investigação.

Também no modelo A, com a inserção das características dos indivíduos, as condições sexo (Sex), idade (Idad), área de formação/trabalho (Area), número de anos na Organização (Tmor), nível de formação (Nifor), gestores de topo (Gestp), gestores intermédios (Gesti) e operacionais (Oper) podem ser consideradas variáveis moderadores no modelo, uma vez que são originadas novas configurações face ao modelo inicial (o modelo A não obteve resultados finais válidos).

Ao analisar os resultados obtidos na TABELA XLII verifica-se que a primeira configuração " k*t*f*E*g*I*o*d*p*N → A" identifica os militares do sexo masculino (Sex2 (f)), que têm uma área de formação/trabalho relacionada com a gestão (Area1 (E)), que assumem funções de gestão intermédia (Gesti1 (I)), com uma idade mais jovem (Idad2 (d)), que estão na organização à poucos anos (Tmor2 (p)) e que têm um nível de formação superior (Nifor1 (N)) como moderadores da relação entre as condições utilização de objetivos relacionados com o reporte e promoção da organização para os *stakeholders*, dar resposta a solicitações orçamentais e celebrar objetivos (Objet2 (t)) e a utilização de *stakeholders* políticos (Stak2 (k)) e o resultado de utilização de medidas administrativas relacionadas com a manutenção das qualificações/formações e taxa de absentismo (Adm1 (A)).

A segunda configuração, " $K * t * f * e * g * i * O * D * P * N \rightarrow A$ ", indica que os militares do sexo masculino (Sex2 (f)), que têm uma área de formação/trabalho não relacionada com a gestão (Area2 (e)), que assumem funções operacionais (Oper1 (O)), mais velhos (Idad1 (D)), que estão na organização há muitos anos (Tmor1(P)) e que têm um nível de formação superior (Nifor1 (N)) são moderadores da relação entre as condições utilização de objetivos relacionados com o reporte e promoção da organização para os *stakeholders*, dar resposta a solicitações orçamentais e celebrar objetivos (Objet2 (t)) e a utilização de *stakeholders* internos, externos e políticos militares (Stak1 (K)) e o resultado de utilização de medidas administrativas relacionadas com a manutenção das qualificações/formações e taxa de absentismo (Adm1 (A)).

As duas configurações do modelo A validam as proposições um e dois (P1 e P2), que referem que os militares com um nível de formação superior têm preferência por medidas administrativas relacionadas com a manutenção das qualificações/formações e com a taxa de absentismo. A segunda configuração valida as proposições quatro e cinco (P4 e P5), que indicam que os militares que se encontram na Organização há menos tempo preferem medidas administrativas sobre a manutenção das qualificações/formações e sobre a taxa de absentismo. A segunda configuração também verifica a proposição nove (P9), uma vez que relaciona os militares com funções operacionais e a preferência por objetivos relacionados com o reporte e promoção da organização para os *stakeholders*, dar resposta a solicitações orçamentais e celebrar objetivos. As proposições três, seis, sete e oito (P3, P6, P7 e P8) não são validadas pelos resultados. As validações destas proposições criam contributos para a literatura sobre a seleção das medidas para medição do DO e os seus critérios.

O facto de não se identificar configurações com a QCA para todas as relações propostas pode estar relacionado com o seguinte argumento presente na literatura. As prioridades e os julgamentos dos *stakeholders* podem estar pouco correlacionados devido às diferentes preferências dos critérios e às diferentes expectativas de realização das medidas (Andrews et al. (2010) citam Andrews et al. (2006)).

A análise exploratória concretizada também permite realizar uma discussão com contributos pertinentes e implicações para a gestão. Relativamente aos resultados obtidos na análise fatorial e na análise de *clusters* verifica-se que os militares mais jovens têm uma maior tendência para a utilização de medidas *survey* relacionadas com as questões de sustentabilidade, inovação, bem-estar dos trabalhadores e qualidade dos resultados do que os militares mais velhos. Salienta-se também que os militares mais velhos optam pela utilização de medidas *survey* enquadradas com as questões de eficiência, eficácia, equidade e justiça nos serviços e a perceção dos cidadãos sobre a organização. Relativamente às medidas administrativas, verifica-se que os militares com um nível de formação superior e que se encontram na Organização há mais anos têm uma tendência maior para a inclusão de medidas sobre a manutenção das qualificações/formações e taxa de absentismo e uma menor tendência para as medidas sobre receita e despesa orçamental. Por outro lado, os militares com um nível de formação inferior e que se encontram há menos tempo na Organização dão mais preponderância às medidas sobre receita e despesa orçamental e menos preponderância à manutenção das qualificações/formações. Quanto aos objetivos da medição do DO, observa-se que os militares mais velhos, que assumem funções de gestão de topo ou operacionais e que apresentam um nível de formação inferior dão maior ênfase aos objetivos da medição do DO relacionados com o controlo dos recursos e cumprimento dos objetivos, seguido pelas questões de tomada de decisão

e melhoria contínua. Este grupo não dá relevância ao reporte e promoção da organização, nem a responder a solicitações orçamentais e a celebrar objetivos. Os militares mais jovens, na maioria do grupo operacional e com um grau de formação superior demonstram pouco interesse por objetivos relacionados com o controlo dos recursos e cumprimento dos objetivos, e por outro lado enfatizam os objetivos relacionados com o reporte e promoção da organização para os *stakeholders* e princípios políticos. Por último, os militares mais novos apresentam uma maior tendência para a inclusão de todos os *stakeholders* na medição do DO, com exceção dos *stakeholders* políticos. Os militares mais velhos tendem a incluir os *stakeholders* políticos e a excluir os *stakeholders* externos, internos e políticos militares. Através da QCA verifica-se que apenas algumas das relações descritas acima são possíveis de configurar.

Através da análise QCA é verificada a existência de relações entre os *stakeholders* e os objetivos e as medidas *survey* e administrativas. É aferido que apenas a preferência pelas medidas *survey* relacionadas com questões de eficiência, eficácia, equidade e justiça nos serviços (perceção dos militares) e a perceção dos cidadãos sobre a organização são possíveis de configurar. Objetivamente, os militares que têm preferência por dar importância aos *stakeholders* políticos na medição do DO e que têm preferência por objetivos de medição do DO relacionados com o reporte e promoção da organização para os *stakeholders*, dar resposta a solicitações orçamentais e celebrar objetivos tendem a escolher medidas *survey* para medição do DO relacionadas com eficiência, eficácia, equidade e justiça nos serviços (perceção dos militares) e a perceção dos cidadãos sobre a organização. Estes resultados apesar de demonstrarem que existem militares que dão importância aos *stakeholders* políticos na medição do DO, também revelam que estes militares têm uma preferência em inserir medidas subjetivas na medição do DO, que

transpareçam a percepção dos militares e dos cidadãos. Salienta-se também que estes militares procuram cumprir objetivos relacionados com o reporte e dar resposta a solicitações orçamentais, mas também idealizam a promoção da organização para os *stakeholders* e celebrar objetivos. Deste modo, estes militares valorizam os *stakeholders* políticos e o cumprimento da realização dos reportes exigidos superiormente, mas também demonstram que é necessário atender a outras finalidades mais subjetivas, que não sejam impostas superiormente, dando ênfase à inclusão dos *stakeholders* internos (militares) e aos cidadãos na medição do DO. Estes militares demonstram uma preferência pela medição do DO através da percepção dos militares e dos cidadãos, que apesar de serem medidas subjetivas, podem transparecer realmente as questões de eficácia, eficiência, equidade e justiça a nível micro da organização, bem como a percepção dos cidadãos sobre a organização pode contribuir com dados sobre a visão externa não política da Força Aérea. Estes resultados vão de encontro à informação recolhida nas entrevistas onde é identificado que a medição do DO através de aspetos qualitativos e com envolvimento da componente humana poderia demonstrar ao poder político a verdadeira Força Aérea. Esta informação poderia ser utilizada para melhorar a estrutura da Organização nomeadamente a reestruturação das áreas dos serviços, redefinir processos e distribuição de pessoas pelos serviços. Também reforçam os dados das entrevistas em relação ao desequilíbrio que existe entre o poder político e os militares no DO. Estes últimos são desfavorecidos, uma vez que atualmente não têm intervenção na medição do DO e deveriam estar envolvidos de uma forma mais qualitativa. Estas constatações estão de acordo com a necessidade de equilíbrio de poder entre *stakeholders* identificada na literatura (Andrews et al., 2011; Zheng et al., 2018).

Na análise QCA realizada com a inclusão das características dos indivíduos relativa à preferência pelas medidas *survey* relacionadas com questões de eficiência, eficácia, equidade e justiça nos serviços (percepção dos militares) e a percepção dos cidadãos sobre a organização é verificada a existência de três grupos de militares que medeiam a relação. O primeiro, inclui principalmente as mulheres jovens que se encontram na organização há pouco tempo (também pode incluir militares mais velhos e com mais anos na organização), com uma formação básica, que assumem funções operacionais numa área diferente da de gestão. O segundo, difere do primeiro porque contempla homens jovens e com formação superior. O terceiro grupo, apresenta homens que estão na organização há muitos anos (mais velhos), que assumem funções de gestão intermédia e que trabalham e/ou têm formação na área de gestão. Estes resultados demonstram que a relação entre os *stakeholders* políticos na medição do DO e os objetivos de medição do DO relacionados com o reporte e promoção da organização para os *stakeholders*, dar resposta a solicitações orçamentais e celebrar objetivos e a escolha por medidas *survey* relacionadas com eficiência, eficácia, equidade e justiça nos serviços (percepção dos militares) e a percepção dos cidadãos sobre a organização é partilhada entre militares mais velhos, com conhecimentos na área de gestão e que assumem funções de gestão intermédia e também entre militares que assumem funções de nível inferior, operacional, sem conhecimentos na área de gestão, que podem ter ou não formação superior e podem ser de diferentes idades ou sexo. Apesar de não contemplar militares com funções de gestão de topo, a heterogeneidade de militares que concorda com esta relação evidencia uma preferência forte e generalizada pela utilização de medidas subjetivas na medição do DO. Esta demonstra que uma mudança no sistema de medição do DO seria aceite, com alguma certeza, ao nível inferior e intermédio de gestão.

Também se verifica que determinadas características dos militares moderam determinadas relações, ou seja, estas próprias criam as relações entre os *stakeholders* e os objetivos e as medidas *survey*. Os militares homens, mais velhos, que estão na organização há poucos anos, com formação básica, que assumem funções operacionais e que trabalham e/ou têm formação numa área diferente da de gestão levam a que os objetivos de medição do DO relacionados com o reporte e promoção da organização para os *stakeholders*, dar resposta a solicitações orçamentais e celebrar objetivos se relacionem com as medidas *survey* relacionadas com questões de eficiência, eficácia, equidade e justiça nos serviços (perceção dos militares) e a perceção dos cidadãos sobre a organização. Por outro lado, os militares que se diferenciam pelo nível de formação superior e por estarem na organização há mais anos moderam a relação entre *stakeholders* internos, externos e políticos militares e as medidas *survey* orientadas para as questões de eficiência, eficácia, equidade e justiça nos serviços (percecionados pelos militares), bem como à perceção dos cidadãos sobre a organização.

Existe heterogeneidade nos militares que preferem a utilização das medidas *survey*, apesar da preferência dos *stakeholders* importantes na medição do DO não ser constante. Assim, é importante destacar dois aspetos. O primeiro, é que é notável a preferência de militares distintos pela aplicação de diferentes objetivos na medição do DO, que não estejam centralizados no reporte superior, e o uso de medidas subjetivas com base nas perceções dos militares e cidadãos. Esta preferência explica a evidência obtida nas entrevistas de que a utilização única de medidas quantitativas não é suficiente para os serviços descentralizados na Organização e não é representativa da realidade. O segundo, não existe concordância sobre os *stakeholders* mais importantes na medição do DO entre militares que assumem diferentes funções e que têm diferentes níveis de formação. Estes

aspectos desencadeiam implicações para a gestão, na medida em que reforçam a necessidade de uma mudança do modelo de medição do DO. É necessário transformá-lo numa ferramenta de utilidade interna organizacional (não só com a finalidade de cumprir os normativos), que inclua e equilibre os interesses dos diferentes *stakeholders* (políticos, militares e cidadãos) através de medidas administrativas e *survey*. A mudança do modelo de medição do DO também é sugerida nas entrevistas, onde é referido que objetivos estratégicos poderiam ser divididos em múltiplos objetivos reais que objetivassem a melhoria dos processos e que dessem importância aos militares e à sua motivação. Salienta-se também que na entrevista à Divisão de Planeamento é identificado como uma fragilidade da ferramenta de medição do DO o facto de esta se basear numa diretiva estratégica muito genérica e que uma possível melhoria seria a criação posterior de diretivas operacionais que operacionalizassem a estratégia do CEMFA.

A análise QCA efetuada com a inserção das características dos indivíduos respeitante à preferência pelas medidas administrativas relacionadas com a manutenção das qualificações/formações e taxa de absentismo também permite fazer constatações. Os militares homens, jovens, que trabalham há poucos anos na organização, que assumem funções de gestão intermédia, que a área de formação e/ou trabalho é de gestão e que têm formação superior moderam a relação entre a utilização de objetivos relacionados com o reporte e promoção da organização para os *stakeholders*, dar resposta a solicitações orçamentais e celebrar objetivos e a preferência por *stakeholders* políticos na medição do DO e as medidas administrativas já referidas. Por outro lado, os militares que se diferenciam por assumirem funções operacionais, por terem uma área de trabalho e/ou formação diferentes da de gestão e que são mais velhos (estão há mais anos na

organização) preferem dar importância aos *stakeholders* internos, externos e políticos militares em desvantagem dos *stakeholders* políticos.

A análise descrita acima permite salientar três aspetos. O primeiro, é que ambos os grupos de militares têm formação superior, no entanto, à semelhança da análise anterior, os militares mais jovens, com conhecimentos na área de gestão e que assumem funções de gestão intermédia dão mais importância aos *stakeholders* políticos e os mais velhos, sem experiência na área de gestão e com funções operacionais salientam os *stakeholders* internos, externos e políticos militares. Esta diferenciação de preferências pode dever-se ao número de anos de experiência na organização e ao facto de que os militares que assumem níveis de gestão inferiores, os operacionais, têm dificuldades diárias na execução das suas tarefas que não são refletidas na medição do DO, consequentemente, estes indicam os *stakeholders* internos, externos e políticos militares como os que deveriam ser mais importantes na medição do DO, por forma a existir uma maior transparência da realidade. Este resultado reforça as informações obtidas nas entrevistas sobre a necessidade de incluir os militares de diferentes níveis de gestão na medição do DO. O segundo aspeto que deve ser salientado, é que os objetivos de reporte e promoção da organização para os *stakeholders*, dar resposta a solicitações orçamentais e celebrar objetivos são constantes nos resultados identificados e têm relação com as medidas administrativas e *survey*, ou seja, é identificado nestes militares uma preferência pela utilização de ambas as medidas em simultâneo. Este segundo aspeto reforça o argumento dado nas entrevistas de que as medidas utilizadas são apenas quantitativas, são insuficientes para serem utilizadas de forma descentralizada e não são representativas da realidade. O terceiro, as medidas administrativas preferidas por estes grupos de militares demonstram que estes dão importância à medição de aspetos relacionados com as

qualificações e formações do pessoal, bem como a questões de absentismo. Estes aspetos foram referidos nas entrevistas como medidas pertinentes para a medição do DO, por forma a controlar a eficiência dos recursos humanos disponíveis num novo paradigma com recursos escassos, para que exista uma evolução da aprendizagem e do desempenho dos militares e o aumento da motivação dos mesmos. Denota-se que com estas medidas é pretendido contribuir para uma melhoria contínua da eficiência e aprendizagem que são objetivos da medição do DO que não estão implementados no modelo atual na Força Aérea. A importância dada a estes aspetos pode ser justificada pela redução de pessoal na Força Aérea e consequente degradação dos processos internos salientados nas entrevistas. As questões identificadas no terceiro aspeto, referido acima, e o argumento obtido nas entrevistas de que a gestão da componente humana é essencial na Força Aérea para um bom DO vão de encontro à nova abordagem que está a emergir. Nesta abordagem a medição do DO deve beneficiar a adaptação e a aprendizagem e não o controlo e alinhamento das ferramentas atuais (Bourne et al., 2018).

Em concreto, existem determinados aspetos que devem ser salientados e que têm implicações para a gestão. Primeiro, a medição do DO com outros objetivos, para além dos objetivos atuais de reporte externo quantitativos exigidos superiormente, traria implicações para a gestão ao nível da redefinição do modelo de medição do DO. Neste caso, a medição do DO incluiria diferentes objetivos (mensurados por diferentes medidas). Salienta-se que, como sugerido nas entrevistas, poderiam ser criados objetivos operacionais que estivessem alinhados com os objetivos estratégicos definidos superiormente e que equilibrassem as preferências dos diferentes *stakeholders* internos relativamente aos objetivos da medição do DO e, posteriormente, ao que deve ser medido e como deve ser medido. Segundo, as duas visões existentes sobre a preferência dos

stakeholders importantes na medição do DO tem implicações para a gestão, uma vez que reforça a necessidade de inclusão de diferentes *stakeholders* com diferentes percepções, o que tornaria a medição do DO descentralizada e mais realista. Terceiro, a utilização de medidas *survey* na medição do DO tem implicações para a gestão. Estas transparecem a percepção dos militares, que trabalham na organização e que vivem as dificuldades reais diárias, e a percepção dos cidadãos sobre a organização, que poderia contribuir para o reposicionamento da organização na sociedade atual e melhorar a transparência da mesma. A utilização de medidas *survey* provocaria uma mudança no sistema de medição do DO atual que considera apenas medidas administrativas. A utilização das medidas *survey* poderia contribuir para uma medição do DO mais realista e transparente e, simultaneamente, diminuir o paradoxo referido por Van Thiel e Leeuv (2002). Quarto, a inserção de medidas que reflitam os interesses dos diferentes níveis de gestão da organização relacionados com a componente humana também tem implicações para a gestão, uma vez que existiria uma mudança da perspetiva atual da Organização do que deve ser contabilizado para o DO. Estes aspetos reforçam a informação proveniente das entrevistas onde os fatores componente humana, processos internos e comunicação devem estar presentes nas medidas de mensuração do DO. A presença destes fatores pode desencadear a melhoria dos mesmos e, conseqüentemente, a gestão orçamental e a componente operacional, relevantes para o DO, melhoram.

As implicações para a gestão apresentadas estão de acordo com a literatura que refere que devem ser utilizadas medidas *survey* e administrativas, uma vez que as medidas administrativas refletem apenas as prioridades dos grupos com maior poder num determinado espaço temporal - valores dos princípios políticos (Andrews et al, 2011). Estas implicações também se enquadram na necessidade de equilíbrio de poder entre

stakeholders identificada na literatura (Andrews et al., 2011; Zheng et al., 2018). Por fim, reforça-se que é identificada uma perspetiva de mudança relativamente ao desenho de medição do DO por parte dos militares, que vai de encontro ao modelo BSM de Zheng et al. (2018) e em parte se relaciona com a nova abordagem da medição do DO que favorece a adaptação e a aprendizagem (Bourne et al., 2018).

5. Discussão Geral

A Defesa e Segurança da União Europeia é um assunto cada vez mais pertinente e as suas políticas encontram-se em desenvolvimento constante. O aumento das despesas com a Defesa e um investimento conjunto, célere e de qualidade são exigidos aos Estados-Membros (Conselho Europeu, 2024). A Comissão Europeia pretende aumentar a competitividade dos meios tecnológicos e industriais da Defesa europeia e incentiva à cooperação na aquisição de equipamentos da defesa, por parte dos países (Krentz, 2024). A Defesa conjunta implica um *match* entre diferentes Forças Armadas de diferentes países. É necessário normalizar procedimentos e formas de trabalho para criar sinergias e cooperação, tanto ao nível operacional como ao nível dos procedimentos administrativos. A integração da Defesa europeia é um procedimento complexo e é de extrema importância o entendimento das características nacionais de cada país, por forma a antever e a ultrapassar obstáculos (Meijer & Wyss, 2018). Os resultados desta tese estão de acordo com a lacuna identificada por Meijer e Wyss (2018) e contribuem para o conhecimento e a caracterização da gestão e administração correntes das Forças Armadas portuguesas. O Setor da Defesa em Portugal tem duas particularidades bastante prementes do ponto de vista do seu desenvolvimento. Este tem sofrido um desinvestimento contínuo e os recursos humanos estão degradados (Expresso, 2024), resultando em ineficiências a

vários níveis. Apesar deste contexto, as organizações militares devem manter o seu nível de desempenho em termos nacionais e internacionais.

A discussão desta tese fornece contributos essenciais para um conhecimento e entendimento mais profundo das práticas de gestão das organizações militares portuguesas. Para além dos contributos teóricos, este trabalho dá contributos práticos que podem ser utilizados para melhorias reais internas das organizações. Em consequência, o conhecimento gerado pode concorrer para uma integração mais amena de Portugal nas políticas de Defesa e Segurança da União Europeia. Assim, seria importante a existência de procedimentos eficientes e normalizados a vários níveis nomeadamente administrativo e de gestão.

O estado das práticas de gestão e administração das Forças Armadas portuguesas, identificado neste trabalho, pode ser consequência do desinvestimento ininterrupto identificado. Este desinvestimento pode ter contribuído para a degradação dos recursos humanos que também é uma situação identificada nos resultados desta tese. A análise dos resultados aponta para uma gestão dos recursos humanos ineficaz e para uma expectativa, por parte dos militares, de mudança. A falta de pessoal, a carência de formação, a sobrecarga de trabalho e a gestão ineficiente das colocações dos militares são problemas indicados pelos militares nos resultados obtidos. Estas questões podem ter levado à desmotivação dos militares, o que nos leva para o estado atual das práticas de gestão e administração das Forças Armadas identificado nesta tese. No entanto, salienta-se que os militares têm expectativas quanto às práticas de gestão que devem ser utilizadas, que indicam uma pré-disposição para a mudança organizacional. Esta propensão por parte dos militares é um aspeto positivo a salientar e que pode ser utilizado estrategicamente para redirecionamento das metodologias utilizadas nas organizações militares.

A situação presente das práticas de gestão e administração das Forças Armadas apresenta uma gestão híbrida com a utilização de diferentes práticas e metodologias em simultâneo. Existe um desalinhamento ao longo da estrutura hierárquica relativamente às práticas de gestão utilizadas, que pode indicar falta de normalização de procedimentos e dificuldades na gestão da mudança destas práticas. Acresce a variedade de estruturas de metodologias identificadas nas Forças Armadas e que podem criar atritos, ineficiências e duplicação de procedimentos. O investimento na gestão da mudança e na formação dos gestores intermédios, considerados agentes da mudança (Buick et al., 2017), seria oportuno. Dois pontos-chave de investimento poderiam ser a liderança e a comunicação que são considerados atualmente deficitários nas entrevistas. Uma gestão da mudança de qualidade e inteligente permitiria a redefinição dos procedimentos, de acordo com as práticas e metodologias mais atuais e expectáveis, e a normalização dos mesmos. Para além das melhorias internas nos procedimentos organizacionais, identificados como ineficientes neste trabalho, a normalização das práticas de gestão facilitaria a coordenação, cooperação e colaboração entre as Forças Armadas portuguesas e, numa perspetiva macro, entre as Forças Armadas dos restantes países dos Estados-Membros.

Apesar de estar identificada a necessidade de simplificação das metodologias utilizadas nas Forças Armadas e da sua correta implementação através de uma gestão da mudança eficiente, é necessário perceber qual a direção a tomar. Através dos resultados desta tese é possível relevar evidências da expectativa dos militares relativamente à mudança desejada. Apesar da análise da expectativa dos militares ter sido focada nos critérios de medição do DO, estes demonstraram preferência por práticas e princípios que podem ser extrapolados para o âmbito geral organizacional. No geral, os militares apresentam uma preferência pelas questões de qualidade e pelos princípios da eficiência,

eficácia e economia em detrimento do cumprimento dos normativos e regulamentos, muitos deles obsoletos, e que caracterizam os procedimentos atuais nas Forças Armadas. Apesar da estrutura hierárquica rígida existente, intrínseca aos organismos militares, os militares evidenciam uma preferência pela participação dos diferentes níveis de gestão na tomada de decisão. Esta evidência contraria as práticas atuais onde a tomada de decisão é centralizada no topo da hierarquia e a nível político, sem *inputs* dos níveis de gestão inferiores. A visão dos militares hierarquicamente inferiores poderia dar contributos da situação real destas organizações em termos das dificuldades diárias sentidas, da falta e má alocação dos recursos, do desempenho realizado, entre outros. Considerando a informação dos diferentes níveis de gestão obtinha-se uma imagem mais real do contexto atual das organizações e a tomada de decisão seria alinhada com a mesma.

As preferências dos militares identificadas estão, maioritariamente, de acordo com os paradigmas NPM e PG. Pode-se afirmar que estes aspiram uma mudança dos princípios e da lógica utilizados nas práticas e metodologias atuais. No entanto, existem aspetos que, apesar de incluídos no paradigma mais recente, não são aceites pela maioria dos militares. Existe uma visão forte e maioritária de que as práticas relacionadas com a *citizenship*, e consequentemente com a *e-governance*, não são adequadas às especificidades das Forças Armadas. Por outro lado, existem militares que concordam com a participação e envolvimento dos cidadãos nas organizações militares perspetivando uma melhoria das mesmas, entre outras razões. Apesar do surgimento de novas tendências e reformas de gestão no âmbito da *citizenship* e *e-governance* (Pyun & Gamassou, 2018) pode-se afirmar que as Forças Armadas não estão preparadas, globalmente, para esta evolução e respetiva implementação de práticas.

6. Conclusão

Este trabalho investiga a administração e a gestão das Forças Armadas portuguesas (Marinha, Exército e Força Aérea) e apresenta resultados e discussões que contribuem para um conhecimento prático e académico mais profundo dos organismos militares pouco explorados nestas áreas (Norheim-Martinsen, 2016).

Inicialmente, esta investigação projeta um quadro real das práticas de administração e gestão aplicadas nas Forças Armadas portuguesas através de um diagnóstico da implementação dos paradigmas da AP através da percepção dos militares. Depois, aprofunda a análise das práticas implementadas e identifica a existência de subconjuntos de metodologias da AP praticadas nas Forças Armadas com base nas percepções dos militares e de acordo com as suas características individuais. Por fim, a investigação centra-se nas práticas de gestão relacionadas com a medição do DO na Força Aérea e explora as práticas que são utilizadas e as que deveriam ser utilizadas, da percepção dos militares da Organização, e indica sugestões práticas para a criação de um novo desenho de medição do DO.

Tendo em conta as diferentes fases e objetivos da investigação, os métodos de recolha de dados utilizados são diversificados, bem como os procedimentos utilizados para a análise dos mesmos. No decorrer do estudo são utilizados questionários com diferentes escalas, entrevistas e análise documental para recolha de informação. Esta diversidade permite aplicar diferentes níveis de análise e distintos testes estatísticos que enriquecem a análise do estudo. Esta tese tem dois momentos de recolha de dados. No primeiro, é aplicado um questionário para obter dados sobre as práticas de gestão utilizadas nas Forças Armadas. São obtidas 880 respostas. No segundo, são realizadas

oito entrevistas e, posteriormente, é aplicado um questionário na Força Aérea para explorar os critérios de medição do DO utilizados e que deveriam ser utilizados. São obtidas 71 respostas.

A questão de investigação – quais são os paradigmas da AP implementados nas Forças Armadas portuguesas? – é respondida com sucesso nesta tese. Abaixo são apresentadas as conclusões que permitem dar resposta a esta questão.

Conclui-se que as Forças Armadas apresentam uma gestão híbrida e complexa, todavia, o paradigma PG é o menos proeminente e o OPA é o predominante o que demonstra que as antigas ideologias da AP estão fortemente enraizadas. Salienta-se que as Forças Armadas têm relações externas maioritariamente de cooperação, preocupam-se com a satisfação dos interesses e necessidades do cidadão público, fazem um controlo e planeamento dos recursos utilizados e dos *outputs*, têm a legislação, os normativos e a burocracia como base de gestão, têm relações internas estritamente hierárquicas, têm os princípios da legitimidade e conformidade administrativa com as regras como base das atividades de gestão e da avaliação de desempenho e a tomada de decisão é maioritariamente específica e estrita a determinados intervenientes. A base da gestão centrada nas normas e regulamentos, a burocracia e a tomada de decisão estrita são espelhadas na literatura como práticas ineficientes que não coadunam com os desafios atuais das Forças Armadas, no entanto, salienta-se a forte cooperação externa que pode ser inerente à missão militar.

Também é identificada a existência de diferentes perceções sobre os paradigmas de gestão executados entre os níveis de gestão. Contudo, todos os militares percecionam a dominância da OPA na maioria das dimensões o que demonstra a forte implementação

das metodologias antigas. Salienta-se que os níveis hierárquicos superiores percecionam mais a utilização do paradigma PG e que esta perceção diminui à medida que se desce na estrutura hierárquica. Este facto demonstra que a estrutura hierárquica não está alinhada relativamente às metodologias de gestão utilizadas o que pode contribuir para a gestão híbrida e complexa. Também se pode deduzir que as mudanças nas práticas de gestão provocadas pelos gestores de topo ou pelos normativos não estão bem implementadas, assim, o investimento na melhoria da gestão da mudança de metodologias seria pertinente. Evidencia-se também que os gestores de topo percecionam mais todos os paradigmas e esta complexidade diminui com a descida na estrutura hierárquica, o que se pode dever à elevada experiência no final de carreira dos militares.

Os desafios atuais das Forças Armadas não são compatíveis com a gestão centrada nos regulamentos e normas e com a burocracia e a tomada de decisão estrita, consideradas na literatura como práticas ineficientes. No entanto, é salientada a forte cooperação externa existente que caracteriza as organizações militares.

Este estudo também conclui que os militares das Forças Armadas portuguesas apresentam duas grandes visões de cada paradigma. Do paradigma OPA, consta a *accountability* perante o decisor político e o cidadão e a burocracia e hierarquia. Do paradigma NPM, são apresentados a eficiência dos resultados internos e a concorrência externa. Por fim, do paradigma PG são indicados aspetos qualitativos, a transparência e a abertura das organizações militares para o exterior e a cooperação externa. Também são identificadas quatro estruturas das metodologias dos paradigmas na mesma AP nas quais se constata a diminuição da perceção da utilização das práticas da PG à medida que se desce na estrutura hierárquica/níveis de gestão. Salienta-se que o grupo *cluster* 1 tem uma perceção mais complexa da utilização das metodologias dos três paradigmas. Esta

complexidade pode advir da experiência, formação e maior acessibilidade à informação dos gestores de topo que são os principais constituintes deste grupo. O grupo *cluster 2* percebe menos a utilização de todas as metodologias de gestão o que pode ser consequente da falta de informação e inexperiência deste grupo composto essencialmente por operacionais. O grupo *cluster 3* percebe mais a existência de burocracia, de concorrência e cooperação externa não tendo uma percepção tão simplista como o grupo *cluster 2*. No entanto, este grupo é composto essencialmente por gestores intermédios que se encontram a meio da estrutura hierárquica e não têm grande experiência na área da gestão, consequentemente, pode existir um impacto negativo na passagem de informação relacionada com a mudança na gestão dificultando a implementação de novas metodologias de gestão. O grupo *cluster 4* à semelhança do grupo *cluster 1* tem uma percepção mais complexa, no entanto, é composto por militares mais velhos e também por mais novos, sendo que os últimos apresentam conhecimento na área da gestão. Conclui-se que existe um desalinhamento das metodologias de gestão utilizadas ao longo da estrutura hierárquica, o que possibilita um impacto negativo na normalização de procedimentos e célere cumprimento dos objetivos organizacionais, que pode ser consequente da falta de formação dos gestores intermédios na área da gestão e comunicação. As características individuais podem ajudar a explicar as diferentes percepções de metodologias utilizadas identificadas. Conclui-se que os militares com mais idade e/ou maior número de anos empregado nas Forças Armadas concordam mais com a utilização de metodologias do paradigma PG do que os inquiridos mais jovens e os militares com mais formação percebem mais a utilização de práticas de gestão relacionadas com o paradigma OPA e NPM.

Apesar de existir uma perceção generalizada de que o paradigma OPA está maioritariamente presente nas Forças Armadas, existem dissemelhanças nas perceções de diferentes grupos de militares quanto às práticas de gestão utilizadas. Existe um desalinhamento das metodologias de gestão utilizadas ao longo da estrutura hierárquica que pode estar a impossibilitar a implementação de novas práticas de gestão emanadas pelos gestores de topo e normativos. Este possível impacto negativo na normalização de procedimentos trás constrangimentos para o cumprimento dos objetivos organizacionais e pode ser consequente da falta de formação dos gestores intermédios na área de comunicação e gestão.

A questão de investigação – qual deve ser o desenho de medição do DO? – é respondida com êxito nesta tese. De seguida, são apresentadas as conclusões que permitem dar contributos para um novo desenho de medição do DO.

Relativamente aos resultados do estudo sobre os critérios da medição do DO identificam-se as seguintes conclusões. As práticas de medição do DO da Força Aérea estão alinhadas, maioritariamente, com o paradigma OPA e o paradigma que deveria estar mais presente nestas práticas, da perceção dos inquiridos, é a PG seguindo-se a NPM. Salienta-se que a medição do DO na Força Aérea tem como base a Lei e está de acordo com a estratégia do CEMFA, tem como objetivo principal o reporte interno e externo e a verificação do cumprimento dos objetivos consequentes de diretivas superiores. As medidas utilizadas para medição do DO são identificadas pelo entrevistado da Divisão de Planeamento. Estas medidas estão alinhadas com os recursos financeiros utilizados, com os serviços e bens entregues (*output*) e, de forma redutora, nos *outcomes* produzidos. A caracterização das práticas e critérios utilizados na medição do DO na Força Aérea está de acordo com o paradigma OPA. Estes resultados reforçam e estão alinhados com o

índice de implementação dos paradigmas da AP que indica que a maioria das metodologias utilizadas está de acordo com a OPA.

Da percepção dos militares, a medição do DO deve ser utilizada para fins de reporte externo, por forma a cumprir a Lei, mas também deve ser importante para questões de eficiência interna, como o controlo dos recursos financeiros e humanos, a monitorização, implementação e reestruturação interativa de estratégias, motivar os trabalhadores, entre outros. Os militares também percecionam que a medição do DO deve ser mais inclusiva, ou seja, os gestores de topo, os gestores intermédios, os operacionais e o CEMFA deveriam participar na medição do DO. As medidas que deveriam ser contabilizadas para a mensuração do DO devem manter o foco nos recursos financeiros, mas devem estar alinhadas com os *outputs* e *outcomes*, por exemplo, através da medição da satisfação dos militares. A medição do DO deveria ter como princípios a eficiência, a eficácia e a economia, as questões de qualidade (por exemplo dos processos internos), a percepção da eficiência, eficácia e qualidade dos resultados e o bem-estar social e económico.

Também se conclui que os militares valorizam os *stakeholders* políticos e o cumprimento dos reportes exigidos superiormente, no entanto, também salientam a importância de atender a outras finalidades da medição do DO que não sejam impostas superiormente, dando ênfase à inclusão dos militares e dos cidadãos na medição do DO e à utilização de medidas subjetivas (*survey*). Militares com diferentes características preferem a utilização de diferentes objetivos na medição do DO, que não estejam apenas focados no reporte superior, e o uso de medidas subjetivas (*survey*) com base na percepção dos militares e cidadãos. No entanto, não existe concordância sobre os *stakeholders* mais importantes na medição do DO entre militares que assumem diferentes funções e que têm diferentes níveis de formação. Também se conclui que existem militares que dão

importância às medidas administrativas relacionadas com a manutenção das qualificações/formações e a taxa de absentismo. Novamente, não existe consenso quanto aos *stakeholders* importantes na medição do DO entre militares de diferentes níveis de gestão, com diferentes idades e diferentes conhecimentos da área de gestão.

As conclusões obtidas identificam uma expectativa de mudança do desenho de medição do DO por parte dos militares. Esta expectativa reforça a pertinência do investimento na melhoria da gestão da mudança. Concretamente, está subjacente nesta investigação que os militares da Força Aérea estão pré-dispostos e gostariam de uma mudança nas práticas de medição do DO. As práticas de medição do DO apresentam maioritariamente princípios do paradigma OPA e da perceção dos militares esta ferramenta deveria estar alinhada com metodologias mais modernas (NPM e PG). A perspetiva de mudança dos militares ambiciona o equilíbrio das preferências dos diferentes *stakeholders* da Organização na operacionalização da medição do DO, a utilização de medidas administrativas e *survey* para a medição do DO e a inclusão de diferentes objetivos da medição do DO, para além do cumprimento dos normativos exigidos superiormente e externamente. É inerente que a medição do DO deve servir objetivos internos que efetivamente estejam de acordo com as necessidades reais da Força Aérea e que, simultaneamente, espelhem o verdadeiro DO.

De acordo com as conclusões e discussão do trabalho já apresentadas salientam-se quatro principais implicações práticas desta tese. Estas representam pontos-chave que devem ser alvo de análise por parte dos organismos públicos, especificamente pelas organizações militares. A primeira, é relativa à gestão da mudança. É necessário investir na gestão da mudança, por forma a ter sucesso na mesma e a colmatar a gestão híbrida e complexa existente nas organizações. A segunda, está relacionada com a cidadania. A

falta de consenso em relação às questões de *citizenship* e *e-governance* identificadas podem provocar atritos nas relações internas organizacionais e na implementação de novas reformas políticas. A terceira, envolve o nível político. Existe evidência de que normalizar procedimentos não é suficiente para que estes sejam implementados. É necessário emanar medidas e procedimentos práticos, completos, objetivos, que esclareçam os normativos e que ajudem numa implementação coerente. A quarta, abrange a gestão estratégica das organizações. Este estudo evidencia a inevitabilidade da redefinição dos princípios e lógica a serem utilizados nas práticas de gestão. Repensar na direção a seguir por forma a atualizar as bases e fundamentos das metodologias aplicadas parece ser imprescindível para a melhoria do estado das Forças Armadas portuguesas.

Este trabalho contribui para a literatura em diversos aspetos. Primeiro, reforça a gestão híbrida e complexa identificada nos organismos públicos (Iacovino et al., 2017; Christensen & Laegreid, 2011; Goldfinch & Yamamoto, 2019; Castanho & Gonçalves, 2022). Também reforça as conclusões de Iacovino et al. (2017) sobre a existência maioritária de práticas OPA nos organismos públicos. Adicionalmente, estende a literatura especificando os organismos militares.

Segundo, é o primeiro trabalho que analisa os três paradigmas da AP nas Forças Armadas que são distintas da restante função pública, essencialmente na sua estrutura (artigo 10º da Lei n.º 6/2014 (2014)) e valores, e são pouco estudadas na área da gestão (Norheim-Martinsen, 2016).

Terceiro, à semelhança de Brewer e Walker (2010) argumenta que diferentes níveis de gestão têm diferentes atitudes e perceções das organizações e estende a literatura

existente através da análise dos paradigmas da AP realizada a três níveis de gestão organizacional em simultâneo.

Quarto, é um trabalho pioneiro que aplica o método de análise de componentes principais para extrair as principais visões dos três paradigmas da AP no contexto das Forças Armadas, contribuindo para o desenvolvimento da literatura dos paradigmas da AP.

Quinto, estende a literatura da gestão híbrida e complexa da AP (Iacovino et al., 2017; Christensen & laegreid, 2011; Golfinch & Yamamoto, 2019), composta pelos três paradigmas, ao identificar quatro combinações de metodologias de gestão utilizadas no âmbito das Forças Armadas.

Sexto, verifica os indícios descritos em Iacovino et al. (2017) relativamente à diminuição da perceção da utilização das metodologias de gestão mais recentes à medida que se desce na estrutura hierárquica/níveis de gestão no contexto das Forças Armadas.

Sétimo, relaciona as quatro combinações de metodologias identificadas com as características individuais dos militares. O conhecimento gerado melhora o entendimento dos motivos reais para a existência de estruturas de gestão distintas. Através do pressuposto assumido de que as perceções representam uma pré-disposição para a mudança, estes resultados reforçam o estudo de Oreg et al. (2011) que indicam que o número de anos empregado na organização está associado à aceitação da mudança organizacional. Também reforçam os resultados de Ahmad et al. (2020) e de Van der Voet (2016) pois os militares mais velhos e/ou que trabalham nas Forças Armadas há mais anos concordam mais com a utilização dos paradigmas OPA e NPM do que os

militares mais novos, no entanto, expandem a análise para o contexto das Forças Armadas.

Oitavo, contribui para a construção de um novo desenho de medição do DO nos organismos militares com indícios e sugestões de mudança. Este contributo é baseado em indicações práticas e sugestões sobre a seleção de medidas, os objetivos de medição do DO e os *stakeholders* importantes na medição do DO com base nas expectativas dos *stakeholders* internos da FA. Estas matérias dão seguimento ao estudo de Andrews et al. (2011) que indica as medidas e os *stakeholders* utilizados em diferentes organismos públicos (não faz referência a organismos militares) e também contribuem para o conhecimento dos objetivos relevantes da medição do DO nos organismos militares que devem determinar a seleção das medidas (Behn, 2003). Este trabalho desenvolve a literatura já referida, no âmbito dos organismos militares, uma vez que encontra evidência de determinadas relações entre os objetivos, *stakeholders* e as medidas administrativas e *survey* a utilizar na medição do DO nos organismos militares. Além disso, este estudo vai mais longe e identifica determinadas características dos militares como mediadores e moderadores destas relações.

Nono, concorre para a literatura sobre o equilíbrio de interesses dos *stakeholders* de uma organização relativamente à medição do DO com procedimentos práticos que são identificados como escassos e quanto à identificação dos *stakeholders* nos diferentes níveis e equilíbrio dos seus interesses (Zheng et al, 2018). O estudo é desenvolvido segundo a lógica da teoria dos *stakeholders*, de que estes são a força motora da gestão de desempenho no setor público (Zheng et al., 2018). Este trabalho analisa as perceções dos gestores de topo, gestores intermédios e operacionais de um organismo público (Andrews et al., 2010; Castanho & Gonçalves, 2022) permitindo identificar as preferências comuns

e diferentes dos grupos, contribuindo com indícios e sugestões para um novo desenho da medição do DO. Ao considerar as percepções dos três níveis de gestão espera-se minimizar o impacto do "jogo" (Taylor, 2021) e o paradoxo (Van Thiel & Leeuv, 2002) na medição do DO.

Décimo, contribui para a literatura com a construção de dois questionários. O questionário sobre os modelos da AP permite realizar uma caracterização das práticas e metodologias utilizadas num organismo público de forma holística. Este instrumento permite fazer comparações entre as metodologias utilizadas entre diferentes organismos públicos. O questionário sobre os critérios de medição do DO é pertinente e importante, uma vez que existem poucas indicações práticas que operacionalizem estas matérias. Este questionário permite ter uma visão geral da percepção dos trabalhadores de uma organização sobre o que deveria, ou não, ser utilizado como critérios da medição do DO, contribuindo para o equilíbrio de interesses dos diferentes *stakeholders* (Zheng et al, 2018). Esta tese foca-se na percepção dos militares dos diferentes níveis de gestão, mas o questionário pode ser adaptado para ser respondido por outros *stakeholders*. Para além disso, este trabalho também estende este contributo através da criação de uma medida de diferença que transparece a preferência dos inquiridos por determinadas práticas relacionadas com a medição do DO. A utilização destas ferramentas pode ser utilizada para realizar análises às metodologias de gestão utilizadas nos organismos públicos e para consequentes reestruturações e mudanças de paradigmas.

Este estudo contribui na prática para a construção e melhoria do desenho da medição do DO nos organismos públicos, especificamente nos militares, uma vez que existem organismos públicos que não aplicam esta ferramenta (Julnes & Holzer, 2001). Os contributos deste trabalho são consequentes das entrevistas e questionários realizados

a todos os níveis de gestão (à estrutura hierárquica completa) permitindo a inclusão de todos os *stakeholders* internos. Como consequência, este estudo pode auxiliar na melhoria e criação de normativos internos da Organização no âmbito da medição do DO.

Existem determinados aspetos que devem ser referidos e que podem indicar fragilidades desta tese. O primeiro aspeto a salientar é que o questionário desenvolvido não inclui todos os *stakeholders* da Organização, todos os objetivos possíveis para a medição do DO e todas as medidas existentes podendo condicionar as respostas dos inquiridos, uma vez que podem não refletir aspetos de desempenho que estes têm como prioritários (Andrews et al., 2011). As entrevistas realizadas permitem, em parte, colmatar esta fragilidade. No entanto, este aspeto pode dar relevância a estudos futuros que explorem, por exemplo, a importância de outros *stakeholders* da Organização como é o caso dos fornecedores e o próprio processo aquisitivo como objeto de análise na medição do DO. O segundo aspeto a salientar é que o número de respostas obtidas no questionário, do estudo de caso, foi reduzido. Não obstante, as informações obtidas à priori nas entrevistas e a utilização de QCA (ferramenta apropriada a um número reduzido de dados recolhidos) reforçam e validam os resultados obtidos. O número reduzido de respostas obtidas pode ser consequência da extensão do questionário. O terceiro, é o facto deste trabalho considerar apenas a perceção dos três níveis de gestão e não abranger a perceção de outros *stakeholders* externos em relação às práticas de medição do DO a utilizar, como os fornecedores e os cidadãos. Na prática, estas perspetivas poderiam contribuir para um reposicionamento, modernização e aumento de legitimidade, face ao contexto atual e externo, dos organismos militares. A terceira fragilidade também pode ser vista como hipótese para um estudo futuro.

Relativamente a estudos futuros, reforça-se a necessidade de realizar uma comparação entre as políticas e as práticas de gestão e administração entre os Estados-Membros, por forma a contribuir para a agilização da cooperação pretendida numa Defesa e Segurança europeia. Também um estudo mais aprofundado para identificar concretamente o que pode estar a dificultar a implementação das práticas de gestão mais recentes nas organizações seria pertinente. Por fim, a realização de um estudo comparativo com outro setor da AP seria relevante a dois níveis. O primeiro, para identificação e comparação de diferentes estruturas de gestão praticadas entre setores. O segundo, para perceber se os critérios de medição do DO expectáveis pelos militares são semelhantes noutros setores. Estas análises iriam reforçar os resultados e evidências encontradas neste trabalho, bem como os instrumentos de recolha de dados.

7. Anexos

ANEXO 1 – Pedido formal para distribuição do questionário às Forças Armadas

ASSUNTO: QUESTIONÁRIO NO ÂMBITO DE PROGRAMA DE
DOUTORAMENTO

PROBLEMA:

1. Obter autorização superior para que a TEN/ADMAER/137742-G Ana Mafalda Martins Castanho, no âmbito do seu programa de doutoramento, efetue a sua investigação de campo (recolha de dados) através de questionário, a submeter aos militares das Forças Armadas (Exército, Marinha e Força Aérea) e às Forças de Segurança (Guarda Nacional Republicana, Polícia de Segurança Pública e Polícia Marítima).

FACTORES QUE AFECTAM O PROBLEMA

2. Factos.

- a. No âmbito do Programa de Doutoramento em Gestão que se encontra a realizar no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa, a TEN/ADMAER Ana Castanho, docente na Academia da Força Aérea, está a desenvolver a sua dissertação de doutoramento subordinada ao tema “A Associação dos diferentes tipos de Governação na Administração Pública e o Desenho dos Sistemas de Desempenho Organizacional - Evidência no Setor da Defesa”;
- b. Na elaboração da dissertação de doutoramento supracitada, foi considerado academicamente relevante a recolha de elementos junto das Forças Armadas e das Forças de Segurança.

DISCUSSÃO:

3. O questionário pretende recolher dados que contribuam para a análise do modelo de gestão pública no contexto da defesa e segurança pública, especificamente das forças armadas e das forças de segurança portuguesas.

4. Para o efeito, o questionário a aplicar foi construído com base em literatura publicada. O questionário em anexo está em fase de pré-teste e será posteriormente apresentada a versão final do instrumento.

5. A recolha de dados obedecerá, naturalmente, à salvaguarda dos princípios do anonimato e da confidencialidade das respostas.

6. Na Força Aérea a aplicação deste questionário será feita com a colaboração da DCSI, através da divulgação do link do questionário no GroupWise dos militares da Força Aérea.

7. Na Marinha, no Exército, na Guarda Nacional Republicana, na Polícia de Segurança Pública e na Polícia Marítima pretende-se que o procedimento seja semelhante, sendo necessário solicitar autorização às restantes organizações para a aplicação do questionário e um ponto de contacto para que a aplicação do questionário seja operacionalizada.

8. Na orientação da sua dissertação de doutoramento a TEN/ADMAER Ana Castanho tem como orientador o Professor Doutor Tiago Gonçalves, do ISEG.

9. Para obtenção de esclarecimentos adicionais a TEN/ADMAER Ana Castanho poderá ser contactada pelas seguintes formas: telefone rede móvel – 915 310 562; telefone rede militar – 501 713; endereço correio eletrónico – amcastanho@emfa.pt.

ACÇÃO RECOMENDADA:

10. Face ao exposto, recomenda-se que:

a. Seja autorizada a recolha de dados junto dos militares da Força Aérea;

b. Seja autorizado o envio de pedido de autorização para efetuar a recolha de dados na Marinha, no Exército, na Guarda Nacional Republicana, na Polícia de Segurança Pública e na Polícia Marítima.

11. Submete-se à consideração superior,

O Diretor do CIAFA

ANEXO 2 – Questionário dos modelos de gestão pública

Questionário: Modelos de Gestão Pública

O meu nome é Ana Castanho, pertenço à organização Força Aérea e estou a desenvolver investigação no âmbito do doutoramento em gestão que frequento.

Este questionário destina-se a aferir o(s) modelo(s) de gestão pública praticado(s) no contexto da defesa e segurança pública, especificamente das forças armadas e das forças de segurança portuguesas.

Deve responder às questões de acordo com a sua perceção sobre as matérias. A sua participação é importante para perceber os princípios e as práticas de gestão que estão a ser atualmente utilizadas na sua organização.

Este questionário é anónimo e confidencial. As respostas serão utilizadas unicamente para fins de investigação.

O preenchimento do questionário tem uma duração aproximada de 10 minutos.

Desde já agradeço a disponibilidade e colaboração neste estudo.

Sexo:

☐ Feminino

☐ Masculino

Idade:

☐ Até 30 anos

☐ 31 - 40 anos

☐ 41 - 50 anos

☐ 51 - 60 anos

☐ Mais de 60 anos

Selecione a organização a que pertence:

☐ Força Aérea

- ☐ Exército
- ☐ Marinha
- ☐ Polícia Marítima
- ☐ Guarda Nacional Republicana
- ☐ Polícia de Segurança Pública

Selecione o intervalo que inclui o número de anos em que trabalha na organização:

- ☐ 0 - 10 anos
- ☐ 11 - 20 anos
- ☐ 21 - 30 anos
- ☐ 31 - 40 anos
- ☐ Mais de 40 anos

Habilitações literárias:

- ☐ 1º Ciclo do Ensino Básico
- ☐ 2º Ciclo do Ensino Básico
- ☐ 3º Ciclo do Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro. Qual?

Selecione a sua área de formação e/ou trabalho:

- ☐ Administração Pública
- ☐ Contabilidade
- ☐ Economia/Gestão/ Ciências Económicas
- ☐ Outro

Assume funções de gestão de topo (toma decisões que têm impacto em mais que um ano económico)?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Assume funções de gestão intermédia (toma decisões que têm impacto no respetivo ano económico)?

☐ Sim

☐ Não

De acordo com a sua perceção deve referir se concorda ou não (numa escala de cinco) com as seguintes afirmações. Existem duas questões de resposta aberta.

De forma geral, a minha organização:

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Não tem relações de concorrência com organismos privados (o Estado é o único provedor dos serviços prestados pela organização a que pertence).	☐	☐	☐	☐	☐
Tem relações de concorrência com organismos públicos.	☐	☐	☐	☐	☐
Tem relações de concorrência com organismos privados.	☐	☐	☐	☐	☐
Tem relações de cooperação com organismos públicos e/ou privados.	☐	☐	☐	☐	☐

De forma geral, a minha organização:

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Não é responsável e não tem em consideração as necessidades do cidadão público e estas não são relevantes para o funcionamento da mesma.	☐	☐	☐	☐	☐
É responsável e tem em consideração os interesses e necessidades do cidadão público a satisfazer através dos serviços prestados pela própria.	☐	☐	☐	☐	☐
Mantém um diálogo com o cidadão público, onde este pode questionar as ações tomadas pela própria e esta tem de explicar e justificar as mesmas (responsabilidade partilhada).	☐	☐	☐	☐	☐

A minha organização faz planeamento e controlo:

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Dos recursos utilizados para produção dos serviços prestados, nomeadamente do dinheiro gasto no respetivo serviço.	☐	☐	☐	☐	☐

Dos serviços prestados/resultados.

De aspetos qualitativos, como a satisfação e confiança do cidadão público no serviço prestado pela própria.

Discordo totalmente Discordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

De forma geral, a gestão da minha organização rege-se:

De acordo com as leis e normas e é burocrática.

De acordo com a eficiência interna (age em conformidade com a eficiência e com a melhoria da própria organização).

De acordo com um sistema eficiente e eficaz (age em conformidade com a eficiência, a eficácia, a melhoria dos serviços públicos prestados pelo conjunto de organizações ao qual pertence e com quem mantém ligações).

Discordo totalmente Discordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

De forma geral, na minha organização as relações entre as pessoas assentam:

Em relações hierárquicas.

Na separação do nível político (existe a tomada de decisão estratégica) e do nível administrativo (têm autonomia administrativa).

Na tentativa de conciliar os interesses políticos e administrativos ao nível do administrador/gestor.

Discordo totalmente Discordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

De forma geral, as atividades de gestão e a avaliação de desempenho praticadas na minha organização assentam nos princípios de:

Legitimidade e conformidade administrativa com as regras.

Economia (utilização do mínimo de recursos que assegurem os padrões de qualidade do serviço público), eficiência e eficácia.

Ética, transparência, melhoria da qualidade, sustentabilidade ambiental, económica e social e prestação de contas a intervenientes internos e externos.

Discordo totalmente Discordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

De forma geral, na minha organização a tomada de decisão:

É estrita e específica a certas pessoas.

Tem em conta critérios definidos que avaliam a eficiência das decisões.

Discordo totalmente Discordo Indiferente Concordo Concordo totalmente

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
É flexível e passível de adaptação (contabiliza intervenções da administração da organização).	☐	☐	☐	☐	☐

De forma geral, a minha organização utiliza as tecnologias da informação e comunicação para:

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Melhoria da entrega dos serviços prestados.	☐	☐	☐	☐	☐
Colaborar e comunicar com outras organizações.	☐	☐	☐	☐	☐
Colaborar e comunicar com o cidadão público.	☐	☐	☐	☐	☐
Colaborar e comunicar entre membros da organização.	☐	☐	☐	☐	☐
Participação do cidadão comum nos processos de tomada de decisão.	☐	☐	☐	☐	☐

De forma geral, o contexto atual de pandemia (COVID-19) provocou um aumento da utilização das tecnologias da informação e comunicação na sua organização?

☐ Sim. Em que situação ou situações se deu o aumento da utilização das tecnologias da informação e comunicação?

☐ Não.

O cidadão público deve ou não deve participar/envolver-se nos processos da sua organização? E porquê?

Powered by Qualtrics

ANEXO 3 – Modelo da informação ao participante e termo de consentimento informado

INFORMAÇÃO AO PARTICIPANTE

Este documento serve para garantir que é devidamente informado/a e esclarecido/a acerca das condições de participação no estudo “Os Modelos de Gestão Pública no Contexto das Forças Armadas e das Forças de Segurança Portuguesas”.

O objetivo deste estudo é verificar qual o modelo de gestão pública utilizado no contexto atual das Forças Armadas e de Segurança (FAS) portuguesas.

Este estudo pretende analisar o modelo de gestão das FAS portuguesas utilizado atualmente e verificar se está de acordo com as alterações legislativas à data. Na primeira fase deste estudo serão realizadas entrevistas e numa segunda fase será realizado um questionário. Na primeira fase, de acordo com a perceção dos entrevistados (militares que assumem funções distintas), pretende-se recolher informação sobre as características diferenciadoras dos modelos de gestão pública que estão atualmente a ser aplicados na Força Aérea. Na primeira fase também se pretende realizar uma pré-validação do questionário a aplicar na segunda fase, nomeadamente quanto à formulação correta e clara das questões através de discussão com os entrevistados. Na segunda fase do estudo, será aplicado um questionário às FAS de forma a validar as perceções dos entrevistados na primeira fase.

A sua participação é fundamental para obter a perceção sobre as práticas de gestão utilizadas atualmente na Força Aérea e é vital para a construção sólida e clara do questionário a aplicar ao universo das FAS.

A entrevista semiestruturada será realizada via Zoom ou presencialmente e está dividida em duas partes:

Parte 1: informação pessoal.

Parte 2: questões sobre a perceção das características dos modelos de gestão pública praticadas atualmente.

O estudo realiza-se no âmbito do Programa de Doutoramento em Gestão, é financiado pela Força Aérea portuguesa e está a ser desenvolvido pela Tenente Ana Mafalda Martins Castanho, sob orientação do Professor Doutor Tiago Gonçalves. O e-mail da Ana Castanho é amcastanho@emfa.pt e o contacto telefónico é 915310562.

A entrevista será conduzida pela Ana Castanho e terá a duração estimada de quarenta e cinco minutos.

Para facilitar a recolha e a análise da informação, pedimos a sua autorização para proceder à gravação da entrevista e para contactá-lo/a novamente para confirmar e/ou obter novas informações.

A informação recolhida é confidencial (apenas a equipa do estudo terá acesso a toda a informação) e será tratada e conservada de forma anónima.

Os resultados apenas serão divulgados em contexto científico (em apresentações ou publicações), sem nunca revelar/divulgar a sua identidade.

A equipa de investigação envolvida neste estudo garante que o material resultante da entrevista será armazenado em local seguro e de forma anónima.

A sua participação é completamente voluntária e a decisão de não participar, total ou parcialmente, não lhe trará qualquer prejuízo. Poderá desistir a qualquer momento e, se preferir, a informação já recolhida poderá ser imediatamente destruída.

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Declaro que:

- i) Recebi uma cópia deste documento;
- ii) Li e compreendi a informação que consta neste documento e que fui devidamente informado/a e esclarecido/a acerca dos objetivos e das condições de participação neste estudo;
- iii) Tive oportunidade de realizar perguntas e de ser esclarecido/a acerca de outros aspetos;
- iv) E que, como tal, aceito participar voluntariamente neste estudo.

Data: ____/____/____

O/a participante (Alpha): _____

Pela equipa de investigação: _____

Gostaria de ter acesso/conhecimento dos resultados deste estudo? ☐ Sim ☐ Não

Agradecemos a sua participação.

ANEXO 4 - Informação consequente das entrevistas e incluída no questionário

Medidas/indicadores consequentes da entrevista a incluir no questionário:
Taxa de absentismo (objetiva controlar a eficiência dos recursos)
Perceção da satisfação (dos gestores de topo e gestores intermédios) (está presente na literatura)
Perceção da satisfação (dos operacionais) (está presente na literatura)
Frequência da manutenção das qualificações/formações (dos gestores de topo e gestores intermédios)
Frequência da manutenção das qualificações/formações (dos operacionais)
Relação entre funções desempenhadas e formação obtida (por exemplo verificar a adequabilidade de formação dos militares para desempenhar determinada função)
Relação entre funções desempenhadas e tempo disponível
Eficiência dos processos internos (por exemplo medir o número de vezes que um documento volta para trás para ser corrigido ou o tempo despendido a executar determinada tarefa)
Qualidade dos processos internos
Qualidade da comunicação (entre gestores de topo e gestores intermédios)
Qualidade da comunicação (entre gestores de topo e operacionais)
Qualidade da comunicação (entre gestores intermédios e operacionais)
Objetivos da medição do DO consequentes da entrevista a incluir no questionário:
Reporte às instâncias superiores
Analisar o cumprimento dos objetivos
Melhorar o desempenho (está presente na literatura)
Controlo dos recursos humanos
Controlo dos recursos materiais
Controlo dos recursos financeiros
Melhoria da eficiência na gestão dos recursos
Definição de estratégias para o futuro

Melhoria dos problemas e fragilidades identificadas
Aprendizagem (está presente na literatura)
Intervenientes a considerar consequentes da entrevista a incluir no questionário:
Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
Inspeção-Geral da Defesa Nacional
Tribunal de Contas

ANEXO 5 – Informação ao participante e termo de consentimento dos dois tipos de entrevistas

INFORMAÇÃO AO PARTICIPANTE

Este documento serve para garantir que é devidamente informado/a e esclarecido/a acerca das condições de participação no estudo sobre a medição do desempenho organizacional na Força Aérea portuguesa e a pandemia Covid-19.

Os objetivos deste estudo são obter um conhecimento das práticas atuais relacionadas com o desempenho organizacional na Força Aérea, perceber qual a perceção das medidas de desempenho utilizadas nos diferentes níveis de gestão (gestores de topo, gestores intermédios e operacionais), a perceção das medidas de desempenho de preferência dos diferentes níveis de gestão a serem utilizadas na organização, a perceção da importância dada aos diferentes *stakeholders* na medição do desempenho organizacional nos diferentes níveis de gestão e a perceção da importância que deveria ser dada aos diferentes *stakeholders* na medição do desempenho organizacional nos diferentes níveis de gestão. Ainda se pretende obter informação sobre o desempenho organizacional durante a pandemia Covid-19 e sobre a sua medição.

Este estudo pretende analisar as práticas de desempenho organizacional utilizadas atualmente na Organização e verificar qual a perceção dos gestores de topo, gestores intermédios e operacionais sobre as medidas do desempenho organizacional e sobre a importância dada aos *stakeholders* na medição do desempenho organizacional. Na primeira fase deste estudo serão realizadas entrevistas e numa segunda fase será realizado um questionário. Na primeira fase, de acordo com a perceção dos entrevistados, pretende-se recolher informação sobre as práticas de medição de desempenho organizacional e a

percepção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre as mesmas. Na segunda fase do estudo, será aplicado um questionário aos militares da Força Aérea de forma a validar as percepções dos entrevistados na primeira fase e a verificar qual a percepção dos diferentes níveis de gestão relativamente às medidas de desempenho organizacional utilizadas e as expectáveis e qual a percepção dos diferentes níveis de gestão quanto à importância atual e expectável de determinados intervenientes na medição do desempenho organizacional. A análise contabiliza também as características individuais dos inquiridos.

A sua participação é fundamental para obter a percepção sobre as práticas de medição do desempenho organizacional utilizadas, permite completar o questionário relativamente às possíveis medidas e respetivos indicadores para mensuração do desempenho organizacional e, possivelmente, contribuir para a literatura com novas medidas de mensuração do desempenho organizacional no âmbito das organizações militares/Força Aérea.

A entrevista semiestruturada será realizada via Zoom ou presencialmente e está dividida em duas partes:

Parte 1: informação pessoal.

Parte 2: questões sobre as práticas utilizadas na medição do desempenho organizacional.

O estudo realiza-se no âmbito do Programa de Doutoramento em Gestão, é financiado pela Força Aérea portuguesa e está a ser desenvolvido pela Capitã Ana Mafalda Martins Castanho, sob orientação do Professor Doutor Tiago Gonçalves. O e-mail da Ana Castanho é amcastanho@emfa.pt e o contacto telefónico é 915310562.

A entrevista será conduzida pela Ana Castanho e terá a duração estimada de quarenta e cinco minutos.

Para facilitar a recolha e a análise da informação, pedimos a sua autorização para proceder à gravação da entrevista e para contactá-lo/a novamente para confirmar e/ou obter novas informações.

A informação recolhida é confidencial (apenas a equipa do estudo terá acesso a toda a informação) e será tratada e conservada de forma anónima.

Os resultados apenas serão divulgados em contexto científico (em apresentações ou publicações), sem nunca revelar/divulgar a sua identidade.

A equipa de investigação envolvida neste estudo garante que o material resultante da entrevista será armazenado em local seguro e de forma anónima.

A sua participação é completamente voluntária e a decisão de não participar, total ou parcialmente, não lhe trará qualquer prejuízo. Poderá desistir a qualquer momento e, se preferir, a informação já recolhida poderá ser imediatamente destruída.

TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Declaro que:

- i) Recebi uma cópia deste documento;
- ii) Li e compreendi a informação que consta neste documento e que fui devidamente informado/a e esclarecido/a acerca dos objetivos e das condições de participação neste estudo;
- iii) Tive oportunidade de realizar perguntas e de ser esclarecido/a acerca de outros aspetos;
- iv) E que, como tal, aceito participar voluntariamente neste estudo.

Data: ____/____/____

O/a participante (Alpha): _____

Pela equipa de investigação: _____

Gostaria de ter acesso/conhecimento dos resultados deste estudo? ☐ Sim ☐ Não

Agradecemos a sua participação.

ANEXO 6 - Pedido formal para distribuição do questionário à Força Aérea

ASSUNTO: QUESTIONÁRIO NO ÂMBITO DE PROGRAMA DE
DOUTORAMENTO

PROBLEMA:

1. Obter autorização superior para que a CAP/ADMAER/137742-G Ana Mafalda Martins Castanho, no âmbito do seu programa de doutoramento, efetue a sua investigação de campo (recolha de dados) através de questionário, a submeter aos militares da Força Aérea.

FACTORES QUE AFECTAM O PROBLEMA

2. Factos.

- c. No âmbito do Programa de Doutoramento em Gestão que se encontra a realizar no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa, a CAP/ADMAER Ana Castanho, docente na Academia da Força Aérea, está a desenvolver a sua dissertação de doutoramento subordinada ao tema “A Associação dos diferentes tipos de Governação na Administração Pública e o Desenho dos Sistemas de Desempenho Organizacional - Evidência no Setor da Defesa”;
- d. Na elaboração da dissertação de doutoramento supracitada, foi considerado academicamente relevante a recolha de elementos junto da Força Aérea.

DISCUSSÃO:

3. O questionário pretende: recolher dados que permitam aferir qual a perceção sobre as medidas de mensuração do desempenho organizacional da Força Aérea Portuguesa que são utilizadas e, por outro lado, quais deveriam ser utilizadas; identificar a perceção da importância que é dada aos diferentes intervenientes do funcionamento da Força Aérea na medição do desempenho organizacional e, por comparação, qual a importância que deveria ser dada aos mesmos e perceber qual o entendimento sobre a

medição do desempenho organizacional por parte dos militares no contexto normal e no contexto pandemia.

4. Para o efeito, o questionário a aplicar foi construído com base em literatura publicada. O questionário em anexo está em fase de pré-teste e poderá sofrer alterações. Se necessário, a versão final será posteriormente disponibilizada.

5. A recolha de dados obedecerá, naturalmente, à salvaguarda dos princípios do anonimato e da confidencialidade das respostas.

6. Na Força Aérea a aplicação deste questionário será feita com a colaboração da DCSI, através da divulgação do link do questionário no GroupWise dos militares da Força Aérea.

7. Na orientação da sua dissertação de doutoramento a CAP/ADMAER Ana Castanho tem como orientador o Professor Doutor Tiago Gonçalves, Professor Auxiliar no ISEG.

8. Para obtenção de esclarecimentos adicionais a CAP/ADMAER Ana Castanho poderá ser contactada pelas seguintes formas: telefone rede móvel – 915 310 562; telefone rede militar – 501 713; endereço correio eletrónico – amcastanho@emfa.pt.

ACÇÃO RECOMENDADA:

10. Face ao exposto, recomenda-se que:

a. Seja autorizada a recolha de dados junto dos militares da Força Aérea;

11. Submete-se à consideração superior,

O Diretor do CIAFA

ANEXO 7 – Questionário da percepção do DO



Perceção do Desempenho Organizacional

O meu nome é Ana Castanho, pertencço à organização Força Aérea Portuguesa e estou a desenvolver investigação no âmbito do doutoramento em gestão que frequento. Este questionário destina-se a aferir qual a perceção sobre as medidas de mensuração do desempenho organizacional da Força Aérea Portuguesa que são utilizadas e, por outro lado, quais deveriam ser utilizadas, identificar a perceção da importância que é dada aos diferentes intervenientes do funcionamento da Força Aérea na medição do desempenho organizacional e, por comparação, qual a importância que deveria ser dada aos mesmos e perceber qual o entendimento sobre a medição do desempenho organizacional por parte dos militares no contexto normal e no contexto pandemia.

Deve responder às questões de acordo com a sua perceção sobre as matérias. A sua participação é importante para perceber o entendimento existente sobre o desempenho organizacional na Força Aérea e também para identificar as medidas contemporâneas de mensuração do desempenho da Força Aérea mais relevantes. Este questionário é anónimo e confidencial. As respostas serão utilizadas unicamente para fins de investigação. O preenchimento do questionário tem uma duração

aproximada de 10 minutos. Desde já agradeço a disponibilidade e colaboração neste estudo.

Q1. Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Q2. Idade:

- ☐ Até 30 anos
- ☐ 31 - 40 anos
- ☐ 41 - 50 anos
- ☐ 51 - 60 anos
- ☐ Mais de 60 anos

Q3. Selecione o intervalo que inclui o número de anos em que trabalha na organização:

- ☐ 0 - 10 anos
- ☐ 11 - 20 anos
- ☐ 21 - 30 anos
- ☐ 31 - 40 anos
- ☐ Mais de 40 anos

Q4. Habilitações literárias:

- ☐ 1º Ciclo do Ensino Básico
- ☐ 2º Ciclo do Ensino Básico
- ☐ 3º Ciclo do Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro. Qual?

Q5. Seleccione a sua área de formação e/ou trabalho:

- ☐ Administração Pública
- ☐ Contabilidade
- ☐ Economia/Gestão/ Ciências Económicas
- ☐ Outro. Qual?

Q6. Seleccione as funções que assume atualmente:

- ☐ Gestão de topo (por exemplo: toma decisões que têm impacto em mais que um ano económico)

- ☐ Gestão intermédia (por exemplo: toma decisões que têm impacto apenas no respetivo ano económico)
- ☐ Gestão de topo e de gestão intermédia
- ☐ Nenhuma das opções anteriores

Medidas de desempenho organizacional

Q7. Por oposição ao desempenho individual, o desempenho organizacional refere-se ao sucesso de uma empresa em desempenhar as suas funções operacionais e administrativas e também, em concretizar as ações e os resultados enquadrados na sua missão ou mandato institucional. O desempenho organizacional pode ser mensurado por diversas medidas em simultâneo. O desempenho na Força Aérea também é mensurado por diversas medidas que podem ser atingidas de forma direta/objetiva ou através da colaboração e perceção dos militares (gestores de topo, gestores intermédios, operacionais), dos cidadãos, entre outros.

De acordo com a sua perceção, indique se cada uma das seguintes medidas objetivas/quantitativas são ou não atualmente utilizadas na mensuração do desempenho da organização Força Aérea e se as mesmas devem ser ou não utilizadas.

	Da sua percepção, é utilizado na medição do desempenho organizacional atualmente?		Da sua percepção, deve ser utilizado na medição do desempenho organizacional atualmente?	
	Sim	Não	Sim	Não
Quantidade dos resultados (outputs)	☐	☐	☐	☐
Qualidade dos resultados (outputs)	☐	☐	☐	☐
Objetivos (outcomes) atingidos consequentes dos serviços públicos entregues	☐	☐	☐	☐
Eficiência técnica ou custo unitário (relação entre os resultados (outputs) atingidos e os recursos financeiros consumidos ou despesa)	☐	☐	☐	☐
Value for money (relação entre os resultados estratégicos atingidos e os recursos financeiros consumidos)	☐	☐	☐	☐
Receitas obtidas	☐	☐	☐	☐
Cobertura da despesa (rácio entre as receitas e as despesas realizadas)	☐	☐	☐	☐
Produtividade dos funcionários (rácio entre o número de unidades de resultados (outputs) e o número de pessoas efetivas)	☐	☐	☐	☐
Taxa de absentismo (objetiva controlar a eficiência dos recursos)	☐	☐	☐	☐
Frequência da manutenção das qualificações/formações (dos gestores de topo e gestores intermédios)	☐	☐	☐	☐
Frequência da manutenção das qualificações/formações (dos operacionais)	☐	☐	☐	☐
Relação entre funções desempenhadas e formação obtida (por exemplo verificar a adequabilidade de formação dos militares para desempenhar determinada função)	☐	☐	☐	☐

	Da sua percepção, é utilizado na medição do desempenho organizacional atualmente?		Da sua percepção, deve ser utilizado na medição do desempenho organizacional atualmente?	
	Sim	Não	Sim	Não
Relação entre funções desempenhadas e tempo disponível	☐	☐	☐	☐
Eficiência dos processos internos (por exemplo medir o número de vezes que um documento volta para trás para ser corrigido ou o tempo despendido a executar determinada tarefa)	☐	☐	☐	☐
Qualidade dos processos internos	☐	☐	☐	☐
Qualidade da comunicação entre gestores de topo e gestores intermédios	☐	☐	☐	☐
Qualidade da comunicação entre gestores de topo e operacionais	☐	☐	☐	☐
Qualidade da comunicação entre gestores intermédios e operacionais	☐	☐	☐	☐
Outro: Qual?	☐	☐	☐	☐

Q8. Por oposição ao desempenho individual, o desempenho organizacional refere-se ao sucesso de uma empresa em desempenhar as suas funções operacionais e administrativas e também, em concretizar as ações e os resultados enquadrados na sua missão ou mandato institucional. O desempenho organizacional pode ser mensurado por diversas medidas em simultâneo. O desempenho na Força Aérea também é mensurado por diversas medidas que

podem ser atingidas de forma direta/objetiva ou através da colaboração e percepção dos militares (gestores de topo, gestores intermédios, operacionais), dos cidadãos, entre outros.

De acordo com a sua percepção, indique se cada uma das seguintes medidas subjetivas/qualitativas (têm em conta a percepção de diferentes grupos) são ou não atualmente utilizadas na mensuração do desempenho da organização Força Aérea e se as mesmas devem ser ou não utilizadas.

	Da sua percepção, é utilizado na medição do desempenho organizacional atualmente?		Da sua percepção, deve ser utilizado na medição do desempenho organizacional atualmente?	
	Sim	Não	Sim	Não
Percepção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a eficiência (eficiência é a concretização de um objetivo com o mínimo de recursos possíveis consumidos)	☐	☐	☐	☐
Percepção dos operacionais sobre a eficiência	☐	☐	☐	☐
Percepção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a eficácia (eficácia é a concretização de um objetivo)	☐	☐	☐	☐
Percepção dos operacionais sobre a eficácia	☐	☐	☐	☐
Percepção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a equidade/justiça	☐	☐	☐	☐
Percepção dos operacionais sobre a equidade/justiça	☐	☐	☐	☐
Percepção dos cidadãos sobre a satisfação	☐	☐	☐	☐

	Da sua percepção, é utilizado na medição do desempenho organizacional atualmente?		Da sua percepção, deve ser utilizado na medição do desempenho organizacional atualmente?	
	Sim	Não	Sim	Não
Percepção dos cidadãos da qualidade dos resultados	☐	☐	☐	☐
Percepção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a qualidade dos resultados	☐	☐	☐	☐
Percepção dos operacionais sobre a qualidade dos resultados	☐	☐	☐	☐
Percepção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a quantidade dos resultados	☐	☐	☐	☐
Percepção dos operacionais sobre a quantidade dos resultados	☐	☐	☐	☐
Percepção dos cidadãos sobre a capacidade de resposta	☐	☐	☐	☐
Percepção dos gestores de topo e intermédios sobre o bem-estar social, económico e ambiental	☐	☐	☐	☐
Percepção dos operacionais sobre o bem-estar social, económico e ambiental	☐	☐	☐	☐
Percepção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre o número de inovações ou novas ideias por unidade	☐	☐	☐	☐
Percepção dos operacionais sobre o número de inovações ou novas ideias por unidade	☐	☐	☐	☐
Percepção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a reputação de excelência no trabalho	☐	☐	☐	☐
Percepção dos operacionais sobre a reputação de excelência no trabalho	☐	☐	☐	☐

	Da sua percepção, é utilizado na medição do desempenho organizacional atualmente?		Da sua percepção, deve ser utilizado na medição do desempenho organizacional atualmente?	
	Sim	Não	Sim	Não
Percepção dos gestores de topo e gestores operacionais sobre a realização de unidades de produção ou metas do serviço	☐	☐	☐	☐
Percepção dos operacionais sobre a realização de unidades de produção ou metas do serviço	☐	☐	☐	☐
Percepção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a eficiência das operações unitárias	☐	☐	☐	☐
Percepção dos operacionais sobre a eficiência das operações unitárias	☐	☐	☐	☐
Percepção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a moral do pessoal da unidade	☐	☐	☐	☐
Percepção dos operacionais sobre a moral do pessoal da unidade	☐	☐	☐	☐
Percepção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a satisfação	☐	☐	☐	☐
Percepção dos operacionais sobre a satisfação	☐	☐	☐	☐
Outro: Qual?	☐	☐	☐	☐

Q9. Da sua percepção, acha que a medição do desempenho

organizacional da Força Aérea é importante?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Q10. Da sua percepção, para que serve atualmente a medição do desempenho organizacional na Força Aérea e para que é que deve servir?

	Da sua percepção, atualmente a medição do desempenho organizacional serve para o quê?		Da sua percepção, atualmente a medição do desempenho organizacional deve servir para o quê?	
	Sim	Não	Sim	Não
Avaliar o desempenho	☐	☐	☐	☐
Controlar os trabalhadores (por exemplo se realizam determinadas ações ou se utilizam os recursos financeiros corretamente)	☐	☐	☐	☐
Tomada de decisão	☐	☐	☐	☐
Dar resposta a solicitações orçamentais	☐	☐	☐	☐
Motivar trabalhadores	☐	☐	☐	☐
Promover a organização para os diferentes intervenientes (stakeholders) (por exemplo mostrar que a organização está a fazer um bom trabalho)	☐	☐	☐	☐
Promover a organização para os princípios políticos	☐	☐	☐	☐
Celebrar os objetivos atingidos	☐	☐	☐	☐

	Da sua percepção, atualmente a medição do desempenho organizacional serve para o quê?		Da sua percepção, atualmente a medição do desempenho organizacional deve servir para o quê?	
	Sim	Não	Sim	Não
Aprendizagem	☐	☐	☐	☐
Melhorar o desempenho	☐	☐	☐	☐
Monitorização e implementação de estratégias	☐	☐	☐	☐
Reestruturação iterativa de formulação de estratégias	☐	☐	☐	☐
Reporte às instâncias superiores	☐	☐	☐	☐
Analisar o cumprimento dos objetivos	☐	☐	☐	☐
Controlo dos recursos humanos	☐	☐	☐	☐
Controlo dos recursos materiais	☐	☐	☐	☐
Controlo dos recursos financeiros	☐	☐	☐	☐
Melhoria da eficiência na gestão dos recursos	☐	☐	☐	☐
Definição de estratégias para o futuro	☐	☐	☐	☐
Melhoria dos problemas e fragilidades identificadas	☐	☐	☐	☐
Outro: Qual?	☐	☐	☐	☐

Q11. Utiliza a informação resultante da medição do desempenho organizacional da Força Aérea nas suas funções correntes?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Importância dos intervenientes

Q12. As medidas utilizadas para mensuração do desempenho organizacional podem refletir as prioridades de diferentes intervenientes relativos ao funcionamento da organização Força Aérea.

De acordo com a sua perceção, indique se cada um dos seguintes intervenientes é ou não importante na medição do desempenho da Força Aérea realizada atualmente e se os mesmos devem ter ou não importância.

	Da sua perceção, o interveniente é importante na medição do desempenho organizacional atual?		Da sua perceção, o interveniente deve ser importante na medição do desempenho organizacional atual?	
	Sim	Não	Sim	Não
Cidadãos	☐	☐	☐	☐
Gestores de Topo (militares da Força Aérea)	☐	☐	☐	☐
Gestores Intermédios (militares da Força Aérea)	☐	☐	☐	☐
Operacionais (militares da Força Aérea)	☐	☐	☐	☐

	Da sua percepção, o interveniente é importante na medição do desempenho organizacional atual?		Da sua percepção, o interveniente deve ser importante na medição do desempenho organizacional atual?	
	Sim	Não	Sim	Não
Governo/Partido no poder	☐	☐	☐	☐
Assembleia da República	☐	☐	☐	☐
Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas	☐	☐	☐	☐
Chefe do Estado-Maior da Força Aérea	☐	☐	☐	☐
Ministério da Defesa Nacional	☐	☐	☐	☐
Inspeção Geral da Defesa Nacional	☐	☐	☐	☐
Direção Geral do Orçamento	☐	☐	☐	☐
Ministério das Finanças	☐	☐	☐	☐
Reguladores Nacionais (por exemplo a Autoridade Nacional de Aviação Civil)	☐	☐	☐	☐
Especialistas independentes (por exemplo o Tribunal de Contas)	☐	☐	☐	☐
Outro: Qual?	☐	☐	☐	☐

O desempenho organizacional na pandemia.

Q13. Da sua percepção o desempenho organizacional da Força Aérea durante a pandemia:

- ☐ Aumentou
- ☐ Manteve-se igual
- ☐ Diminuiu
- ☐ Diminuiu inicialmente e depois estabilizou
- ☐ Outro. Qual?

Q14. Da sua percepção, acha que as medidas de mensuração do desempenho organizacional se alteraram durante a pandemia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Q15. Da sua percepção, acha que as medidas de mensuração do desempenho organizacional se devem alterar/ajustar durante a pandemia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Q16. Da sua percepção, acha que a importância dada aos diferentes intervenientes na medição do desempenho organizacional durante a

pandemia se alterou?

☐ Sim

☐ Não

Q17. Da sua percepção, acha que a importância dada aos diferentes intervenientes na medição do desempenho organizacional durante a pandemia se deve alterar/ajustar?

☐ Sim

☐ Não

Powered by Qualtrics

ANEXO 8 - Diferenças entre as medidas utilizadas e as que deveriam ser utilizadas

Medidas	Percepção da Realidade (61%-80%)	Percepção da Expectativa (81% - 100%)
Quantidade dos Resultados (<i>output</i>)	Sim (62%)	Sim (86%)
Receitas obtidas	Sim (63%)	
Qualidade dos Resultados (<i>output</i>)		Sim (97%)
Objetivos (<i>outcomes</i>) atingidos consequentes dos serviços públicos entregues		Sim (90%)
Eficiência técnica ou custo unitário		Sim (89%)
Value for money		Sim (86%)
Produtividade dos funcionários		Sim (87%)
Taxa de absentismo		Sim (90%)
Frequência da manutenção das qualificações/formações (dos gestores de topo e gestores intermédios)		Sim (94%)

Frequência da manutenção das qualificações/formações (dos operacionais)		Sim (94%)
Relação entre funções desempenhadas e formação obtida		Sim (97%)
Relação entre funções desempenhadas e tempo disponível		Sim (89%)
Eficiência dos processos internos		Sim (93%)
Qualidade dos processos internos		Sim (96%)
Qualidade da comunicação entre gestores de topo e gestores intermédios		Sim (89%)
Qualidade da comunicação entre gestores de topo e operacionais		Sim (86%)
Qualidade da comunicação entre gestores intermédios e operacionais		Sim (86%)
Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a eficiência		Sim (89%)
Perceção dos operacionais sobre a eficiência		Sim (90%)
Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a eficácia		Sim (94%)
Perceção dos operacionais sobre a eficácia		Sim (93%)
Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a equidade/justiça		Sim (87%)
Perceção dos cidadãos sobre satisfação		Sim (86%)
Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a qualidade dos resultados		Sim (83%)
Perceção dos operacionais sobre a qualidade dos resultados		Sim (94%)
Perceção dos gestores de topo e gestores intermédios sobre a quantidade dos resultados		Sim (94%)
Perceção dos operacionais sobre a quantidade dos resultados		Sim (81%)
Perceção dos operacionais sobre o bem-estar social, económico e ambiental		Sim (91%)
Perceção dos gestores de topo e intermédios sobre o número de inovações ou novas ideias por unidade		Sim (85%)
Perceção dos operacionais sobre o número de inovações ou novas ideias por unidade		Sim (83%)
Perceção dos operacionais sobre a reputação de excelência no trabalho		Sim (87%)
Perceção dos gestores de topo e intermédios sobre a eficiência das operações unitárias		Sim (92%)

Perceção dos operacionais sobre a eficiência das operações unitárias		Sim (83%)
Perceção dos gestores de topo e intermédios sobre a moral do pessoal da unidade		Sim (82%)
Perceção dos operacionais sobre a moral do pessoal da unidade		Sim (96%)
Perceção dos gestores de topo e intermédios sobre a satisfação		Sim (94%)
Perceção dos operacionais sobre a satisfação		Sim (94%)

Autor: o próprio.

ANEXO 9 - Diferenças entre os objetivos utilizados e as que deveriam ser utilizados

Objetivos	Perceção da Realidade (61%-80%)	Perceção da Expectativa (81% - 100%)
Avaliar o desempenho	Sim (75%)	Sim (96%)
Controlar os trabalhadores		
Tomada de decisão		Sim (94%)
Dar resposta a solicitações orçamentais		Sim (85%)
Motivar trabalhadores		Sim (94%)
Promover a organização para os diferentes intervenientes		
Celebrar os objetivos atingidos		
Aprendizagem		
Melhorar o desempenho		Sim (94%)
Monitorização e implementação de estratégias		Sim (97%)
Reestruturação interativa de formulação de estratégias		Sim (97%)
Reporte às instâncias superiores	Sim (73%)	Sim (94%)
Analisar o cumprimento dos objetivos	Sim (76%)	Sim (89%)
Controlo dos recursos humanos		Sim (93%)

Controlo dos recursos materiais		Sim (85%)
Controlo dos recursos financeiros	Sim (72%)	Sim (93%)
Melhoria da eficiência na gestão de recursos		Sim (92%)
Definição de estratégias para o futuro		Sim (99%)
Melhoria dos problemas e fragilidades identificadas		Sim (97%)

Autor: o próprio.

ANEXO 10 - Diferenças entre os stakeholders utilizados e os que deveriam ser utilizados

<i>Stakeholders</i>	Perceção da Realidade (81%-90%)	Perceção da Expectativa (81% - 100%)
Cidadãos		
Gestores de topo	Sim (86%)	Sim (93%)
Gestores intermédios		Sim (96%)
Operacionais		Sim (93%)
Governo/Partido no poder		
Assembleia da República		
Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas	Sim (82%)	Sim (86%)
Chefe do Estado-Maior da Força Aérea	Sim (90%)	Sim (96%)
Ministério da Defesa Nacional	Sim (87%)	Sim (89%)
Inspeção Geral da Defesa Nacional		Sim (82%)
Direção Geral do Orçamento		
Ministério das Finanças		
Reguladores Nacionais		

Autor: o próprio.

8. Referências Bibliográficas

Ahmad, A. A. A. (2007). Zero-Base budgeting: employees perceptions and attitudes in brunei public sector organizations. *Journal of King Abdulaziz University-Economics and Administration*, 21(1), 3–14.

Ahmad, A. B. & Cheng, Z. (2018). The role of change content, context, process, and leadership in understanding employees' commitment to change: The case of public organizations in Kurdistan region of Iraq. *Public Personnel Management*, 47(2), 195-216.

Ahmad, Liu, B. & Butt, A. (2020). Predictors and outcomes of change recipient proactivity in public organizations of the Kurdistan region of Iraq. *International Public Management Journal*, 23(6), 823-851.

Amirkhanyan, Hyun, K. & Lambright, K. (2014). The Performance Puzzle: Understanding the Factors Influencing Alternative Dimensions and Views of Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory* 24 (1), 1–31.

Andersen, L. B., Boesen, A., & Pedersen, L. H. (2016). Performance in public organizations: Clarifying the conceptual space. *Public Administration Review* 76(6), 852-862.

Anderson, S. & Seitz, T. (2006). European Security and Defense Policy Demystified. Nation-Building and Identify in the European Union. *Armed Forces & Society* 33 (1), 24-42.

Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Strategy content and organizational performance: An empirical analysis. *Public administration review* 66(1), 52-63.

Andrews, R., Boyne, G. A., Moon, M. J., & Walker, R. M. (2010). Assessing organizational performance: Exploring differences between internal and external measures. *International Public Management Journal* 13(2), 105-129.

Andrews, Boyne, G. & Walker, R. (2011). The impact of management on administrative and survey measures of organizational performance. *Public Management Review* 13 (2), 227-255.

Armenakis, A. & Bedeian, A. (1999) Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management* 25 (3), 293-315.

Bartlett, M. S. (1950). Tests of significance in factor analysis. *British Journal of statistical psychology* 3(2), 77-85.

Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public administration review* 63(5), 586-606.

Bareil, C. (2013). Two paradigms about resistance to change. *Organization Development Journal* 31(3), 59–71.

Berry, Coad, A., Harris, E., Otley, D. & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review* 41(1), 2-20.

Betarelli Junior, A. A., & Ferreira, S. D. F. (2018). *Introdução à análise qualitativa comparativa e aos conjuntos Fuzzy (fsQCA)*. Brasília: Escola Nacional de AP.

Bilodeau, N., Laurin, C., & Vining, A. (2007). “Choice of Organizational Form Makes a Real Difference”: The impact of corporatization on government agencies in Canada. *Journal of public administration research and theory* 17(1), 119-147.

Bolívar, M. (2018). Creative citizenship: the new wave for collaborative environments in smart cities. *Academia Revista Latinoamericana de Administración* 31(1), 277-302.

Bouckaert, G. & Pollitt, C. (2004). *Evaluating public management reforms: a comparative analysis*. Oxford: University Press.

Bourne, Franco-Santos, M., Micheli, P. & Pavlov, A. (2018). Performance measurement and management: a system of systems perspective. *International Journal of Production Research* 56 (8), 2788-2799.

Bovaird, T. (2006) Developing New Forms of Partnership with the ‘Market’ in the Procurement of Public Services. *Public Administration* 84 (1), 81-102.

Boyne, G. A. (2002). Theme: Local government: Concepts and indicators of local authority performance: An evaluation of the statutory frameworks in England and Wales. *Public Money and Management* 22(2), 17-24.

Brewer, G. A., & Walker, R. M. (2010). The impact of red tape on governmental performance: An empirical analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 233-257.

Brewer, G. & Selden, S. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory* 10(4), 685-711.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*, 3rd Ed. Oxford: university press.

Bryson, Crosby, C. & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review* 74(4), 445-456.

Buick, Blackman, D. & Johnson, S. (2017). Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organizational Support Needs to Change. *Australian Journal of Public Administration* 77 (2), 222-235.

Campbell, J. (1977). *On the nature of organizational effectiveness*. In *New perspectives on organizational effectiveness*, Paul S. Goodman and Johannes M. Pennings Ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação - guia para autoaprendizagem*. Lisboa, Portugal: Universidade Aberta.

Castanho, A., & Gonçalves, T. (2022). Os Diferentes Paradigmas da Administração Pública nas Forças Armadas Portuguesas. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação* (E49), 51-64.

Chang, A. (2021). Resource stability and federal agency performance. *The American Review of Public Administration* 51(5), 393-405.

Choi, M. & Ruona, W. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review* 10 (1), 46–73.

Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). Complexity and hybrid public administration—theoretical and empirical challenges. *Public Organization Review* 11(4), 407-423.

Christensen, T. & Laegreid, P. (2015). Performance and Accountability - A Theoretical Discussion and an Empirical Assessment. *Public Organization Review* 15 (2), 207-225.

Chun, Y. H., & Rainey, H. G. (2005). Goal ambiguity and organizational performance in US federal agencies. *Journal of public administration research and theory* 15(4), 529-557.

Comissão Europeia (2016). Cooperação da UE em matéria de segurança e defesa [Em linha]. Disponível em: <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/defence-security/> [Acesso em 10/06/2024].

Comissão Europeia (2020). Gestão de crises e solidariedade [Em linha]. Disponível em: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/coronavirus-response/crisis-management-and-solidarity_pt [Acesso em 10/06/2024].

Conselho e os Estados-Membros (2018). Conclusões do Conselho e dos representantes dos estados-membros, reunidos no conselho, sobre o estabelecimento de um pacto para a vertente civil da PCSD [Em linha]. Disponível em:

<http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-14305-2018-INIT/pt/pdf> [Acesso em 8/12/2019].

Conselho Europeu (2016). Cooperação da UE em matéria de segurança e defesa [Em linha]. Disponível em: [https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/defence security/](https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/defence-security/) [Acesso em 8/12/2019].

Conselho Europeu (2024). Reunião do Conselho Europeu (21 e 22 de março de 2024) – Conclusões [Em linha]. Disponível em: <https://www.consilium.europa.eu/media/70904/euco-conclusions-2122032024-pt.pdf> [Acesso em 12/08/2024].

Coutinho, P. (2021). *A propósito da covid-19, repensar as Forças Armadas*. Disponível em: <https://www.publico.pt/2021/02/05/opiniaio/noticia/proposito-covid19-repensar-forcas-armadas-1949306> [Acesso em 12/08/2024].

Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers 1. *British journal of Management* 17(3), 215-236.

Decreto-Lei n.º 4/2020 (2020). Diário da República n.º 31, série I de 2020-02-13. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/4-2020-129160712>

Denis, Ferlie, E. & Van Gestel, N. (2015). Understanding hybridity in public organizations. *Public Administration* 93(2), 273-289.

Department of Finance (2010). Definition of best value for money [Em linha]. Disponível em: <https://www.finance-ni.gov.uk/articles/definition-best-value-money> [Acesso em 29/04/2020].

Diário de Notícias (2018). *Força Aérea quer mais efetivos para nova missão de combate aos fogos*. <https://www.dn.pt/portugal/forca-aerea-quer-mais-efetivos-para-nova-missao-de-combate-a-incendios-9026673.html#media-1>

Dixon, Kouzmin, A. & Korac-Kakabadse, N. (1998). Managerialism – Something old, something borrowed, little new: Economic prescription versus effective organizational change in public agencies. *International Journal of Public Sector Management* 11(2–3), 164-187.

Dolnicar, S., & Leisch, F. (2012). One legacy of Mazanec: binary questions are a simple, stable and valid measure of evaluative beliefs. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research* 6(4), 316-325.

Dolnicar, S., Grün, B., & Leisch, F. (2011). Quick, simple and reliable: Forced binary survey questions. *International journal of market research* 53(2), 231-252.

Dolnicar, S., & Grün, B. (2007). How constrained a response: A comparison of binary, ordinal and metric answer formats. *Journal of Retailing and Consumer Services* 14(2), 108-122.

Dolnicar, S. (2003). *Simplifying three-way questionnaires-do the advantages of binary answer categories compensate for the loss of information?* [Em linha]. Disponível em: <https://ro.uow.edu.au/commpapers/417/> [Acesso em 10/06/2024].

Dziuban, C. D. & Shirkey, E. C. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. *Psychological bulletin* 81(6), 358-361.

Ege, J. (2019). Learning from the Commission case: The comparative study of management change in international public administrations. *Public Administration* 97 (2), 384 - 398.

European Institute of Public Administration (2006). *The Common Assessment Framework (CAF): Improving an organisation through self-assessment*. [Em linha]. Disponível em: [https://www.dgaep.gov.pt/Opac/Pages/Search/Results.aspx?Database=10949_DGAEPBIB&SearchText=AUT=%22CAF%20RESOURCE%20CENTRE.%20EUROPEAN%20INSTITUTE%20OF%20PUBLIC%20ADMINISTRATION%20\(EIPA\)%22](https://www.dgaep.gov.pt/Opac/Pages/Search/Results.aspx?Database=10949_DGAEPBIB&SearchText=AUT=%22CAF%20RESOURCE%20CENTRE.%20EUROPEAN%20INSTITUTE%20OF%20PUBLIC%20ADMINISTRATION%20(EIPA)%22) [Acesso em 10/06/2024].

Enticott, G., & Walker, R. M. (2008). Sustainability, performance and organizational strategy: An empirical analysis of public organizations. *Business Strategy and the Environment* 17(2), 79-92.

Etzioni, A. (1960). Two approaches to organizational analysis: A critique and a suggestion. *Administrative science quarterly* 5(2), 257-278.

Expresso (2024). Nuno Melo promete investimento nas Forças Armadas e melhores condições para militares [Em linha]. Disponível em: <https://expresso.pt/politica/defesa/2024-07-05-nuno-melo-promete-investimento-nas-forcas-armadas-e-melhores-condicoes-para-militares-600f511f> [Acesso em 12/08/2024].

Flink, C., & Chen, C. (2021). Management capacity, financial resources, and organizational performance: evidence from state transportation agencies. *Public Performance & Management Review* 44(6), 1341-1366.

Força Aérea (2024). Transformação do Poder Aeroespacial Nacional 2024-2030 [Em linha]. Disponível em: https://www.emfa.pt/paginas/fap/ficheiros/A%20For%C3%A7a%20A%C3%A9rea/FA_53_2024.pdf [Acesso em 13/08/2024].

Godinho, L. M., & Gonçalves, T. (2020). Defense Organizations Budgeting and Management Control Systems in Restrictive Budgets Context—Literature Gaps. In International Conference of Research Applied to Defense and Security. *Smart Innovation, Systems and Technologies* 181, 391-397. Springer, Singapore.

Goldfinch, S., & Yamamoto, K. (2019). Citizen perceptions of public management: Hybridisation and post-new public management in Japan and New Zealand. *Australian Journal of Public Administration* 78(1), 79-94.

Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal* 4 (1), 1-25.

Hameed, Khan, A. K., Sabharwal, M., Arain, G. A. & Hameed, I. (2019). Managing successful change efforts in the public sector: An employee's readiness for change perspective. *Review of Public Personnel Administration* 39(3), 398-421.

Han, Y. & Hong, S. (2019). The Impact of Accountability on Organizational Performance in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Autonomy. *Review of Public Personnel Administration* 39 (1), 3-23.

Hemmer, T. (1996). On the design and choice of “modern” management accounting measures. *Journal of Management Accounting Research* 8, 87-116.

Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology* 87 (3), 474-487.

Hill, M. M., & Hill, A. (1998). *Investigação empírica em ciências sociais:Um guia introdutório*.

Hollander, J. A. & Einwohner, R. L. (2004). Conceptualizing Resistance. *Sociological Forum* 19(4), 533–554.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons?. *Public Administration* 69(1), 3–19.

Hood, C. (1995). Contemporary public management: A new global paradigm? *Public Policy and Administration* 10(2), 104–117.

Hughes, O. (1992). Public Management or Public Administration? *Australian Journal of Public Administration* 51 (3), 286-296.

Iacovino, Barsanti, S. & Cinquini, L. (2017). Public Organizations Between Old Public Administration, New Public Management and Public *Governance*: the Case of the Tuscany Region. *Public Organization Review* 17 (1), 61-82.

Ijaz, S. (2012). Resistance to Organizational Change: The Reign and the Intellectual History. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* 11 (6), 143-152.

Iverson, R. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management* 7 (1), 122-149.

Jackson, P. M. (1983). *The Political Economy of Bureaucracy*. Totowa, N.J: Barnes & Noble Books.

Jobe, J. B., & Mingay, D. J. (1989). Cognitive research improves questionnaires. *American journal of public health* 79(8), 1053-1055.

Johansen, M. & Hawes, D. (2016). The effect of the tasks middle managers perform on organizational performance. *Public Administration Quarterly* 40 (3), 589-616.

Ju, Liu, L., & Feng, Y. (2019). Public and private value in citizen participation in E-governance: Evidence from a government-sponsored green commuting platform. *Government Information Quarterly* 36(4), 101400.

Julnes, P. D. L., & Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public administration review* 61(6), 693-708.

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika* 39(1), 31–36.

Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review* 1, 70-80.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Khaltar, O., & Moon, M. J. (2020). Effects of ethics and performance management on organizational performance in the public sector. *Public Integrity* 22(4), 372-394.

Kim, S. (2004). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of public administration research and theory* 15(2), 245-261.

Koontz, H. & Weihrich, H. (2010). *Essentials of Management: An International Perspective* (8^a ed.). New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited.

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* 73 (2), 59–67.

Kwon, M. & Cho, Y. (2017). Investigating Effects of Entrepreneurial Orientation and Management on Performance: Public vs. Private Sector. *Journal of Marketing Thought* 4 (2), 12-24.

Laegreid, Roness, P. & Rubecksen, K. (2008). Performance information and performance steering: integrated system or loose coupling? In: Van der Walle, S. & Van Dooren, W. (Eds.) *Performance information in the public sector*, London: Palgrave Macmillan, pp. 42-57.

Lapsley, I. (1999). Accounting and the New Public Management: Instruments of substantive efficiency or a rationalising modernity? *Financial Accountability & Management* 15(3/4), 201–207.

Larimo, Nguyen, H. & Ali, T. (2016). Performance measurement choice in international joint ventures: What factors drive them? *Journal of Business Research* 69 (2), 877-887.

Lee, S. Y., & Whitford, A. B. (2013). Assessing the effects of organizational resources on public agency performance: Evidence from the US federal government. *Journal of Public Administration Research and Theory* 23(3), 687-712.

Lei n.º 6/2014 Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas. (2014). Diário da República n.º 167, série I de 2014-09-01. <https://dre.pt/application/conteudo/56384927>

Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues* 2 (4), 34–46.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social sciences, social equilibria and social change. *Human Relations* 1(1), 5–41.

Metcalf, L. & Richards, S. (1991). *Improving Public Management*. London: Sage.

Lietz, P. (2010). Research into questionnaire design: A summary of the literature. *International journal of market research* 52(2), 249-272.

Lillis, A. (2002). Managing multiple dimensions of manufacturing performance: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 27 (6), 497–529.

Lipe, M. & Salterio, S. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review* 75 (3), 283–298.

Mahmood, A. (2016). ‘SoS Call’ at the Other Edge of Chaos. *Journal of Systems Science and Complexity* 29 (1), 133–150.

Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, 5ª Ed. Pero Pinheiro: Report Number.

Martin-Sardesai, Guthrie, J., Tooley, S. & Chaplin, S. (2019). History of research performance measurement systems in the Australian higher education sector. *Accounting History* 24 (1), 40-61.

Maurel, C., Carassus, D., Favoreu, C., & Gardey, D. (2014). Characterization and definition of public performance: an application to local government authorities. *Gestion et management public* (1), 23-44.

Mauro, S. G., Cinquini, L., & Grossi, G. (2017). *Insights into performance-based budgeting in the public sector: a literature review and a research agenda*. *Public Management Review* 19(7), 911-931.

Meijer, H. & Wyss, M. (2018). Upside down: Reframing European Defence Studies. *Cooperation and Conflict* 54 (3), 378-406.

Merchant, K. & Van der Stede, W. (2012). *Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 3rd Ed. Harlow: Prentice Hall.

Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83 (2), 340-363.

Mezias, J. M., & Starbuck, W. H. (2003). Studying the accuracy of managers' perceptions: A research odyssey. *British Journal of Management* 14(1), 3–17.

Ministério da Administração Interna (2020). Relatório sobre a aplicação da declaração do estado de emergência. [Em linha]. Disponível em:

<https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=356942e0-b872-46599309-c4cdfd760622> [Acesso em 05/05/2020].

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review* 22(4), 853-886.

Moers, F. (2005). Discretion and bias in performance evaluation: The impact of diversity and subjectivity. *Accounting, Organizations and Society* 30 (1), 67–80.

Moreno, D., & Gonçalves, T. (2021). Collaborative governance *outcomes* and obstacles: Evidence from Portuguese armed forces. *Cogent Business & Management* 8(1), 1906487.

Moullin, M. (2002). *Delivering excellence in health and social care: Quality, excellence, and performance measurement*. Buckingham: Open University Press.

Moullin, M. (2006). The Design of an Alternative Balanced Scorecard Framework for Public and Voluntary Organizations. *Perspectives on performance* 5 (1), 10-12.

Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The big question for performance management: Why do managers use performance information?. *Journal of public administration research and theory* 20(4), 849-866.

Moynihan, Fernandez, S., Kim, S., Leroux, K., Piotrowski, S., Wright, B. & Yang, K. (2011). Performance Regimes Amidst Governance Complexity. *Journal of Public Administration Research and Theory* 21 (supplement 1), i141 – i155.

Mumby, D. K. (2005). Theorizing Resistance in Organization Studies: A Dialectical Approach. *Management Communication Quarterly* 19(1), 19-44.

Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management* 19 (2), 205-228.

Newbold, Carlson, W. & Thorne, B. (2013). *Statistics for Business and Economics*. England: Pearson Education Limited.

Nicholson-Crotty, S., Theobald, N. A., & Nicholson-Crotty, J. (2006). Disparate measures: Public managers and performance-measurement strategies. *Public Administration Review* 66(1), 101-113.

Nicholson-Crotty, S., & O'Toole Jr, L. J. (2004). Public management and organizational performance: The case of law enforcement agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory* 14(1), 1-18.

Norheim-Martinsen, P. M. (2016). New sources of military change—armed forces as normal organizations. *Defence studies* 16(3), 312-326.

Nuti, Seghiei, C. & Vainieri, M. (2013). Assessing the effectiveness of a performance evaluation system in the public health care sector: some novel evidence from the Tuscany region experience. *Journal of Management and Governance* 17 (1), 59-69.

Krentz, O. (2024). *Política Comum de Segurança e Defesa* [Em linha]. Disponível em: https://www.europarl.europa.eu/erpl-apppublic/factsheets/pdf/pt/FTU_5.1.2.pdf [Acesso a 2024/08/09].

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (1994). *Non-financial enterprises financial statistics 1993*. Paris: OECD Publications.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2007). Glossary os Statistical Terms. Governance. [Em linha]. Disponível em: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=7236> [Acesso em 26/04/2020].

Oreg, Bartunek, J. M., Lee, G. & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review* 43(1), 65-86.

Oreg, Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied behavioral science* 47(4), 461-524.

Osborne, S. P. (2006). The new public governance?. *Public Management Review* 8(3), 377–387.

Overman, S. & Thiel, S. (2016). Agencification and Public Sector Performance. *Public Management Review* 18 (4), 611-635.

Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10(4), 363-382.

Pandey, Coursey, D. & Moynihan, D. (2007). Organizational effectiveness and bureaucratic red tape: A multimethod study. *Public Performance & Management Review* 30 (3), 398-425.

Park, J. & Lee, K. H. (2020). Organizational politics, work attitudes and performance: the moderating role of age and public service motivation (PSM). *International Review of Public Administration* 25(2), 85-105.

Pakdel, A. (2016). An Investigation of the Difference in the Impact of Demographic Variables on Employees' Resistance to Organizational Change in Government Organizations of Khorasan Ravazi. *Social and Behavioral Sciences* 230, 439-446.

Pereira, P. & Patrício, T. (2016). *Guia Prático de Utilização do SPSS: Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia* (8ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Pinto, Altinsoy, N. & António, N. (2014). The organizational alignment-strategy, structure and process: an empirical study regarding the impact on the performance military organizations. *Euro Asia Journal of Management* 43 (24), 3-22.

Pollitt, Van Thiel, S. & Homburg, V. (2007). *New public management in Europe. Adaptation and alternatives*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Pyun, H. O., & Gamassou, C. E. (2018). Looking for public administration theories?. *Public Organization Review* 18(2), 245-261.

Ragin, C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press.

Ragin, C. (2000). *Fuzzy-Set Social Science*. Chicago: University of Chicago Press.

Ragin, C. (2006). Set relations in social research: Evaluating their consistency and coverage. *Political analysis* 14(3), 291-310.

Rainey, H. (1997). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rainey, H. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Reginato, Fadda, I. & Paglietti, P. (2016). The Influence of Resistance to Change on Public Sector Reform Implementation: The Case of Italian Municipalities' Internal Control System. *International Journal of Public Administration* 39 (12), 989 - 999.

Riccio, J., Bloom, H. S., & Hill, C. J. (2000). Management, organizational characteristics, and performance: The case of welfare-to-work programs. In: Carolyn H. and Laurence L. (Eds.) *Governance and performance: New perspectives*, Washington, D.C.: Georgetown University Press, pp. 166-198.

Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management research review* 35(3/4), 260-271.

Saunders, Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*, 7th Ed. England: Pearson.

Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative sociology* 9(3), 397-418.

Schweiger, Souten, H. & Bleijenbergh, I. (2018). A System Dynamics Model of Resistance to Organizational Change: The Role of Participatory Strategies. *Systems Research and Behavioral Science* 35 (6), 658- 674.

Slack, N. & Singh, G. (2018). Diagnosis of Organizational Culture in Public Sector Undertakings Undergoing Reforms. *Public Organization Review* 18 (3), 361-380.

Šiugždinienė, Gaulė, E. & Rauleckas, R. (2017). In search of smart public governance: the case of Lithuania. *International Review of Administrative Sciences* 85 (3), 587-606.

Smith, P. C., & Goddard, M. (2002). Performance management and operational research: A marriage made in heaven? *Journal of the Operational Research Society* 53(3), 247-255.

Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5.

Tankersley, W. B. (2000). The impact of external control arrangements on organizational performance. *Administration & society* 32(3), 282-304.

Taylor, J. (2021). Public officials' gaming of performance measures and targets: The nexus between motivation and opportunity. *Public Performance & Management Review* 44(2), 272-293.

Teicher, Alam, Q. & Gramberg, B. (2006). Managing trust and relationships in PPPs: Some Australian experiences. *International Review of Administrative Sciences* 72 (1), 85–100.

Tran, Y. T., Nguyen, N. P., & Hoang, T. C. (2021). The role of accountability in determining the relationship between financial reporting quality and the performance of

public organizations: Evidence from Vietnam. *Journal of Accounting and Public Policy* 40(1), 106801.

Van de Ven, A. & Ferry, D. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York: John Wiley and Sons.

Van der Voet, J. (2016). Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape. *The American Review of Public Administration* 46(6), 660-682.

Van Ryzin, G. G. (2006). Testing the expectancy disconfirmation model of citizen satisfaction with local government. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16(4), 599-611.

Van Thiel, S., & Leeuw, F. L. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public performance & management review* 25(3), 267-281.

Veen-Dirks, P. (2010). Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society* 35 (2), 141-164.

Verbeeten, F. H., & Speklé, R. F. (2015). Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management. *Organization studies* 36(7), 953-978.

Vidiasova, L. & Dawes, S. (2017). The influence of institutional factors on e governance development and performance. An exploration in the Russian Federation. *Information Polity* 22 (4), 267-289.

Vigoda-Gadot, E., & Mizrahi, S. (2008). Public sector management and the democratic ethos: A 5-year study of key relationships in Israel. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18(1), 79-107.

Walker, Boyne, G. & Brewer, G. (2010). *Public Management and Performance: Research Directions*, 1st Ed. Cambridge: Cambridge University Press.

Walker, R. M., & Andrews, R. (2015). Local government management and performance: A review of evidence. *Journal of public administration research and theory* 25(1), 101-133.

Walker, R. & Boyne, G. (2006). Public Management Reform and Organizational Performance: An Empirical Assessment of the U.K. Labour Government's Public Service Improvement Strategy. *Journal of Policy Analysis and Management* 25 (2), 371-393.

Wang, Liu, W. & Mingers, J. (2015). A systemic method for organizational stakeholder identification and analysis using soft systems methodology (SSM). *European Journal of Operational Research* 246 (2), 562-574.

Willis, G. B. (2004). *Cognitive interviewing: A tool for improving questionnaire design*. sage publications.

Woods, C. M. (2002). Factor analysis of scales composed of binary items: Illustration with the Maudsley Obsessional Compulsive Inventory. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment* 24, 215-223.

Wold, Esbensen, K. & Geladi, P. (1987). Principal component analysis. *Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems* 2(1-3), 37-52.

Yıldızcan, C. & Bayraktar, U. (2019). The empowerment of Turkish governors within hybrid settings of public administration. *Mediterranean Politics* 24(3), 356-375.

Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Method*, 5th Ed. London: Sage.

Yin, R. (2018). *Case Study Research: Design and Method*, 6th Ed. Salatiga: Sage Publications, Inc.

Zheng, Wang, W., Liu, W. & Mingers, J. (2018). A performance management framework for the public sector: The balanced stakeholder model. *Journal of the Operational Research Society* 70 (4), 568-580.