

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2022/2023



III

**DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS
FORÇAS ARMADAS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Edgar Miguel Vicente Pereira Fontes
MAJOR, ADMIL**



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE GESTÃO
ESTRATÉGICA NAS FORÇAS ARMADAS

MAJOR, ADMIL Edgar Miguel Vicente Pereira Fontes

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2022/2023

Pedrouços 2023



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE GESTÃO
ESTRATÉGICA NAS FORÇAS ARMADAS**

MAJOR, ADMIL Edgar Miguel Vicente Pereira Fontes

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2022/2023

Orientador: TENENTE-CORONEL ADMIL Carlos Manuel Rodrigues
Coelho

Pedrouços 2023



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Edgar Miguel Vicente Pereira Fontes**, declaro por minha honra que o documento intitulado, **Desenvolvimento do processo de gestão estratégica nas Forças Armadas**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvido enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2022/2023** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **03 de maio de 2023**

Edgar Miguel Vicente Pereira Fontes



Agradecimentos

Gostaria, em primeiro lugar, de enaltecer a todos os entrevistados a forma inexcelável como generosamente participaram, com contributos vitais para a elaboração do presente trabalho, sem os quais, o mesmo não teria a consistência esperada para um estudo desta dimensão.

Aproveitar igualmente para deixar uma palavra especial de agradecimento ao COM Alves Francisco e ao CMG Silva Pinto, pelas orientações fundamentais para a definição da problemática do presente trabalho.

Agradecer igualmente, ao meu orientador, pela prestimosa “orientação” que sempre se pautou por uma conduta exemplar, impelindo a pressão certa para fazer acontecer, elemento essencial para o cumprimento dos objetivos traçados para o presente trabalho.

Aos meus camaradas do Curso de Estado-Maior Conjunto, cujas discussões e desacordos saudáveis, permitiram construir um caminho mais elucidativo, e que da troca alargada de experiências, permitiu igualmente estruturar o pensamento crítico e criativo, necessário para a elaboração deste trabalho.

Agradecer também, a todos aqueles que se disponibilizaram para uma revisão textual, preciosa, e sem a qual esta “peça de arquitetura” não poderia ter o rigor linguístico exigido.

Por último, o maior agradecimento, vai sem sombra de dúvida para a minha família, em especial à minha esposa Marisa a quem devo, não só a disponibilidade que me concedeu para a realização deste trabalho, mas todo o apoio moral e psicológico para o culminar de mais este exigente curso, que nos obriga a trocar tempo em família, por tempo de trabalho, sendo que o agradecimento não podia deixar de ser extensível, aos meus dois filhos, Miguel e Tiago, pedras basilares no meu percurso terreno e material por este Universo.

A todos o meu muito obrigado e bem hajam.



Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento teórico e conceptual.....	4
2.1. Conceitos estruturantes.....	4
2.1.1. Gestão estratégica.....	4
2.1.2. Governança.....	6
2.1.3. Alinhamento.....	7
2.2. Revisão da literatura.....	7
2.2.1. Estratégia.....	7
2.2.2. O Processo de gestão estratégica.....	8
2.2.3. Ferramentas de gestão estratégica.....	9
2.2.4. Governança e alinhamento no processo de gestão estratégica.....	12
2.2.5. Enquadramento legislativo para o processo de gestão estratégica.....	13
2.3. Estado da arte.....	14
2.3.1. O processo de gestão estratégica no Estado-Maior-General das Forças Armadas.....	14
2.3.2. O processo de gestão estratégica na Marinha.....	17
2.3.3. O processo de gestão estratégica no Exército.....	19
2.3.4. O processo de gestão estratégica na Força Aérea.....	21
2.4. Modelo de Análise.....	23
3. Metodologia e método.....	25
3.1. Metodologia.....	25
3.2. Método.....	26
3.2.1. Participantes e procedimento.....	26
3.2.2. Instrumento(s) de recolha de dados.....	26
3.2.3. Técnica(s) de tratamento dos dados.....	26
4. Necessidades de alinhamento e governança do processo de gestão estratégica.....	27
4.1. Governança e alinhamento na formulação da estratégia.....	27
4.2. Governança e alinhamento na operacionalização da estratégia.....	31
4.3. Governança e alinhamento no controlo da estratégia.....	33



4.4. Síntese conclusiva.....	37
5. Contributos para a governança e alinhamento da gestão estratégica.....	39
6. Conclusões.....	42
Referências bibliográficas	44

Índice de Apêndices

Apêndice A — Caraterização dos Entrevistados.....	Apd A - 1
Apêndice B — Guião das Entrevistas	Apd B - 1
Apêndice C — Esquematização para a análise dos contributos (unidades de registo).....	Apd C - 1
Apêndice D — Matriz cromática das unidades de contexto e de registo das entrevistas.....	Apd D - 1
Apêndice E — Análise das entrevistas.....	Apd E - 1
Apêndice F — Contributos para o acréscimo de conhecimento da gestão estratégica nas Forças Armadas	Apd F - 1

Índice de Figuras

Figura 1 – Caraterísticas das decisões estratégicas	5
Figura 2 – A gestão estratégica como modelo de gestão.....	6
Figura 3 – As fases genéricas do processo de gestão estratégica	9
Figura 4 – Perspetivas e questões-chave do modelo <i>balanced scorecard</i>	10
Figura 5 – Alinhamento em cascata da gestão estratégica e do <i>balanced scorecard</i>	11
Figura 6 – Principais barreiras associadas à implementação da estratégia organizacional .	12
Figura 7 – Modelo e função do processo estratégico do Estado-Maior-General das Forças Armadas	15
Figura 8 – Atual mapa da estratégia do Estado-Maior-General das Forças Armadas.....	16
Figura 9 – Modelo de gestão estratégica da Marinha.....	18
Figura 10 – Atual mapa da estratégia da Marinha.....	19
Figura 11 – Modelo de gestão estratégica do Exército.....	20
Figura 12 – Atual mapa da estratégia do Exército.....	20
Figura 13 – Modelo de gestão estratégica da Força Aérea.....	22
Figura 14 – Atual mapa da estratégia da Força Aérea.....	22
Figura 15 – Modelo de Análise	24



Figura 16 – Análise comparativa da formulação da estratégia nas Forças Armadas	27
Figura 17 – Necessidades de alinhamento e governança na formulação da gestão estratégica	28
Figura 18 – Necessidades de alinhamento e governança na operacionalização da gestão estratégica	32
Figura 19 – Análise comparativa do controlo da estratégia nas Forças Armadas.....	34
Figura 20 – Necessidades de alinhamento e governança no controlo da gestão estratégica	34
Figura 21 – Análise dos contributos para a gestão estratégica.....	40
Figura 22 – <i>Framework</i> holístico para a gestão estratégica nas Forças Armadas.....	41
Figura 23 – Esquematização para a análise dos contributos (unidades de registo). Apd C - 1	

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Análise comparativa dos temas estratégicos nas Forças Armadas	31
Tabela 2 – Análise comparativa das perspetivas de gestão nas Forças Armadas.....	31
Tabela 3 – Guião de Entrevista aos responsáveis pela gestão estratégica na organização.....	Apd B - 1

Índice de Quadros

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados.....	Apd A - 1
Quadro 2 – Matriz cromática das entrevistas aos responsáveis pela gestão estratégica nas Forças Armadas	Apd D - 1
Quadro 3 – Análise de conteúdo das entrevistas	Apd E - 1
Quadro 4 – Acréscimo de conhecimento face a anteriores trabalhos realizados no Instituto Universitário Militar sobre gestão estratégica	Apd F - 1



Resumo

O presente trabalho efetua uma análise ao estado hodierno do processo de gestão estratégica nas Forças Armadas, propondo contributos para melhorar o alinhamento e respetiva governança, na formulação, na operacionalização e no controlo, da estratégia nas Forças Armadas.

Através de uma análise documental, para o enquadramento teórico e estado da arte, a par da realização de uma análise categorial das entrevistas semiestruturadas conduzidas a uma amostra selecionada de especialistas em funções no processo de gestão estratégica nas Forças Armadas, foi possível apresentar um conjunto de contributos para o alinhamento da gestão estratégica nas Forças Armadas e respetiva governança.

Foi possível concluir, que o processo de gestão estratégica nas Forças Armadas, possui um estado de maturidade suficientemente homogéneo, que permite a sinergia e convergência indispensáveis para um maior alinhamento e governança, e ainda, apresentar como principais contributos, a necessidade de implementação de doutrina militar conjunta sobre gestão estratégica e o uso de ferramentas e tecnologias de informação conjuntas, enquadradas pelo quadro legal vigente.

Por fim, também de realçar como contributos, a necessidade da revisão do pessoal afeto à governança conjunta da gestão estratégica, sem esquecer a necessidade de maior coordenação e uniformização do processo de gestão estratégica das Forças Armadas.

Palavras-chave: Alinhamento; Balanced Scorecard; Forças Armadas; Gestão Estratégica; Governança.



Abstract

The present work analyses the current state of the strategic management process in the Armed Forces, proposing contributions to improve the alignment and governance in formulation, operationalization, and control of strategy in the Armed Forces.

Throughout a documental analysis, for the theoretical framework and state of the art, together with a categorical analysis of the semi-structured interviews conducted to a selected sample of specialists in functions in the process of strategic management in the Armed Forces, it was possible to present a set of contributions for the alignment and governance of strategic management in the Armed Forces.

It was possible to conclude that the strategic management process in the Armed Forces has a sufficiently homogeneous maturity, which allows the necessary synergy and convergence for greater alignment and governance.

Finally, it is also worth highlighting as contributions, the need to review the personnel assigned to the joint governance of strategic management, without forgetting the need for greater coordination and standardization of the Armed Forces strategic management process.

Keywords: *Alignment; Armed Forces; Balanced Scorecard; Governance; Strategic Management.*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

B

BANI	<i>Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>

C

CEM	Chefes de Estado-Maior
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CIDIUM	Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar

D

DE	Diretiva Estratégica
DEE	Diretiva Estratégica do Exército
DEEMGFA	Diretiva Estratégica do Estado-Maior-General das Forças Armadas
DEFA	Diretiva Estratégica da Força Aérea
DIPLAEM	Divisão de Planeamento Estratégico Militar
DIRCSI	Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
DIVPLAN	Divisão de Planeamento
DS	Diretivas Setoriais

E

EMA	Estado-Maior da Armada
EME	Estado-Maior do Exército
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
EPM	<i>Enterprise Project Management</i>

F

FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas



G

GE	Gestão Estratégica
GGIC	Gabinete de Gestão da Informação e do Conhecimento

I

IESM	Instituto de Estudos Superiores Militares
ISCSP	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
ISCTE	Instituto Universitário de Lisboa
IUM	Instituto Universitário Militar

L

LDN	Lei de Defesa Nacional
LO	Lei Orgânica
LOBOFA	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
LOEMGFA	Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas

M

MSPBI	<i>Microsoft Power Business Intelligence</i>
-------	--

N

NCI	Núcleo de Consultoria Interna
NEP/INV	Normas de Execução Permanente de Investigação

O

OE	Objetivos Específicos
OG	Objetivo Geral

P

PA	Plano de Atividades
PESTEL	<i>Political, Economic, Sociocultural, Technology, Environmental, Legal</i>
PIE	Plano de Iniciativas Estratégicas



Q

QC	Questão Central
QD	Questões Derivadas

S

SIGE	Sistema Integrado de Gestão Estratégica
SMC-GE	Sistema de Monitorização e Controlo da Gestão Estratégica
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

T

TI	Tecnologias de Informação
TII	Trabalho de Investigação Individual

V

VUCA	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity</i>
------	---

X

XPP	<i>Execution Premium Process</i>
-----	----------------------------------



1. Introdução

*“If you don't have a strategy,
you're part of someone else's strategy.”*
(Toffler, 1970, p. 419).

Uma visita às fontes geradoras da estratégia e do pensamento estratégico é de vital importância para se poder efetuar um constructo mental de todas as variáveis, domínios e envolventes, que se encontram presentes no *melting pot* em que se apoia a estratégia enquanto conjunto de conhecimentos, que permitem às Entidades que vivam e sobrevivam, sustentadamente em ambientes que, no contexto hodierno, não cabem no acrónimo VUCA¹, para evoluírem para ambientes BANI² (Carvalho & Filipe, 2008, p. 18; Bennett & Lemoine, 2014).

O presente Trabalho de Investigação Individual (TII) é subordinado ao tema: “Desenvolvimento do processo de Gestão Estratégica nas Forças Armadas” e surge da necessidade de se efetuar uma análise ao estado hodierno do processo de gestão estratégica (GE) nas Forças Armadas (FFAA) portuguesas, ou seja, no Estado-Maior-General das Forças Armadas (EMGFA) e nos Ramos das FFAA: Marinha, Exército e Força Aérea (FA).

Este tema é importante para o EMGFA, numa primeira instância, pois permitirá validar o alinhamento da sua GE com a GE dos Ramos das FFAA. Por outro lado, é importante para os Ramos das FFAA, que no âmbito das competências atribuídas ao EMGFA, de acordo com a Lei Orgânica (LO) do EMGFA (LOEMGFA) (Decreto-Lei n.º 19/2022 de 24 de janeiro, 2022) e respetivas alterações às LO dos Ramos das FFAA, percecionarem como podem melhorar, sincronizar e convergir esforços no sentido de contribuir para a melhoria da governança existente e conseqüente alinhamento, da GE nas FFAA.

Com base nesta proposição, pretende-se recomendar ações necessárias para aumentar a probabilidade de sucesso e a robustez dos processos de GE nas FFAA e, conseqüentemente, permitir o amadurecimento sustentado do processo de GE, para que o mesmo possa aumentar a seu nível de integração na cadeia de valor dos Ramos das FFAA portuguesas, balizado pelo novo quadro legal em vigor, onde acresce a necessidade de se proporem contributos para a melhoria da governança e alinhamento do processo de GE do EMGFA e dos Ramos das FFAA.

¹ *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity.*

² *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible.*



O objeto do estudo é a GE e a sua governança e alinhamento, nas FFAA, sendo que o presente estudo se encontra delimitado no tempo, espaço (geográfico), conteúdo e de âmbito (Santos et. al, 2019).

Em termos temporais, o objeto do estudo delimita-se ao período de 24 de janeiro de 2022 até 02 fevereiro de 2023, porque este período compreende, a data em que foi publicada a LOEMGFA, e a aprovação pelo Conselho de Ministros do Decreto Regulamentar que aprova a estrutura orgânica do EMGFA e altera as estruturas orgânicas da Marinha, do Exército e da FA.

Relativamente à delimitação geográfica, circunscreve-se ao território nacional, pois é neste espaço que se insere o presente trabalho.

No que concerne ao âmbito, encontra-se confinado às FFAA portuguesas (EMGFA e aos Ramos das FFAA), particularmente aos processos GE implementados, bem como a sua governança e respetivo alinhamento.

Por fim, em termos de conteúdo, este será delimitado ao estudo da GE, e das suas componentes teóricas e práticas, pois é através do processo de GE, que se garante o correto alinhamento vertical e horizontal, interno e externo, quer na formulação, na operacionalização e no controlo da estratégia.

O objetivo geral (OG) é: “Propor contributos para a governança e alinhamento do processo de GE do EMGFA e dos Ramos das FFAA”.

Deduzido do OG e por forma a facilitar a compreensão do mesmo, este foi decomposto em três Objetivos Específicos (OE):

- OE1: Analisar as necessidades de governança e alinhamento do processo de GE no EMGFA e nos Ramos das FFAA, no respeitante à formulação da estratégia.
- OE2: Analisar as necessidades de governança e alinhamento do processo de GE no EMGFA e nos Ramos das FFAA, no respeitante à operacionalização da estratégia.
- OE3: Analisar as necessidades de governança e alinhamento do processo de GE no EMGFA e nos Ramos das FFAA, no respeitante ao controlo da estratégia.

Decorrente do OG, foi identificada a Questão Central (QC) que concorre diretamente para o OG: “Que contributos podem ser propostos para a governança e alinhamento do processo de GE do EMGFA e dos Ramos das FFAA?”.



Decompondo a QC, por forma a agilizar a resposta à mesma, foram formuladas três Questões Derivadas (QD), associadas a cada um dos OE supracitados, respetivamente:

- QD1: Quais as necessidades de governança e alinhamento do processo de GE no EMGFA e nos Ramos das FFAA, no respeitante à formulação da estratégia?
- QD2: Quais as necessidades de governança e alinhamento do processo de GE no EMGFA e nos Ramos das FFAA, no respeitante à operacionalização da estratégia?
- QD3: Quais as necessidades de governança e alinhamento do processo de GE no EMGFA e nos Ramos das FFAA, no respeitante ao controlo da estratégia?

Como organização do presente trabalho, para além da presente introdução, o segundo capítulo, foca-se no enquadramento teórico e conceptual, sistematizando os conceitos estruturantes através de uma revisão bibliográfica e por fim, contendo o estado da arte, onde se apresenta de forma sistematizada, o estado atual da GE nas FFAA.

Seguidamente, no terceiro capítulo, será descrita a metodologia e o método utilizados no âmbito do presente trabalho, ficando o quarto capítulo dedicado à apresentação dos dados e discussão dos resultados.

Para responder cabalmente à QC, no quinto capítulo, são elencados o conjunto de contributos mais relevantes para implementar na GE das FFAA. Por fim, no sexto e último capítulo, são apresentadas as conclusões do presente trabalho.



2. Enquadramento teórico e conceptual

"Everything in strategy is very simple, but that does not mean that everything is very easy."

(Clausewitz, 1976, p. 178).

O tema do presente trabalho, contextualiza-se nos trabalhos já realizados no Instituto Universitário Militar (IUM) sobre esta matéria, essencialmente, os trabalhos de investigação individual com os temas: "Impacto da Gestão Estratégica nas FFAA. Resultados e Perspetivas Futuras" (Pires, 2014), "Edificação da capacidade de Gestão Estratégica no MDN" (Francisco, 2016) e "O contributo do recurso financeiro na Gestão Estratégica da Força Aérea" (Pimentel, 2022).

Acresce referir que o tema se insere no ramo do conhecimento das Ciências Militares, reguladas pelo Art.º 5º do Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro, estando o mesmo enquadrado na área do comportamento humano, no domínio da gestão das organizações em contexto militar.

2.1. Conceitos estruturantes

2.1.1. Gestão estratégica

Como continuação da política por outros meios, a estratégia e o seu processo devem começar por abordar o somatório sinérgico dos conceitos básicos, sobre como (conceito ou caminho - *ways*) a liderança utilizará o poder (recursos ou meios - *means*) à disposição do Estado, para exercer controlo sobre conjuntos de circunstâncias e localizações geográficas, para alcançar objetivos (fins - *ends*) de acordo com a política, assumindo-se que uma das características da estratégia é alcançar o sucesso. A associação dos conceitos da estratégia à gestão, apenas se materializaram a partir de 1960, marco a partir do qual a GE passou a ser entendida como disciplina autónoma (Yarger, 2006, p. 6; Schaefer, 2010, p. 197; Santos, 2008, pp. 201-202; Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2012, p. 7).

Assim, a GE coloca o seu foco no desempenho da organização, na linha temporal de longo prazo e em contrapartida, não se foca nos ganhos ou os benefícios de curto prazo que não sejam consequentes com a visão traçada, uma vez que, ou estes se esgotam rapidamente e não são sustentáveis, garantindo valor de forma perene, ou por outro lado, acabam mesmo por entrar em conflito com os grandes objetivos estabelecidos (Wheelen & Hunger, 2012, p 6).



A GE assenta na convergência da estratégia e da gestão. A gestão, pode ser entendida como o processo, em que as organizações coordenam e integram os recursos, através das pessoas, para que sejam cumpridos os objetivos definidos, com base nas atividades de planeamento, organização, direção (ou liderança) e controlo, maximizando a eficiência no uso dos recursos, devido à sua constante escassez, num contexto de permanente adaptação, sendo as características das decisões estratégicas (*vide* Figura 1), impactantes na organização e na GE, diferenciando-se assim das decisões rotineiras, características da gestão corrente (Santos, 2008, pp. 27-28; Teixeira, 2011, pp. 5-6).



Figura 1 – Características das decisões estratégicas
Fonte: Adaptado de Teixeira (2011).

No âmbito do presente trabalho, GE é um processo dinâmico, sistemático, cíclico e contínuo de planeamento, organização, liderança e controlo (*vide* Figura 2), onde os gestores estratégicos formulam, operacionalizam e controlam a sua estratégia, com vista na persecução dos objetivos organizacionais, tendo em conta a envolvente externa em que as organizações se encontram e as próprias condições internas. Compreende ainda a conceptualização de documentos estratégicos, que orientam a organização e determinam o “onde estão”, para “onde querem ir” e “como é que irão lá chegar”, proporcionando assim um conjunto de benefícios, que se podem vir a traduzir em vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes (Mintzberg, 1994; Bartol e Martin, 1998; Bilhim, 2004, p. 47; Santos, 2008, p. 328; Teixeira, 2011, p. 30).



Figura 2 – A gestão estratégica como modelo de gestão
Fonte: Adaptado de Santos (2008).

2.1.2. Governança

Etimologicamente, a palavra governança surge da tradução da palavra inglesa *governance*, sendo esta a que surge com maior afinidade nos dicionários de língua portuguesa (Cambridge, 2023). Porém, *governance* possui um caráter polissémico em Portugal, pois pode ser traduzida ainda enquanto governação ou governo, carecendo assim da sua clara especificação para este trabalho.

A governação liga-se à forma de relação entre o governo e a sociedade. Por outro lado, o termo governação, aparece como sinónimo de administração pública, de implementação de políticas públicas e do *New Public Governance*, enquanto modelo administrativo que se relaciona com a ligação de comportamentos de gestão, que tentam criar valor público com instituições e processos (Bilhim, 2014, pp. 63-64; Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014, p. 454; Peters, 2019, p. 12).

A governança, está associada à definição das regras do jogo e à mudança institucional, focando-se na caracterização dos processos e descentralização das decisões, ao nível organizacional (ou de gestão), compreendendo as questões da hierarquia entre departamentos ao nível técnico. Foca-se na envolvente específica de atuação organizacional, nomeadamente nas questões ligadas ao profissionalismo, competência técnica, motivação, transparência, performance, meritocracia, eficiência e liderança ou enquanto sistema de regras, práticas, e processos, pelos quais uma empresa é dirigida e controlada (Bilhim, 2014, pp. 63-64; López, Garcíá & Álvarez, 2018, p. 275; Colombo, 2021, pp. 119-120; Chen, 2023).



No âmbito do presente trabalho, governança é o processo de direção e coordenação, associados às interações entre as pessoas e estruturas criadas para o efeito da GE, bem como aos processos de descentralização de decisões, ao nível da governança organizacional (ou de gestão) e técnica, porque se refere aos princípios a que se regem as relações internas e externas, quer das estruturas quer das pessoas, opondo-se este conceito assim ao de governação, pois este existe quando é feita referência à execução da ação do governo (Raposo, 2008, p. 22; Pierre & Peters, 2020, p. 14).

2.1.3. Alinhamento

Alinhamento significa, por um lado, levar a estratégia da organização a todos os funcionários, e por outro, dar-lhes a oportunidade de demonstrar como as suas atividades contribuem para a estratégia da organização como um todo. Todos os níveis organizacionais detalham as atividades que geram valor acrescentado, através da ligação dessas atividades aos objetivos de mais alto nível. Alinhar em cascata, significa criar uma linha de visão, desde o colaborador na linha da frente, até ao gabinete do comandante, diretor ou chefe. Algumas organizações colocam os colaboradores a usar ferramentas de alinhamento estratégico, que determinam a contribuição para a sua equipa, ajudando-os a atingir os objetivos globais e a compreender a missão, visão e estratégia organizacional, fazendo com que estejam alinhados, para contar a história estratégica da organização (Niven, 2003, pp. 202-203).

Embora as organizações do sector público, não estejam genericamente orientadas para o alinhamento para com a base da pirâmide, existem enormes benefícios quando os seus colaboradores percecionam a ligação entre o que fazem todos os dias, e a forma como essas ações impactam nos objetivos estratégicos. Assim, o alinhamento facilita a aprendizagem, promovendo um fluxo de informação bidirecional (*top-down* e *bottom-up*) na hierarquia organizacional, em especial no sector público (Niven, 2003, p. 228).

No âmbito do presente trabalho, alinhamento é o processo de desenvolvimento de ferramentas de GE em diferentes níveis da organização, permitindo assim que níveis inferiores, se alinhem com os níveis mais elevados, e vice-versa (*top-down* e *bottom-up*), a fim de avaliar a sua contribuição no sucesso global, sem esquecer o alinhamento dentro do mesmo nível (*side-to-side*), dos vários contribuintes para o sucesso da estratégia.

2.2. Revisão da literatura

2.2.1. Estratégia

A estratégia enquanto conceito, tem múltiplas definições, podendo ser definida como “a ciência e a arte de edificar, dispor e empregar meios de coação num dado meio e tempo,



para se materializarem objetivos fixados pela política, superando problemas e explorando eventualidades em ambiente de desacordo” (Ribeiro, 2009, p. 237).

O uso do termo estratégia, para descrever nada mais do que "o que gostaríamos de fazer a seguir" é inadequado e desmente a complexidade da verdadeira estratégia e pensamento estratégico. Reduz a estratégia a apenas uma boa ideia, sem o necessário pensamento ou desenvolvimento subjacente. Também conduz à confusão, entre estratégia e planeamento, limitando a estratégia ao curto prazo, pois toda a estratégia é sobre o futuro, sendo nesse contexto que a mesma produz os seus efeitos (Yarger, 2006, pp. 1; 35).

A estratégia pode também ser definida, como o cálculo de objetivos, conceitos e recursos, dentro de limites aceitáveis de risco, para criar resultados mais favoráveis, a fim de lidar com a complexidade e volatilidade do ambiente estratégico e das mudanças e continuidades, problemas, oportunidades e ameaças inerentes. A execução de uma estratégia é mais importante e mais valiosa do que a sua formulação, e onde obter a informação certa, no tempo certo, poderá mitigar o risco e aumentar o sucesso das organizações (Niven, 2003, p. 10; Yarger; 2006, p. 1; Balanoff, H. & Master, W. [Ed.], 2010, p. 85).

2.2.2. O Processo de gestão estratégica

Pode entender-se que, “o processo de GE traduz a forma como os gestores de uma empresa tomam as decisões estratégicas necessárias à formação e desenvolvimento da estratégia” (Teixeira, 2011, p. 15).

Não obstante, o facto de o processo de GE assentar genericamente em três fases (*vide* Figura 3), o mesmo inicia-se com o planeamento estratégico, como processo sistemático, metódico e de apoio, organização, estruturação e síntese da reflexão estratégica. De atuação contínua, liderado pelo topo, mas incluindo os contributos de todos os níveis organizacionais, este pretende criar uma fotografia da organização e do meio ambiente onde esta se insere, perspetivando o seu futuro. Todavia, o rumo não garante por si só o sucesso, mas apenas uma escolha da organização, quanto aos compromissos que assume em relação à utilização dos recursos ao seu dispor, num ambiente de incerteza, por forma a que se consiga obter uma vantagem competitiva no presente e que esta de mantenha sustentável no futuro (Freire, 1997, citado por Santos, 2008, p. 330; Serra et al., 2012, p. 20; Pires, 2014, p. 10).

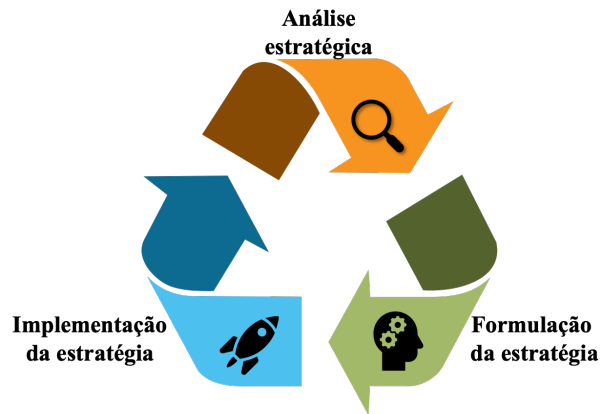


Figura 3 – As fases genéricas do processo de gestão estratégica
Fonte: Adaptado de Teixeira (2011).

2.2.3. Ferramentas de gestão estratégica

A ferramenta de GE mais comumente utilizada, é indubitavelmente, o *Balanced Scorecard* (BSC). Concebido em 1992, por David Norton e Robert Kaplan, foi inicialmente usado como instrumento de avaliação do desempenho das organizações, e desde a sua génese, que se revelou uma poderosa ferramenta de GE, sendo atualmente encarado como um verdadeiro modelo integrado, sistemático, dinâmico e interativo de monitorização e controlo do desempenho, mas também garantido a formulação da estratégia e especialmente, a sua operacionalização (Santos, 2008, pp. 383; 388).

De acordo com Serra et al. (2012), o BSC é:

[...] um sistema de GE baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando [...] uma visão atual e futura, sendo os aspetos mais importantes [...] a medição de resultados e a utilização de indicadores que levam a organização a atuar de acordo com a estratégia. (Serra et al., 2012, p. 349)

O BSC é disruptivo com os modelos tradicionais, assentes exclusivamente na perspetiva financeira e ainda, a garantir a medição do desempenho para organizações do setor público. Esta nova metodologia de avaliação do desempenho, permite o balanceamento entre os indicadores de curto, e de médio e longo prazo, e ainda, o balanceamento entre indicadores de resultados e os indicadores indutores de resultados. Permite uma avaliação multidimensional, global e integrada do desempenho das organizações, em quatro perspetivas académicas originais (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento), diferentes e interconectadas (*vide* Figura 4), que podem ser adaptadas à realidade de cada organização (Santos, 2008, pp. 383-384).

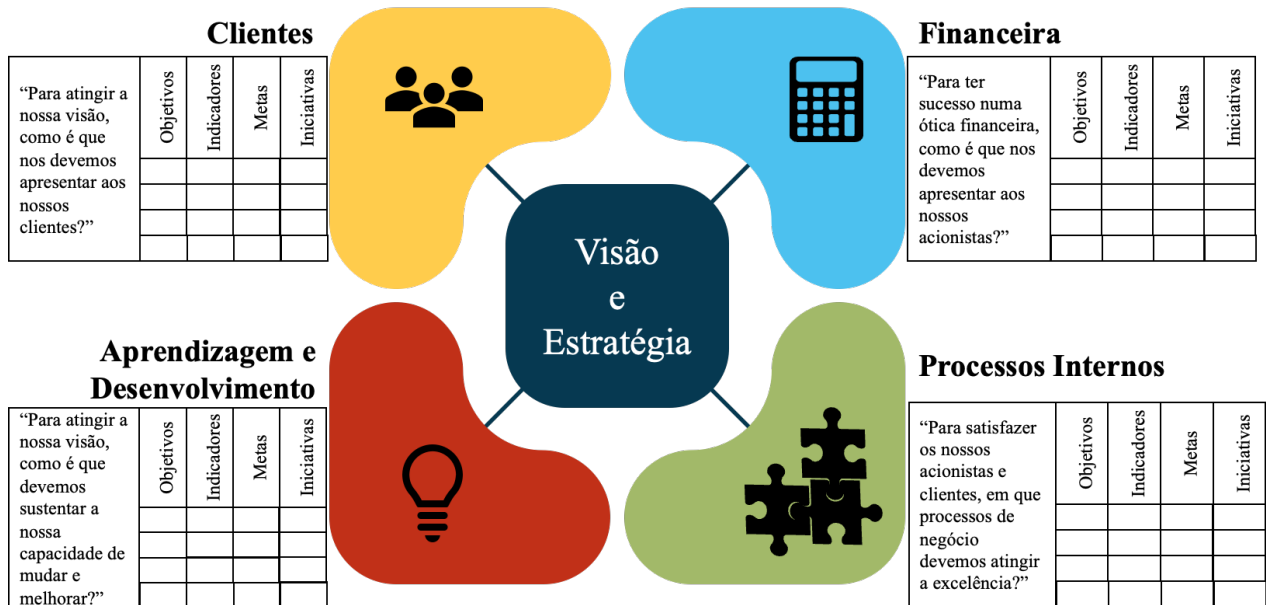


Figura 4 – Perspetivas e questões-chave do modelo *balanced scorecard*

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Apesar do BSC ter sido inicialmente concebido para o domínio das organizações privadas, este foi traduzido e implementado no setor público, carecendo apenas de ligeiras adaptações à estrutura tradicional. Não obstante, a perspetiva financeira é aquela em que as organizações públicas dispõem de menor capacidade de gestão, estando sobejamente condicionadas, o que impacta por vezes no desempenho e na consecução dos objetivos estratégicos (Niven, 2003, p. 14; Santos, 2008, pp. 460-468; Albright, Gerber & Juras, 2014, p. 28).

O BSC como ferramenta de GE primigénia, é uma parte de um conjunto de relatórios e arranjos de governança, que incorporam também em si, os processos de gestão operacional. Esta conjugação de processos (estratégicos e operacionais), podem ser comunicados, através da disponibilização de dados e informações que podem ser utilizados para demonstrar o desenvolvimento das organizações e assegurar uma comunicação eficaz em toda a organização. Uma comunicação ativa, permite o entendimento comum da visão, estratégias e objetivos organizacionais, porém, o envolvimento da liderança é fundamental, na disseminação e manutenção do BSC (Philbin, 2011, p. 42; Alani, Khan & Manuel, 2018, pp. 27-28).

Concomitantemente, o BSC não se esgota na ação, pois assegura a ligação necessária, entre formulação e operacionalização, através da metodologia adotada, para a definição dos vários objetivos e indicadores, alinhados em cascata, efetuando, a formulação, traduzindo e comunicando a estratégia por toda a organização (*top-down*), controlando, medindo e



avaliando constantemente (*bottom-up*), garantindo-se assim o alinhamento vertical, sem esquecer, o alinhamento horizontal entre setores do mesmo nível (*side-to-side*), estratégico, operacional ou tático (*vide* Figura 5), garantindo assim, um alinhamento integral (Santos, 2008, pp. 395-396).

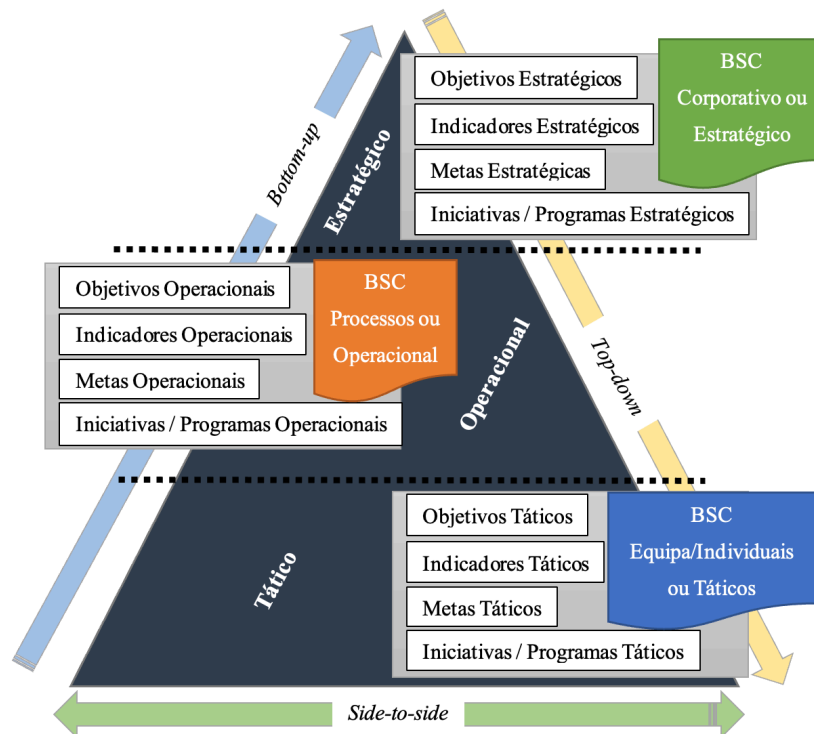


Figura 5 – Alinhamento em cascata da gestão estratégica e do *balanced scorecard*

Como evolução, surge o *Execution Premium Process* (XPP), que liga a estratégia às operações através do BSC, constituindo-se num ciclo de seis passos: (i) desenvolver a estratégia, (ii) traduzir a estratégia, (iii) alinhar a organização, (iv) alinhar as operações, (v) monitorizar e aprender e, (vi) testar e adaptar. Os passos deste ciclo, podem ser adaptados à realidade organizacional, consoante as suas necessidades (Creelman, J., Alnabhan, A. N., Kaaikati, U. & Fadel, A. F., 2015, pp. 1-8).

Por fim, de referir o mapa da estratégia, como uma importante ferramenta de GE no suporte à análise e à reflexão estratégica, muito útil à seleção de alternativas estratégicas e de apoio à própria formulação estratégica. A construção do mapa da estratégia de uma organização, assenta na escolha dos temas estratégicos, que se constituirão como os pilares da própria estratégia, que devem representar estados finais desejados, traduzindo o que a organização deve fazer para ter sucesso, constituindo-se como a arquitetura de base da estratégia organizacional (Santos, 2008, pp. 413-419).



2.2.4. Governança e alinhamento no processo de gestão estratégica

O papel da governança no processo de GE, está assente essencialmente em dois níveis. Por um lado, o envolvimento e liderança ativa, da gestão de topo por outro lado, a equipa que irá implementar o processo de GE na organização. Esta equipa, deve ser multidisciplinar e conter os elementos necessários para liderar com responsabilidade, e possuir capacidade técnica e conhecimento da estratégia organizacional, implementando, quer o BSC corporativo ou de nível organizacional (estratégico), quer auxiliando no desdobrando em BSC setoriais (operacionais ou táticos), funcionando essa equipa, junto do topo da organização (Niven, 2003, p. 239).

A principal função dessa equipa é assegurar que a GE não falha, nomeadamente garantindo a conexão e articulação entre toda a organização, desde os gestores de topo aos colaboradores, mitigando a excessiva partilha de responsabilidades, decorrente da generalidade dos sistemas de gestão e tecnologias de informação (TI) em uso, e que criam uma clivagem entre a estratégia e os processos. Também deve esta equipa promover ações para olvidar, as principais barreiras (*vide* Figura 6) associados à implementação da estratégia nas organizações (Niven, 2003, pp. 236-237; Santos, 2008, p. 11).

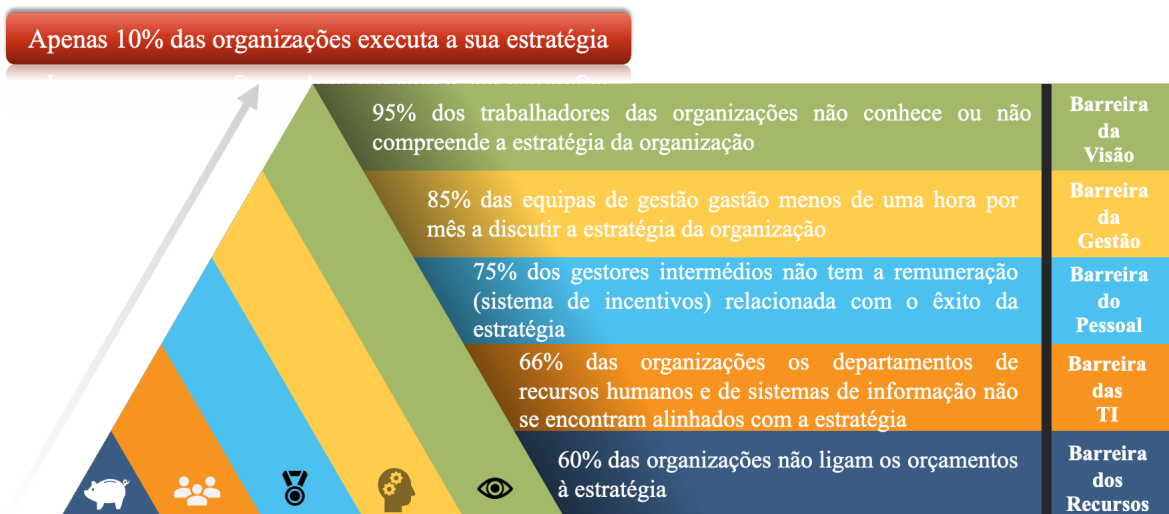


Figura 6 – Principais barreiras associadas à implementação da estratégia organizacional

Fonte: Adaptado de Santos (2008).

Outra ferramenta que pode ser utilizada em conjunto com o BSC, é o processo *Hoshin Kari*. Este pode ser definido como, um processo estruturado que usa formulários e regras para o desdobramento dos objetivos estratégicos através de toda a organização, garantindo uma efetiva execução da estratégia recorrendo à elaboração das respetivas matrizes XA3, que tornam possível reunir diferentes orientações estratégicas, táticas e operacionais.



Quando se aliam estas duas ferramentas (BSC e XA3), os alinhamentos (verticais e horizontais) e as correlações entre os elementos estratégicos ficam mais claros, criando sinergias e a possibilidade de analisar a estratégia de forma integrada (Thomaz, 2015, pp. 3; 42; Leão, 2019, pp. 44-45).

2.2.5. Enquadramento legislativo para o processo de gestão estratégica

Com a alteração à Lei de Defesa Nacional (LDN), concretizada pela LO n.º 3/2021, de 9 de agosto, e a nova LO de Bases da Organização das FFAA (LOBOFA), aprovada pela LO n.º 2/2021, de 9 de agosto, materializou-se a reforma da estrutura superior das FFAA, em linha com as reformas anteriores de 2009 e 2014.

Com o Decreto-Lei n.º 19/2022 de 24 de janeiro (LOEMGFA), concretizou-se o reforço das competências no Chefe do EMGFA (CEMGFA) e no EMGFA, no comando das FFAA e na administração dos assuntos de natureza militar, passando o CEMGFA a ter os Chefes de Estado-Maior (CEM) dos Ramos, na sua dependência hierárquica, para todos os assuntos militares.

A LOEMGFA, altera as LO dos três Ramos das FFAA, ficando claro a necessidade de se efetuar uma análise aos objetivos e processos de funcionamento do EMGFA, para ultrapassar determinadas disfunções ao nível das estruturas organizacionais, para otimizar a coordenação e garantir a unidade de esforço na integração dos contributos dos Ramos.

Assim, com a publicação da LOEMGFA, foi incluída nas LO dos três Ramos, a articulação com o EMGFA e com os outros Ramos, dos assuntos de natureza conjunta, no quadro das responsabilidades de coordenação atribuídas ao EMGFA, sendo que os CEM dos Ramos passam a depender diretamente do CEMGFA, nos aspetos relacionados com a estratégia de defesa militar e a inovação e transformação nas FFAA, bem como em outras áreas de atividade conjunta ou integrada, em coordenação, nomeadamente a melhoria de processos do EMGFA e da gestão de sinergias, nas FFAA, que contribuam para a eficácia e eficiência (Decreto-Lei n.º 19/2022 de 24 de janeiro, 2022).

Nesse sentido, foi publicado o Despacho n.º 032/CEMGFA/2022 de 14 de fevereiro que veio definir os procedimentos e mecanismos de adaptação ao novo quadro legal estabelecido pelas LDN, LOBOFA, LOEMGFA e LO dos Ramos das FFAA, nomeadamente ao nível do planeamento, direção e controlo da execução da estratégia, mais concretamente conforme o disposto na al.) b do n.º 2 do referido despacho que se transcreve:

[...] Tendo em vista o alinhamento da estratégia de transformação evolutiva das FFAA, o Gabinete do CEMGFA prepara a Diretiva Estratégica (DE) do EMGFA



(DEEMGFA) e elabora o projeto de Despacho do CEMGFA relativo às orientações militares, para o seu mandato, a considerar nas DE dos Ramos, em estreita ligação com os Gabinetes dos CEM. (Despacho n.º 032/CEMGFA/2022)

O Conselho de Ministros, aprovou a 02 de fevereiro de 2023, o Decreto Regulamentar, que conclui assim, a reforma da estrutura superior das Forças Armadas, iniciada em 2021. Com este diploma, é aprovada a estrutura orgânica do EMGFA e são alteradas as estruturas orgânicas da Marinha, do Exército e da FA, por forma a refletir o novo enquadramento legislativo e a garantir a necessária coordenação de processos e a coerência estrutural (República Portuguesa, 2023).

2.3. Estado da arte

2.3.1. O processo de gestão estratégica no Estado-Maior-General das Forças Armadas

A implementação do processo de GE no EMGFA, baseou-se em grande medida no processo utilizado na Marinha, há mais de uma década, com grande sucesso e notoriedade. Contudo, houve necessidade de se efetuarem algumas adaptações nos instrumentos de alinhamento estratégico, nas ferramentas de gestão das iniciativas estratégicas, na tipologia dos indicadores e na periodicidade das revisões executivas (Estado-Maior-General das Forças Armadas [EMGFA], 2021; Ribeiro & Pinto, 2022, pp. 17-18).

O modelo de GE adotado no EMGFA (*vide* Figura 7), é o BSC/XPP ajustado, com o objetivo de promover a transformação contínua da organização, em busca da passagem do estado atual, para o estado futuro desejado (EMGFA, 2021; Ribeiro & Pinto, 2022, p. 29-30).

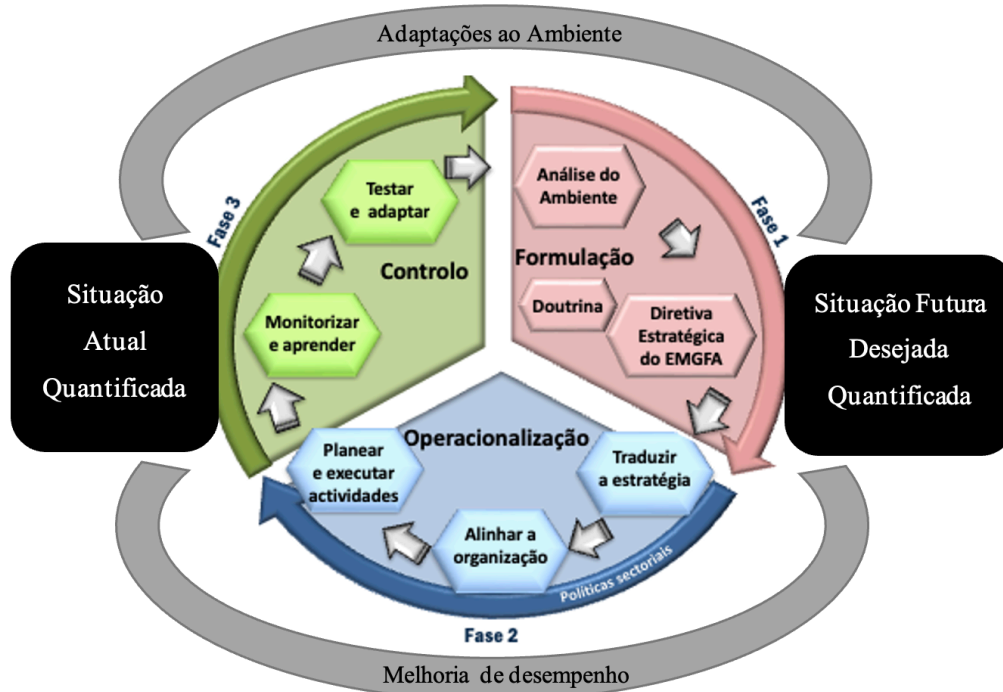


Figura 7 – Modelo e função do processo estratégico do Estado-Maior-General das Forças Armadas
Fonte: Adaptado de Ribeiro e Pinto (2022).

Para a formulação da documentação estratégica, foi tido em conta os documentos estruturantes da estratégia de defesa militar, culminando com a DEEMGFA 2022-2023, as respetivas Diretivas Setoriais (DS) e do Plano de Iniciativas Estratégicas (PIE).

Para além do BSC, foi elaborado o mapa da estratégia (*vide* Figura 8), os indicadores de desempenho para a medição da estratégia, as metas (e respetivo valor de tolerância e superação) fixadas para cada um dos indicadores, atribuídos aos objetivos estratégicos e por fim, as iniciativas estratégicas atribuídas a cada um dos responsáveis, bem como os respetivos entregáveis. (Ribeiro & Pinto, 2022, p. 69-98).



Visão	Servir Portugal com relevância, contribuindo para construir as Forças Armadas do futuro					
MISSÃO	Garantir a defesa militar da República, contribuir para a segurança nacional e internacional e apoiar o desenvolvimento e o bem-estar das populações					
EFICÁCIA	Orientações estratégicas					
	Reforçar a CREDIBILIDADE		SUPERAR as dificuldades		Aproveitar as OPORTUNIDADES	
OPERACIONAL	7 REFORÇAR o emprego conjunto e o apoio à política externa		8 OTIMIZAR o apoio militar a emergências civis		9 CONSOLIDAR a articulação operacional interagências	
FLEXIBILIDADE						
ESTRUTURAL	4 INCREMENTAR o reconhecimento e o prestígio do IUM		5 ADAPTAR a estrutura superior de comando das Forças Armadas		6 CONCLUIR a reestruturação do Sistema de Saúde Militar	
EFICIÊNCIA						
GENÉTICA	1 FORTALECER as capacidades conjuntas prioritárias		2 MELHORAR a atratividade e o prestígio das funções no EMGFA		3 DINAMIZAR a inovação e a transição digital nas Forças Armadas	
INTEROPERABILIDADE						
VALORES	DISCIPLINA	LEALDADE	HONRA	INTEGRIDADE	CORAGEM	

Figura 8 – Atual mapa da estratégia do Estado-Maior-General das Forças Armadas
Fonte: EMGFA (2021).

O alinhamento organizacional foi alcançado, por um lado para as áreas funcionais do EMGFA que possuem DS, desdobrando-se em cascata o mapa da estratégia do EMGFA, em mapas setoriais, que originam as iniciativas estratégicas que integram o PIE setorial e do EMGFA, garantindo o alinhamento vertical e horizontal. Por outro lado, às áreas funcionais sem DS, atribuíram-se diretamente a cada linha de ação dos objetivos estratégicos (de nível superior) da DEEMGFA, as respetivas iniciativas estratégicas que integram também o PIE do EMGFA. Foi adicionado o processo de *Hoshin Kanri*, (matriz XA3) para facilitar o alinhamento organizacional. O alinhamento das pessoas foi conseguido através de um processo de comunicação, formal e planeado (Ribeiro & Pinto, 2022 p. 107-126).

Foi ainda elaborado o Plano de Atividades (PA) do EMGFA que agrega a administração dos recursos humanos, financeiros, materiais e informacionais, assumindo destaque, as ações com expressão orçamental refletidas nos diversos Planos de Aplicação de Recursos Financeiros do EMGFA, efetuando-se assim a sincronização e a ligação da estratégia com o orçamento (Ribeiro & Pinto, 2022, p. 127-129).

O controlo estratégico utilizado no EMGFA, contínuo e sistemático, monitoriza o cumprimento dos objetivos traçados pela estratégia atuando corretivamente, sempre que necessário for, para corrigir desvios e colocar a estratégia no caminho certo, associando o controlo ao *feedback* e à aprendizagem organizacional. Utiliza uma base de dados em



Microsoft Access e a apresentação do BSC com recurso ao *Microsoft Power Business Intelligence* (MSPBI) (EMGFA, 2021; Ribeiro & Pinto, 2022, p. 147-150).

As responsabilidades pela GE, são maioritariamente competência da DIPLAEM. Foi criado um Núcleo de Consultoria Interna (NCI), numa lógica de agilidade e flexibilidade de gestão e que consiste numa pequena equipa, composta por oficiais do Gabinete do CEMGFA, da DIPLAEM e do Centro de Comunicações e Informação, Cíberespaço e Espaço, cuja missão é apoiar a DIPLAEM, bem como proporcionar apoio aos vários setores do EMGFA na operacionalização e alinhamento do PIE e das DS, com a DEEMGFA (EMGFA, 2021; Ribeiro & Pinto, 2022, pp. 185-187; 199-210).

2.3.2. O processo de gestão estratégica na Marinha

Desde 1982 que a Marinha tem vindo a melhorar progressivamente o seu processo de GE. Estes esforços, resultaram em 2004, num conjunto de documentação estratégica e doutrinal, incorporando os três paradigmas da Marinha operacional, estrutural e genético, definidos por Ribeiro (2009, pp. 71-99). Em 2008, reconhecendo que subsistiam lacunas entre o planeamento e a execução, estudou-se aprofundadamente o modelo BSC que foi adaptado à Marinha em 2010 (Francisco, 2016, p. 34).

A Marinha edificou o Sistema de Monitorização e Controlo da GE (SMC-GE) em 2012, como aposta no controlo e monitorização. Posteriormente, criou em 2017 os primeiros três Planos Intersectoriais, como resposta à necessidade de definir doutrina estratégica que acomodasse temas transversais a todos os setores da Marinha. Em 2020 efetuou a revisão desses mesmos planos e acrescentou dois planos, tendo descrito em 2021, todo o seu processo de GE em documento interno doutrinário próprio (Estado-Maior da Armada [EMA], 2021).

Atualmente, o processo de GE da Marinha sofreu ajustamentos, fruto da nova DE da MAR (EMA, 2022), sendo as principais alterações, a mudança das perspetivas estratégicas e a suspensão das DS. O modelo adotado pela Marinha (*vide* Figura 9) é o BSC/XPP ajustado (EMA, 2021).



Figura 9 – Modelo de gestão estratégica da Marinha
Fonte: EMA (2022).

Na formulação, é produzida a Diretiva de Planeamento de Marinha, e ainda a DE da Marinha (Francisco, 2016, p. 34; EMA, 2021).

Na fase de operacionalização, é traduzida a estratégia corporativa nos seus elementos acionáveis, ou seja, a construção do mapa da estratégia, com as respetivas perspetivas, a que se junta a perspetiva de topo, “Missão” que representa a criação de valor da Marinha e ainda o BSC, que traduz a dedução, para cada objetivo estratégico, dos indicadores, metas dinâmicas e ainda as iniciativas (“músculo estratégico”) e respetivos entregáveis, a levar a cabo para concretizar os objetivos estratégicos definidos (Francisco, 2016, p. 34; EMA, 2021).

O mapa da estratégia da Marinha (*vide* Figura 10), apresenta os objetivos estratégicos distribuídos pelas perspetivas de gestão. De seguida alinha-se a organização, utilizando o processo *Hoshin Kanri* (matriz XA3), para facilitar o alinhamento organizacional. Nesta fase, desenvolve-se um processo de comunicação estratégica, visando o alinhamento e adesão das pessoas à nova estratégia, potenciando o sucesso da sua execução. Por último, tendo em consideração as iniciativas inferidas para cada objetivo, é produzido o PA e a decorrente Proposta de Plano Orçamental, garantindo-se assim a sincronização e ligação da estratégia ao orçamento (Francisco, 2016, p. 34, EMA, 2021).



VISÃO	“Uma Marinha holística, pronta, útil, focada, significativa e tecnologicamente avançada”					
MISSÃO	Proteger e promover os interesses de Portugal no e através do mar					
FINS	Holística	Pronta	Útil	Focada	Significativa	Tecnologicamente avançada
OBJETIVOS (Caminhos)	Potenciar a atuação militar e não militar da Marinha, reforçando a cooperação interagências, e fomentando a utilização comum dos núcleos logístico, C3RI e doutrínario	Garantir uma gestão magra, integrada, flexível e controlada, elevar a disponibilidade humana e material e criar condições para uma maior independência dos fatores externos	Reforçar a posição de Portugal enquanto nação marítima e aliada, potenciando o contributo do mar para a economia nacional e adotando estratégias que suportem os interesses nacionais e as FND	Intensificar a presença no mar , que promova um ethos operacional que melhor sirva Portugal, no e através do mar	Estruturar programas de reequipamento, envolvendo a academia e a indústria nacional, assegurando a independência tecnológica, com vista a edificar uma Marinha com capacidades para cumprir as missões e as tarefas atribuídas	Potenciar a inovação tecnológica, intensificando a digitalização e informatização, investindo na robotização da guerra e na disputa nas redes e espectro eletromagnético
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Convergir o orçamento para: 25% Operação e Manutenção; 25% Investimento, agregando fontes supletivas; e, 50% Pessoal • Convergir os recursos humanos para: 30% Operações; 50% Logística; 15% Administração; e, 5% Reserva 					
VALORES	Disponibilidade	Lealdade	Integridade	Coragem	Camaradagem	Justiça

Figura 10 – Atual mapa da estratégia da Marinha

Fonte: EMA (2022).

Após a entrada em ação da estratégia, a mesma é controlada e monitorizada em tempo real pelo SMC-GE desenvolvido pela Marinha, cuja informação suporta as reuniões de revisão operacional e estratégica, sendo que a estratégia formulada é sujeita anualmente a revisão estratégica, imediatamente antes da produção do PA e da Proposta de Plano Orçamental (Francisco, 2016, p. 34).

A governação da GE está ao encargo do EMA, sendo que para além do SMC-GE, as Iniciativas Estratégicas são planeadas e controladas no sistema de gestão de projetos, *Enterprise Project Management (EPM)* (Francisco, 2016, p. 34).

2.3.3. O processo de gestão estratégica no Exército

No âmbito do seu processo de transformação e para reforçar a implantação de boas-práticas de gestão, o Exército implementou em 2015, um processo de GE, baseado no BSC. Recentemente, o Exército adotou um modelo de GE para o Exército, estruturado em cinco fases (*vide* Figura 11).

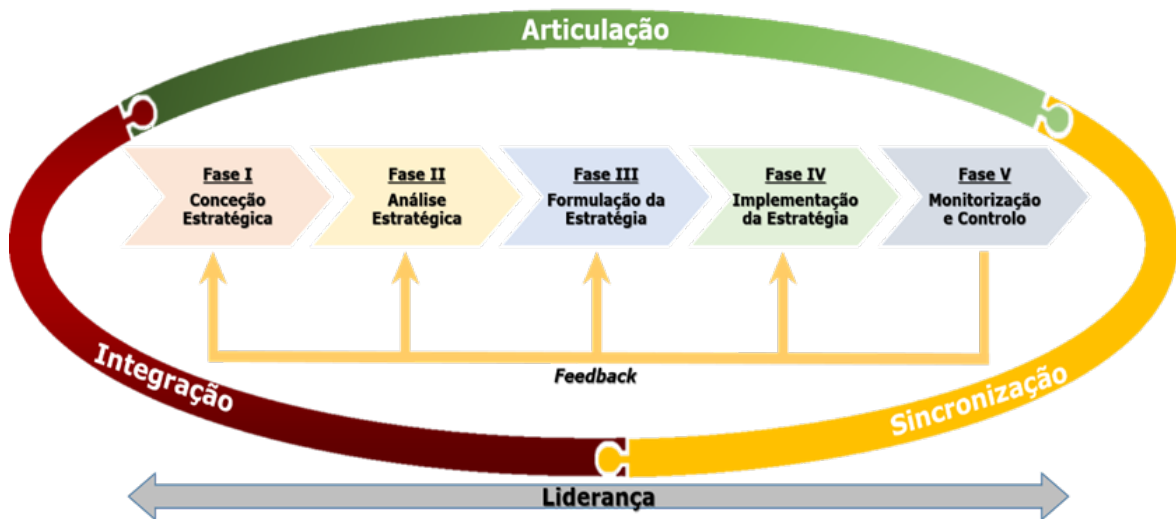


Figura 11 – Modelo de gestão estratégica do Exército
Fonte: Lopes (2022).

Mais recentemente, o Exército elaborou a DE do Exército (DEE) 2022-2023, que resultou de uma reflexão estratégica alargada, cuja estratégia é concreta, detalhada, quantificada e estruturada, por seis objetivos estratégicos correlacionados (Estado-Maior do Exército [EME], 2022).

O produto da DEE 2022-2023, possibilitou efetuar a revisão da missão do Exército, especificando tarefas implícitas e explícitas, identificar novas oportunidades de atuação e desafios estratégicos, bem como estabelecer um renovado mapa da estratégia (*vide* Figura 12). Do mesmo modo, espera-se que a DEE 2022-2023, possa maximizar a função de acompanhamento e controlo da execução da estratégia, através do sistema de medição e avaliação implementados (Lopes, 2022; EME, 2022).

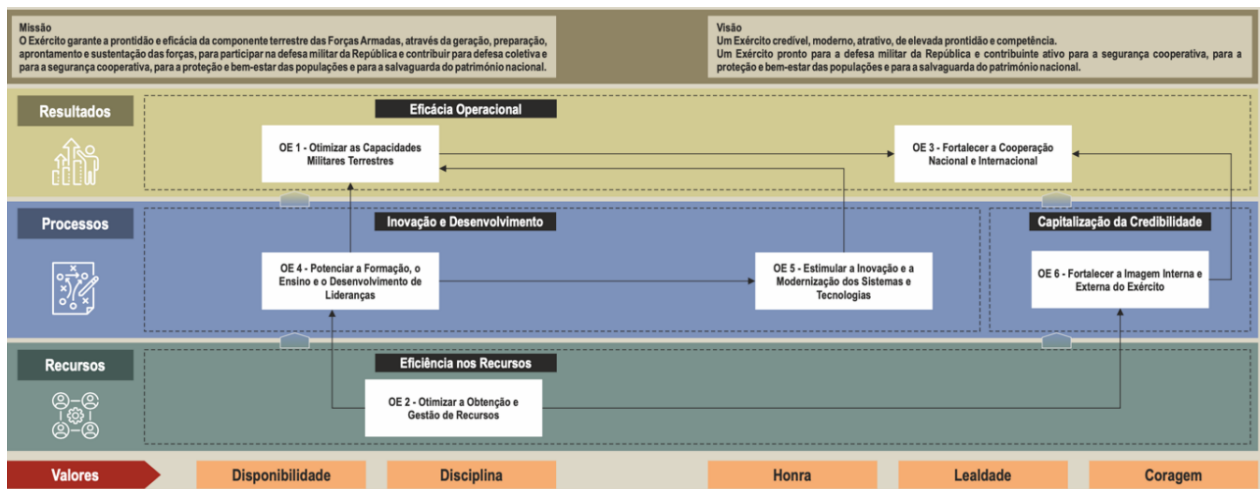


Figura 12 – Atual mapa da estratégia do Exército
Fonte: EME (2022).



Relativamente ao alinhamento organizacional, o EXE produziu as respetivas DS, que estabelecem as Linhas de Orientação Estratégica, identificam e caracterizam ações e projetos, materializando os respetivos objetivos operacionais. Posteriormente, os projetos, depois de selecionados e priorizados, integram o PA, constituindo-se como base da Proposta Orçamental, garantindo assim a sincronização e ligação entre a estratégia e o orçamento (Francisco, 2016, p. 37; Lopes, 2022).

O processo de acompanhamento e controlo, é fundamental para assegurar a concretização da estratégia, através da aferição do progresso dos respetivos indicadores e do grau de realização das iniciativas estratégicas, com base em revisões periódicas mensais, semestrais e anuais. Com vista ao suporte das atividades de acompanhamento e controlo, e consequente apoio à decisão, foram identificados indicadores, os quais estão vocacionados para aferir a performance das atividades/programas, executados pelas Entidades Setoriais, e a eficácia das medidas implementadas (Lopes, 2022; EME, 2022).

Constituindo-se como instrumento de monitorização, em apoio às atividades de acompanhamento e controlo, foi desenvolvido o Sistema Integrado de GE (SIGE), que permite auxiliar os decisores a compreender a evolução da execução da estratégia e, assim, tomar decisões mais rápidas, mais certas e mais eficazes, baseado no MSPBI (Lopes, 2022).

No Exército, a responsabilidade da GE encontra-se dividida. O controlo da GE está a cargo do Gabinete de Gestão da Informação e do Conhecimento (GGIC), na dependência do EME. Decorrente das suas atribuições, este órgão, deve contribuir para a tomada de decisão informada, através de medidas de aperfeiçoamento, retificação e/ou correção resultantes das discrepâncias entre os resultados alcançados e desejados. As restantes fases do ciclo de GE, estão a cargo da Repartição de Planeamento Estratégico do EME (Lopes, 2022).

2.3.4. O processo de gestão estratégica na Força Aérea

Através do Despacho nº 52/2008, a FA estruturou o seu ciclo anual de planeamento, tendo como resultado a Diretiva de Planeamento trianual (2014-16), que estabelece os Objetivos Estratégicos e os Objetivos Operacionais subjacentes e, para cada um destes, as respetivas Atividades (Francisco, 2016, p. 38).

Mais recentemente, a FA atualizou a sua doutrina estratégica, tendo em 2019 elaborado a Diretiva de Planeamento Estratégico e em 2022, a DE da FA (DEFA) 2022-2025, baseada no modelo de GE do BSC/XPP ajustado (*vide* Figura 13), sendo referido nessa DE, a existência de um PIE e respetivos entregáveis, mas que ainda não se encontram em vigor à data da elaboração do presente trabalho (Estado-Maior da Força Aérea [EMFA], 2022).



Figura 13 – Modelo de gestão estratégica da Força Aérea
Fonte: Adaptado de EMFA (2022).

O documento estruturante do processo de GE na FA, é a DEFA, com a longevidade do mandato do chefe máximo da entidade, e que, na sua essência, articula o processo de formulação estratégica, baseado no BSC, tendo culminado com a elaboração do mapa da estratégia da FA (*vide* Figura 14) (Pimentel, 2022, p. 14).

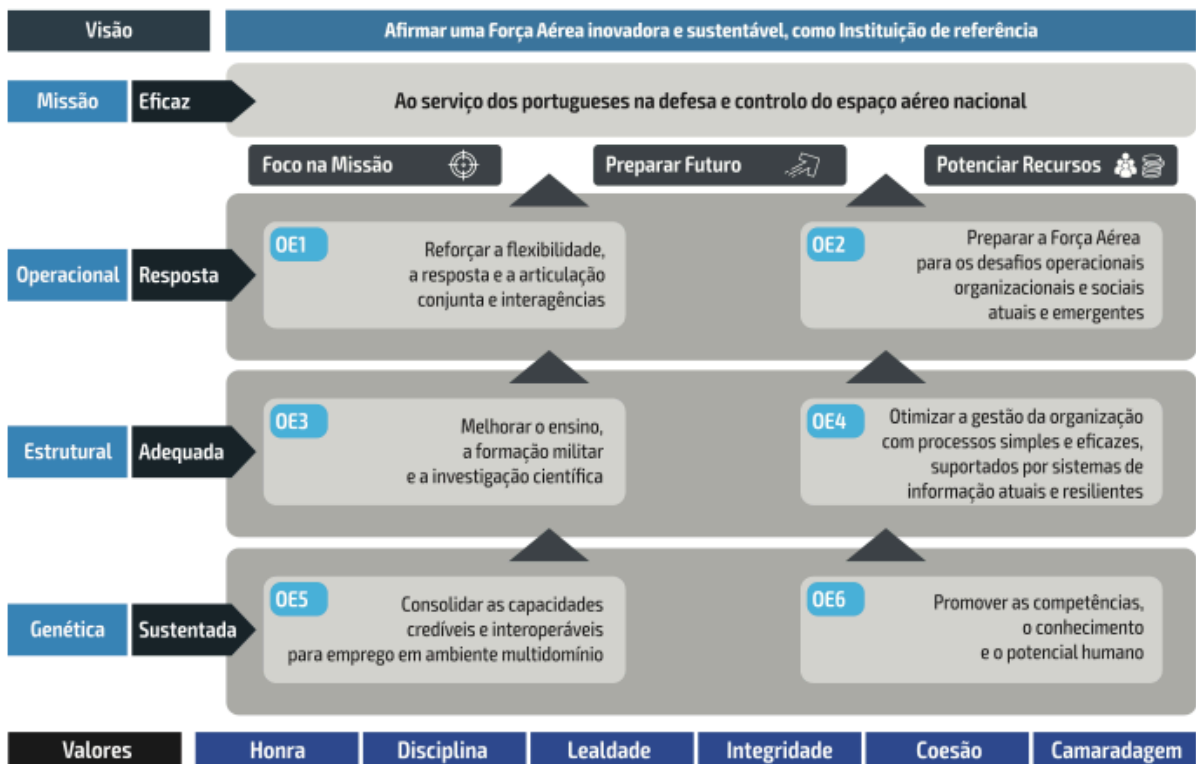


Figura 14 – Atual mapa da estratégia da Força Aérea
Fonte: EMFA (2022).



Tendo em vista a sincronização da estratégia ao orçamento, e garantir a ligação da estratégia à execução, nesta abordagem *bottom-up*, alinham-se as atividades a desenvolver com o planeamento financeiro, permitindo a elaboração do PA. A ligação entre o PA e a Proposta de Orçamento da FA, é assegurada por instruções técnicas, tendo em consideração eventuais necessidades de reestruturação devido a constrangimentos suscitados por restrições e indefinições. Quando existe uma visão concreta do financiamento assegurado pelo Orçamento de Estado, é elaborada uma Diretiva de Indicadores de Gestão (Pimentel, 2022, p. 14).

Tendo por base o mapa da estratégia da FA e a Diretiva de Indicadores de Gestão, são então medidos e avaliados em tempo real, os objetivos estratégicos da FA, sendo a Divisão de Planeamento (DIVPLAN) do EMFA, quem possui a responsabilidade de assegurar a GE na FA, garantindo a sua elaboração, execução, controlo e monitorização (Pimentel, 2022, pp. 14-15).

2.4. Modelo de Análise

A exposição do estado da arte, demonstrou existir espaço para o presente trabalho, quer pela pertinência espelhada na revisão da literatura, quer por acrescentar valor para a comunidade científica, ao tratar-se de um trabalho que abarca o reforço dos contributos a dar para a governança e alinhamento existentes, que podem ser replicados ao nível de outros setores da Defesa Nacional ou do Estado.

Neste seguimento, elaborou-se o modelo de análise (*vide* Figura 15) cuja construção, teve como sustentação o conteúdo proveniente da revisão da literatura e das entrevistas exploratórias. Este primeiro momento permitiu tomar contacto com a realidade a investigar, sendo determinante para estruturar um modelo de análise, que por um lado, permita validar a maturidade do processo de GE, e por outro, recolher contributos para a melhoria da governança e alinhamento da GE nas FFAA de forma coerente e convergente.

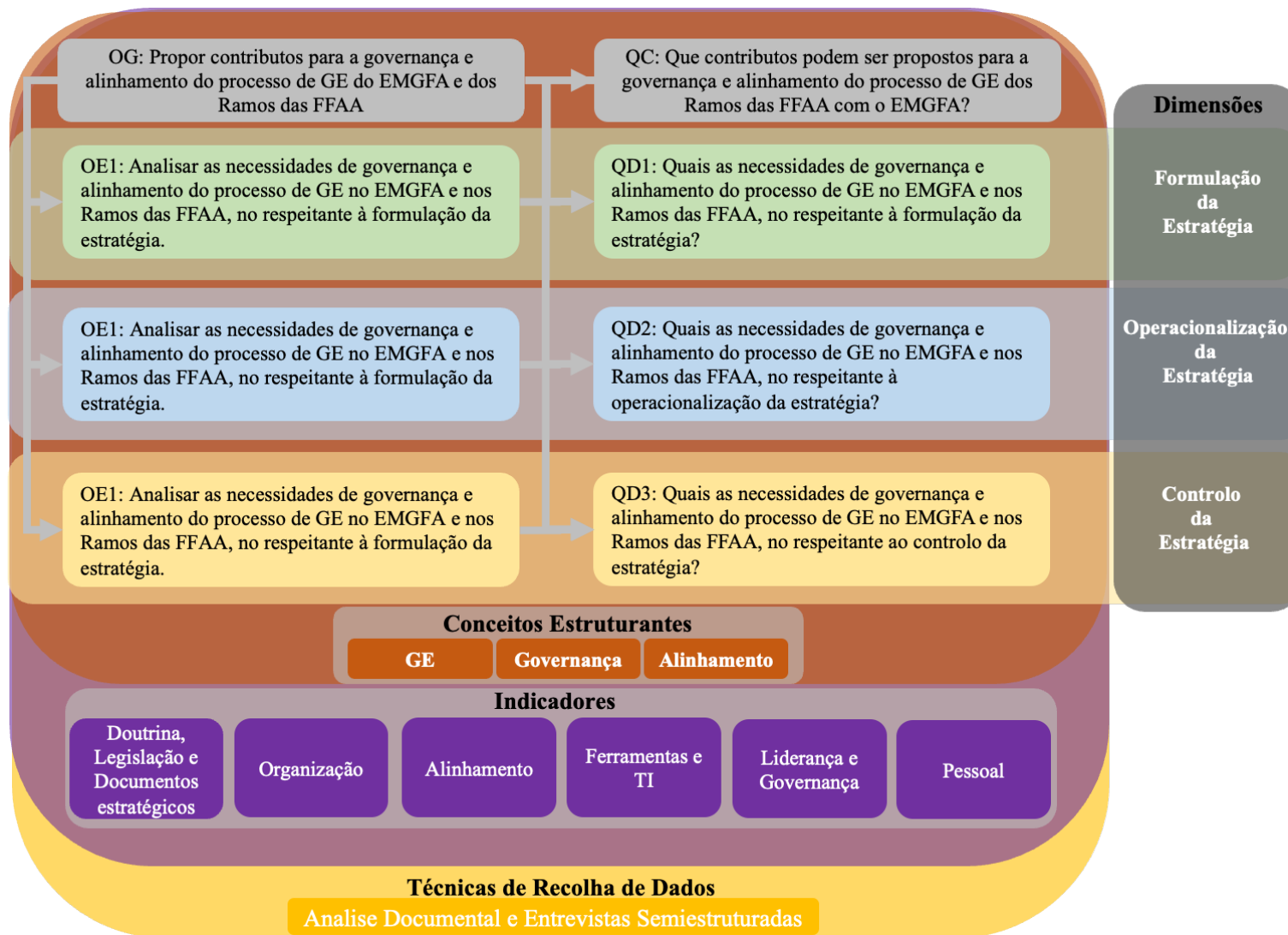


Figura 15 – Modelo de Análise



3. Metodologia e método

“All men can see the tactics whereby I conquer, but what none can see is the strategy out of which victory is evolved.”

(Tzu, 1910, p. 23).

A descrição da metodologia, tem como referência o preconizado nas orientações para a elaboração de trabalhos do IUM, no sentido de definir as escolhas para o raciocínio, estratégia, desenho de pesquisa, horizonte temporal e recolha de dados (Santos & Lima [Coord.], 2019).

Adicionalmente, o presente trabalho de aplicação teve como base as normas permanentes em vigor no IUM, nomeadamente, a Norma de Execução Permanente/Investigação (NEP/INV) - 001 (A1) – Procedimentos Relativos à Elaboração de Trabalhos de Investigação no Âmbito de Cursos que não Atribuem Grau Académico (2020a) e a NEP/INV - 003 (A3) – Estrutura e Regras de Citação e Referenciação de Trabalhos Escritos a Realizar no IUM (2020b), assumido o presente trabalho a configuração de formato escolar.

3.1. Metodologia

O raciocínio adotado foi indutivo, para que através da observação de factos particulares e da sua associação, se possam estabelecer generalizações que permitam responder à QC e QD, ou seja, através da observação da realidade da GE no EMGFA e nos Ramos das FFAA, se possam retirar particularizações para o alinhamento e a governança da GE nas FFAA e no EMGFA (Santos & Lima [Coord.], 2019, p. 168; Carvalho, 2002, pp. 87-88).

A estratégia de investigação foi qualitativa, onde se pretende uma compreensão holística dos resultados, através da recolha de um conjunto de opiniões fundamentadas, por via de entrevistas, que possam servir de base sólida para concluir uma teoria (Vilelas, 2009). Sendo um estudo essencialmente indutivo e descritivo, a “interpretação dos fenómenos sociais e a atribuição dos respetivos significados é feita a partir de padrões encontrados nos dados” (Santos et al., 2019, p. 27).

O desenho de pesquisa foi o estudo comparativo ou multi-caso no horizonte temporal transversal, porque se recolheu informação detalhada sobre a GE no EMGFA e nos Ramos das FFAA, de forma obter dados concretos ,que possibilitem analisar uma realidade durante o horizonte temporal delimitado (Santos & Lima [Coord.], 2019, p. 37).



3.2. Método

3.2.1. Participantes e procedimento

A técnica de amostragem utilizada no presente trabalho, foi não-probabilística ou empírica, pois não foi elaborada essencialmente de acordo com critérios estatísticos, seguindo critérios distintivos, no processo de escolha da amostra, sendo a mesma pequena, mas intencional e, correspondente à seleção de elementos que melhor representam ou tenham conhecimento do fenómeno em estudo (Vilelas, 2009, pp. 252-254).

Nesse sentido, a técnica de amostragem utilizada foi a escolha racional (Guerra, 2006, p. 44), pois as entrevistas realizadas abrangeram sete elementos relevantes, no âmbito da GE nas FFAA, ou seja, os atuais chefes e membros das estruturas responsáveis pela GE no EMGFA e nos Ramos das FFAA (*vide* Apêndice A).

3.2.2. Instrumento(s) de recolha de dados

Relativamente à recolha de dados, foi utilizado como instrumento, a análise documental para enquadrar concetualmente e doutrinariamente o objeto de estudo, de fontes e origens diversas, recaindo sobre as áreas da GE e dos modelos de GE em vigor no EMGFA e nos Ramos das FFAA.

Esta análise, foi complementada com a realização de entrevistas do tipo semiestruturadas, com recurso a tópicos e perguntas (Guerra, 2006, p. 80; Sarmiento, 2013, p. 34), que seguiram a um guião tipificado (*vide* Apêndice B) sendo previamente solicitadas por via oficial e conduzidas preferencialmente de forma presencial, ou por vídeo conferência, tendo sido as mesmas tratadas e enviadas para validação prévia a todos os entrevistados.

3.2.3. Técnica(s) de tratamento dos dados

A técnica de análise dos dados recolhidos, nas entrevistas semiestruturadas, foi a análise categorial. Deste modo, constituíram-se por questão, as unidades de contexto, determinaram-se as unidades de registo (*vide* Apêndice C) e elaborou-se a matriz cromática das unidades de contexto e registo (*vide* Apêndice D). Seguidamente, efetuou-se a análise de conteúdo das entrevistas (*vide* Apêndice E), onde se qualificaram as unidades de registo, pelas suas características comuns, as unidades de enumeração, e se reagruparam em categorias (Guerra, 2006, p. 81; Sarmiento, 2013, pp. 14-15; 48-66).



4. Necessidades de alinhamento e governança do processo de gestão estratégica

“However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results.”

(Churchill, 1940).

No presente capítulo, irão ser apresentados os dados recolhidos e analisados, respondendo às três QD, formuladas no âmbito do presente trabalho.

4.1. Governança e alinhamento na formulação da estratégia

Em termos de formulação estratégica nas FFAA e sem prejuízo das ferramentas de análise do ambiente interno e externo e da documentação doutrinária, política ou legislativa, mais ou menos específica do EMGFA ou aos Ramos das FFAA, todos possuem DE e DS (ou equivalente), apresentando-se na Figura 16, uma síntese comparativa da análise efetuada.

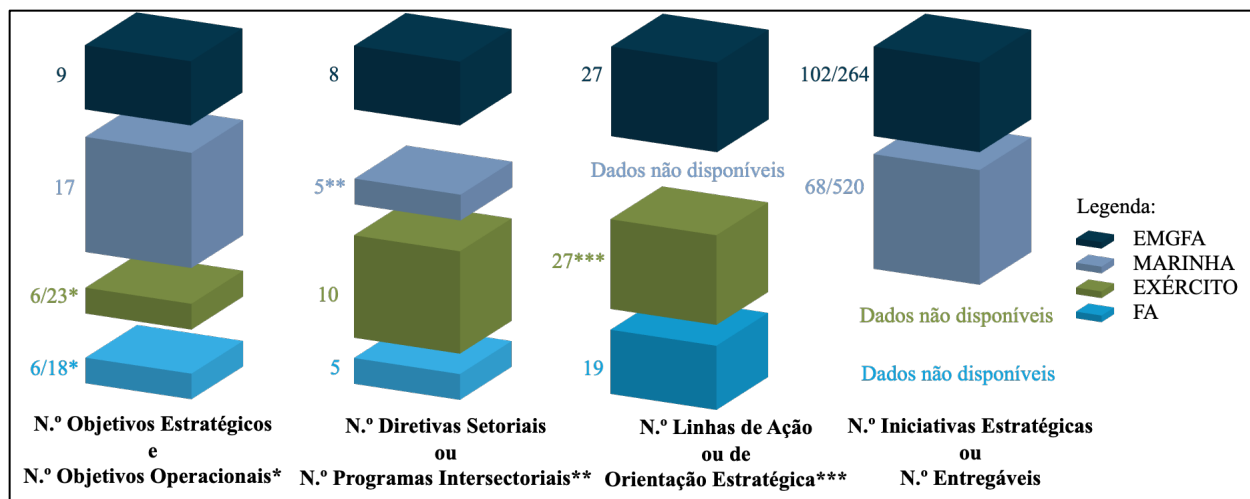


Figura 16 – Análise comparativa da formulação da estratégia nas Forças Armadas

Na Figura 17, estão sistematizados os dados da análise de conteúdo, referente ao bloco de questões efetuadas à dimensão formulação, apresentando-se os contributos que tiveram um índice de fiabilidade dos entrevistados, de mais de 50% para os indicadores definidos, e que permitem dar resposta à QD 1: Quais as necessidades de governança e alinhamento do processo de GE no EMGFA e nos Ramos das FFAA, no respeitante à formulação da estratégia?

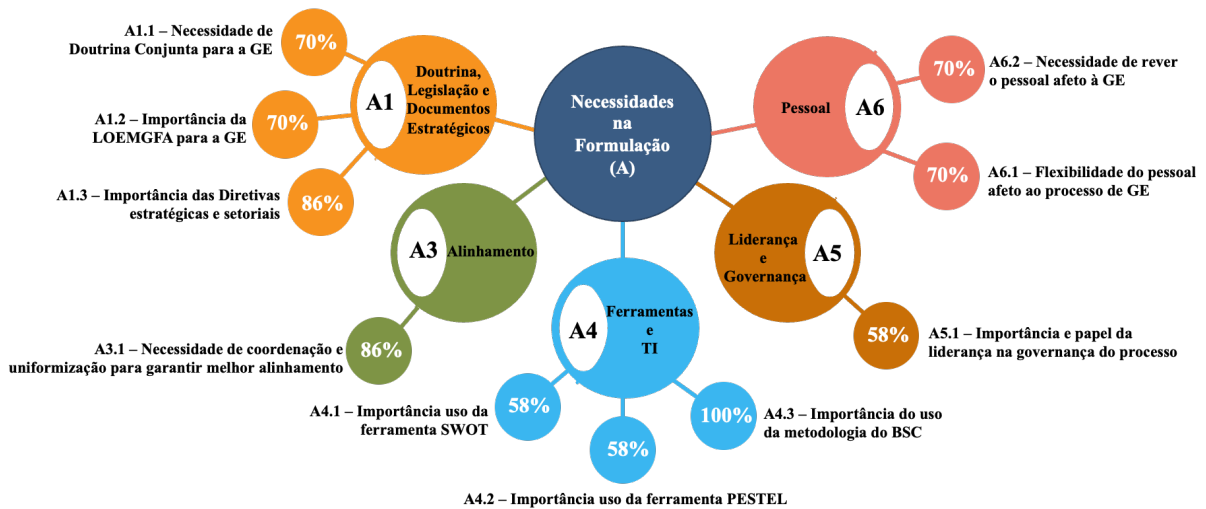


Figura 17 – Necessidades de alinhamento e governança na formulação da gestão estratégica

Como principal necessidade de governança e alinhamento do processo de GE, respeitante à formulação, é de frisar que a totalidade dos entrevistados, refere a importância do uso do BSC como metodologia de excelência para o alinhamento e a governança da GE nas FFAA. Esta percepção encontra-se ancorada na revisão bibliográfica efetuada, às ferramentas de GE genericamente usadas pelas organizações, independentemente da sua natureza, pública ou privada.

Esta questão, tem maior pendor, se observarmos que a metodologia do BSC, pese embora tenha sido inicialmente idealizada para o setor privado, a mesma tem total aplicabilidade e impacto em qualquer setor do Estado, mormente no que concerne às FFAA, produzindo resultados significativos na GE como um todo, sem esquecer as idiossincrasias que cada Ramo possui. Como referido por S. Pinto (entrevista presencial, 28 janeiro 2023) “[...] ao nível do EMGFA é utilizada a metodologia BSC, que foi adotada no processo existente na Marinha [...] e se conseguirmos uma aproximação gradual na uniformização do processo, há vantagens nisso sem exigir que seja tudo igual [...]”. Por outro lado, também M. Pereira (email, 16 março 2023) refere que, foi “[...] aplicado a metodologia BSC [...]” no Exército, ou ainda nas palavras de C. Santos (entrevista presencial, 08 fevereiro 2023) foi “[...] utilizado posteriormente a metodologia BSC [...]” na FA.

Como contributos em termos de ferramentas da GE, o uso das análises SWOT³ e PESTEL para a formulação da estratégia, são essenciais, como referido por S. Pinto (op. cit.) que “[...] também o EMGFA utiliza a matriz SWOT e a análise PESTEL [...]” ou ainda R.

³ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.



Gonçalves (entrevista presencial, 01 março 2023) que refere a “[...] elaboração da matriz SWOT [...]” na Marinha e “[...] proceder a essa arrumação, que se designa por PESTEL [...]”. Estas são ferramentas perfeitamente alinhadas, e que poderão de alguma forma, ser exponenciadas se forem partilhadas antecipadamente, entre o EMGFA e os Ramos das FFAA, para melhorar o contributo individual que estas ferramentas podem dar na formulação da estratégia.

Com especial incidência para as necessidades de alinhamento na formulação da estratégia, de frisar a importância das DE e DS que são a pedra angular, para a concretização da estratégia organizacional, devendo as mesmas estar perfeitamente alinhadas por forma a permitir uma maior convergência e otimização da eficácia e eficiência da estratégia.

São estes os documentos orientadores, a par de outros documentos que podem ser produzidos, que materializam a visão dos responsáveis máximos das organizações e permitem que seja desmultiplicada a estratégia para os mais baixos escalões, garantindo assim o seu alinhamento, quer por via das DS, ou com recurso a programas intersectoriais (caso da Marinha), como nas palavras de S. Pinto (op. cit.) “[...] a diretiva estratégica do EMGFA reveste-se como documento estruturante e orientador [...] acresce ainda o facto do EMGFA nos últimos anos ter efetuado um esforço no sentido de disponibilizar as diretivas setoriais de cada área do EMGFA [...]” e ainda referido por G. Carvalho (email, 15 fevereiro 2023) “[...] a DEFA, [...] reveste-se como documento estruturante e orientador e coordenador [...]” na FA.

A par desta documentação estratégica, existe a necessidade do recurso à LOEMGFA, no sentido de dar cobertura legal às orientações necessárias, situação em linha com o preconizado no Despacho n.º 032/CEMGFA/2022, já analisado na revisão bibliográfica, e como referido por S. Pinto (op. cit.) “[...] na atual LOEMGFA foi consagrado [...] que o EMGFA, para os assuntos de nível conjunto, coordena diretamente com os Estados-Maiores dos Ramos [...] e as LO e DR do EMGFA e dos Ramos permitem um diálogo mais horizontal [...] e é essa autoridade de coordenação dada pela LOEMGFA, que é o princípio basilar da GE [...] e ainda um conjunto de procedimentos e mecanismos de adaptação ao novo quadro legal, em que um deles é muito relevante para a GE, porque permite total alinhamento entre a visão do CEMGFA e os Ramos [...]”.

Ainda conforme refere F. Correia (entrevista presencial, 08 fevereiro 2023) “[...] o alinhamento entre os Ramos e o EMGFA é uma coisa que vai ter que acontecer com a nova



organização dada pela LOEMGFA [...] e que com estas novas leis, eu vou ter essa necessidade de mais e melhor alinhamento com os Ramos [...]”.

Há ainda a ressaltar, a necessidade da existência de doutrina militar conjunta, alicerçada na LOEMGFA e demais regulamentação, que oriente de forma sinérgica e convergente, a formulação da estratégia nas FFAA, o que de alguma forma traria enormes benefícios para todas as Entidades das FFAA, como referido por R. Gonçalves (op. cit.) “[...] como forma de melhor garantir as necessidades de governança, para um melhor alinhamento entre o EMGFA e os Ramos seria útil a existência de uma doutrina conjunta específica para esse efeito [...]” e ainda nas palavras de C. Santos (op. cit.) “[...] deve ser definido ao nível do EMGFA doutrina conjunta sobre esta matéria [...]” e ainda de F. Correia (op. cit.) a “[...] necessidade de uniformização e de ter doutrina conjunta [...]”.

Não de somenos importância, 86% dos entrevistados refere, como necessidade para um maior alinhamento e governança na formulação da estratégia, as respetivas coordenações essenciais para que a formulação da documentação estratégica, contenha em si e represente uma estratégia de governança uniforme e comum no seio das FFAA, garantindo assim um alinhamento horizontal e vertical mais consistente.

Como referido por S. Pinto (op. cit.) a necessidade de “[...] interações com os Ramos, fora aqui da estrutura do EMGFA [...]” e F. Ribeiro (op. cit.) a necessidade de “[...] coordenar as linhas de orientação para os Ramos [...]” ou ainda como nas palavras de P. Cordeiro (entrevista presencial, 16 fevereiro 2023) “[...] onde poderá ainda subsistir algum alinhamento menos óbvio, verifica-se essencialmente nas orientações de curto prazo [...], mas tem-se verificado uma preocupação crescente, no sentido de envolver os Ramos na elaboração das estratégias do EMGFA [...]”.

Como a estratégia é elaborada por pessoas, como tal, no indicador respeitante ao pessoal, há a salientar como necessidades para o alinhamento e a governança, a flexibilidade dos responsáveis pela execução e condução da GE, com a amplitude técnica e dimensão necessária para fazer face às necessidades existentes nas FFAA, que permita ao processo, ter uma estrutura de governança de geometria variável, para fazer face ao exigente quadro de restrições de recursos humanos altamente qualificados que vivemos.

Como referido por S. Pinto (op. cit.) “[...] este modelo de núcleo de consultoria interna com a geometria variável [...] com o [pessoal] que for necessário, o mínimo possível, que meta o processo em marcha”, por R. Gonçalves (op. cit.) “[...] estas pessoas são escolhidas e o número varia em função das necessidades [...]” ou ainda, por F. Correia (op. cit.) “[...] este



NCI neste momento não pode resumir-se a três pessoas [...] devendo passar a ser um núcleo de consultoria robustecido com os pontos de contato dos Ramos [...].”

Este modelo de governança está também, de alguma forma interligado à importância do papel da liderança ativa, no processo de formulação, tendo sido referido por 58% dos entrevistados, conforme referido por F. Correia (op. cit.) “[...] o modelo de governação tem a liderança do CEMGFA [...]”, ou ainda por P. Cordeiro (op. cit.) [...] a definição da Estratégia é responsabilidade e liderada pelo EME [...]” e por R. Gonçalves (op. cit.) “[...] depende muito das pessoas, mas também depende muito das características das lideranças [...] e a liderança ativa e participativa do Chefe do EMA, no processo de formulação da estratégia é fundamental [...].”

4.2. Governança e alinhamento na operacionalização da estratégia

No que concerne à operacionalização da estratégia, e de acordo com as idiossincrasias inerentes à especificidade de cada entidade, todas possuem mapas da estratégia alicerçados nos temas estratégicos (*vide* Tabela 1) que permitem de forma cabal desenvolver o *roadmap* estratégico, para o cumprimento dos objetivos estratégicos, os quais concorrem para a missão da organização, de acordo com as visões para os mandatos dos respectivos CEMGFA e CEM dos Ramos.

Tabela 1 – Análise comparativa dos temas estratégicos nas Forças Armadas

EMGFA	MARINHA	EXÉRCITO	FA
Eficácia	Missão	Eficácia	Eficácia
			
Flexibilidade	Fins	Eficácia	Resposta
Eficiência	Objetivos	I&D; Credibilidade	Adequada
Interoperabilidade	Recursos	Eficiência	Sustentada

A ferramenta de GE primordial em uso nas FFAA, é o BSC, com as respectivas adaptações ao modelo teórico original, para a realidade organizacional (*vide* Tabela 2). Existem também associadas, outras ferramentas de GE que permitem auxiliar no suprimento de algumas necessidades, de índole relacionada com o alinhamento horizontal e vertical, como é o caso da conjugação do BSC com o XPP, ou com o processo *Hoshin Kari* e respectivas matrizes XA3.

Tabela 2 – Análise comparativa das perspectivas de gestão nas Forças Armadas

EMGFA	MARINHA	EXÉRCITO	FA
Missão	Missão	Missão	Missão
			
Operacional	Fins	Resultados	Operacional
Estrutural	Objetivos	Processos	Estrutural
Genético	Recursos	Recursos	Genético

Na Figura 18, estão sistematizados os dados da análise de conteúdo, referente ao bloco de questões efetuadas à dimensão formulação, apresentando-se os contributos que tiveram um índice de fiabilidade dos entrevistados, de mais de 50% para os indicadores definidos, e que permitem dar resposta à QD 2: Quais as necessidades de governança e alinhamento do processo de GE no EMGFA e nos Ramos das FFAA, no respeitante à operacionalização da estratégia?

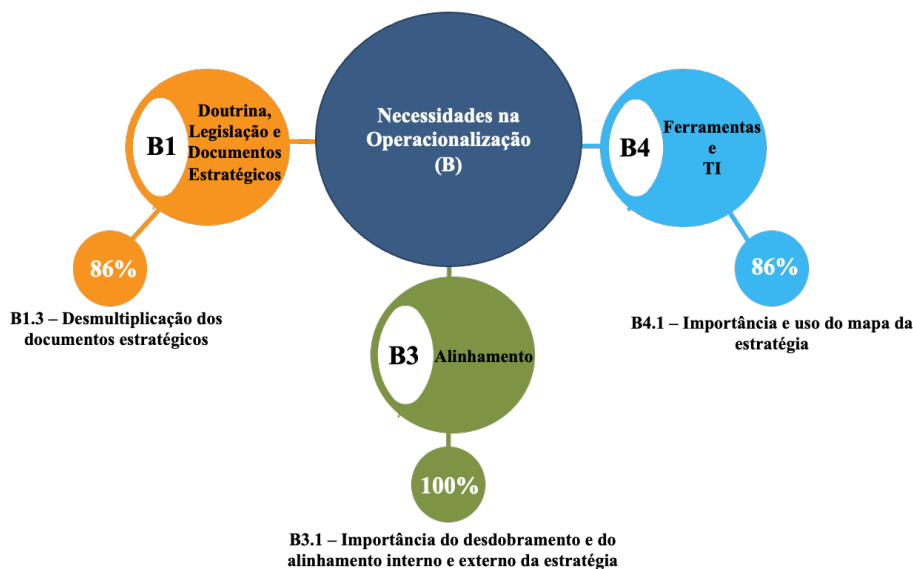


Figura 18 – Necessidades de alinhamento e governança na operacionalização da gestão estratégica

Como principal necessidade de governança e alinhamento do processo de GE, no que diz respeito à operacionalização, é de frisar que a totalidade dos entrevistados referiu a necessidade do desdobramento e do alinhamento interno e externo, como característica fundamental para a operacionalização da estratégia nas FFAA.

Conforme referido por R. Gonçalves (op. cit.) “[...] o alinhamento organizacional da estratégia é conseguido desdobrando em cascata o mapa da estratégia [...]” e nas palavras de P. Cordeiro (op. cit.) “[...] as necessidades poderão verificar-se, essencialmente, numa ótica de maior interação entre Estados-Maiores, para um correto alinhamento e acompanhamento da estratégia [...]” ou ainda, como referido por G. Carvalho (op. cit.) “[...] a formulação atempada dos objetivos estratégicos da FA é definida em consonância e devidamente alinhada com os objetivos estratégicos do EMGFA [...] existe a questão sobre a compreensão efetiva dos objetivos estratégicos [...] [sendo] difícil garantir um alinhamento em todas as perspetivas estratégicas [...]”

Este facto, está alicerçado na revisão bibliográfica, havendo até autores a defender que o desdobramento em cascata da estratégia, que deve ir do mais alto escalão (BSC corporativo



ou estratégico), ao mais baixo escalão (operacional ou tático), inclusive à utilização de BSC individuais. Esta asserção é referida por R. Gonçalves “[...] no limite e no mais baixo nível, podem, inclusivamente, desdobrar-se nos próprios objetivos individuais das pessoas, alinhando-os através de um processo formal de comunicação e ligando o desempenho pessoal ao grau de cumprimento desses objetivos [...].”

Salienta-se no indicador da doutrina, legislação e documentos estratégicos, a necessidade de desmultiplicação dos documentos estratégicos, ou seja, das respetivas DE do EMGFA e dos Ramos das FFAA, em DS (ou programas intersectoriais) quer para as FFAA como um todo (alinhamento externo), quer para os respetivos setores, ao nível dos órgãos de comando e direção (alinhamento interno), conforme referido por R. Gonçalves (op. cit.) “[...] partindo dos objetivos estratégicos estabelecidos e de objetivos executivos a estabelecer, [são elaborados] os planos de atividades setoriais [...] desenvolvidos ao nível setorial, em estreita articulação com o EMA, de forma a garantir a harmonia intersectorial do planeamento da Marinha [...].”

Ainda no indicador das ferramentas, igualmente com 86% dos entrevistados, a referir a necessidade do uso e da importância do mapa da estratégia, como meio facilitador da comunicação da estratégia e cuja importância se encontra vertida, na sua utilização por todas as Entidades das FFAA, fazendo parte das DE e DS. Como referido por P. Cordeiro (op. cit.) “[...] nos documentos estratégicos do Exército, consta o mapa da estratégia que colige e sintetiza a informação estratégica [...]” ou ainda nas palavras de G. Carvalho (op. cit.) “[...] o mapa da estratégia é vital para a difusão [da estratégia] pela FA [...].”

4.3. Governança e alinhamento no controlo da estratégia

No que concerne ao controlo da estratégia, todas as Entidades das FFAA usam sistemas informáticos de suporte à atividade de controlo da sua estratégia. Das mais simples às mais complexas, as mesmas assentam essencialmente em bases de dados que depois são trabalhadas em MSPBI, para que possam ser produzidos os respetivos *dashboards* de GE apresentados nas respetivas revisões periódicas.

Em termos de controlo, existem equipas responsáveis por produzir e atualizar os respetivos *dashboards*, que depois são apresentados à direção de topo, para monitorização e controlo, sendo a periodicidade desse mesmo controlo, adequada às necessidades de cada Entidade, tendo sido elaborada uma análise comparativa e sistematizada, para a dimensão controlo (*vide* Figura 19).



	EMGFA	MARINHA	EXÉRCITO	FA	
Sistema de Controlo	Base de dados / PBI	Base de dados / PBI (resultados) / EPM (gestão)	Base de dados / PBI (resultados) / SIGE (gestão)	Base de dados / PBI	
Tipologia de Controlo	% de execução dos entregáveis das iniciativas estratégicas	% de execução dos entregáveis das iniciativas estratégicas / Indicadores de desempenho	Medidas de Performance e Medidas de Eficiência	Key Perform Indicators / lead and lag indicators / % de concretização do flight plan	
Esquema de controlo	Revisão Operacional mensal / Revisão Estratégica Anual (ou quando necessário)	Revisão Operacional semestral / Revisão Estratégica Anual (ou quando necessário)	Pontos de Situação Trimestrais / Revisão Operacional semestral / Revisão Estratégica Anual (ou quando necessário)	Revisão Operacional mensal / Revisão Estratégica Anual (ou quando necessário)	
Governança	Gabinete do CEMGFA / DIPLAEM / DIRCSI	Divisão de Planeamento / EMA	GGIC / EME	Divisão de Planos / EMFA	
Nº recursos Humanos	 03	 01	 03	 01	

Figura 19 – Análise comparativa do controlo da estratégia nas Forças Armadas

Na Figura 20, estão sistematizados os dados da análise de conteúdo, referente ao bloco de questões efetuadas à dimensão formulação, apresentando-se os contributos que tiveram um índice de fiabilidade dos entrevistados, de mais de 50% para os indicadores definidos, e que permitem dar resposta à QD 3: Quais as necessidades de governança e alinhamento do processo de GE no EMGFA e nos Ramos das FFAA, no respeitante ao controlo da estratégia?

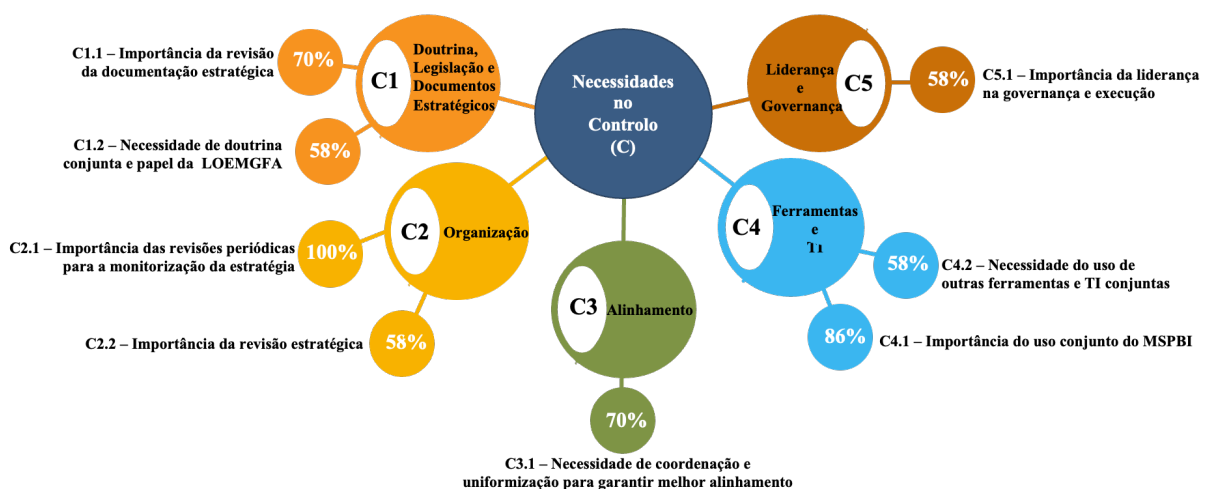


Figura 20 – Necessidades de alinhamento e governança no controlo da gestão estratégica



Como principal necessidade de governança e alinhamento do processo de GE, no que diz respeito ao controlo, é de frisar que a totalidade dos entrevistados, referiu a importância das revisões periódicas para a correta monitorização da condução da estratégia, essencial para que seja possível perceber-se onde estamos, face ao que seria esperado, e com isso, implementar as medidas certas para corrigir a estratégia, sempre com a tónica em duas questões basilares, estamos a fazer as coisas certas? E se estamos a fazer as coisas bem?

De frisar que, na monitorização e controlo, sem prejuízo da sua periodicidade, o importante é que a mesma seja consequente, contudo, o ritmo a que a revisão da estratégia ocorre, é fundamental para que, as organizações não sejam ultrapassadas pelos acontecimentos, permitindo antecipá-los, ao invés de reagir aos mesmos.

Conforme referido por S. Pinto (op. cit.) “[...] nós queremos é reuniões para pontos de situação para saber como é que estamos e como temos que evoluir [...] e também vemos este alinhamento a acontecer, nas tais reuniões executivas mensais [...]”, ou como nas palavras de F. Ribeiro (op. cit.) “[...] o CEMGFA decide qual é o nível das reuniões que quer [...] sendo nessas reuniões que com a periodicidade curta que implementou, fez com que os processos avançassem, estando sempre presente de forma sistemática [...]” ou ainda, como refere G. Carvalho (op. cit.) “[...] as reuniões com o ponto de situação semestral e o relatório de avaliação anual, instrumento importante para recomendar ao General CEMFA a alteração ou revisão em alguma linha de ação específica ou da estratégia como um todo [...].”

A par deste facto, e ainda no que concerne ao indicador organização, há a referir que 58% dos entrevistados indicam a necessidade da revisão estratégica, como teste aos pressupostos que conduziram à elaboração de determinados documentos estratégicos, que fruto de possíveis alterações no ambiente, disruptivas ou fraturantes, obriguem a essa mesma revisão.

Como nas palavras de P. Cordeiro (op. cit.) “[...] é nas Revisões Estratégicas Anuais, por excelência, que se avalia se a estratégia global está a produzir os efeitos desejados [...] ou ainda conforme refere R. Gonçalves (op. cit.) “[...] o sucesso não é garantido. Isto porque a conjuntura se encontra em permanente mutação, podendo provocar alteração dos pressupostos e fatores estratégicos assumidos aquando da elaboração da estratégia, e porque as hipóteses assumidas necessitam de ser testadas e validadas [...] é necessário testar, continuamente, quer a estratégia definida, quer a sua execução [...].”

Para 58% dos entrevistados, a importância da necessidade de revisão, em especial o meio e frequência em que a mesma ocorre, nomeadamente no que diz respeito ao impacto e



sentido de urgência na resolução dos problemas detetados, não poderia deixar de estar ligada à importância da liderança na governança do processo, especialmente no que concerne ao controlo da estratégia.

O tempo de atuação para a correção e correta execução da estratégia, são características essenciais para o cumprimento dos objetivos traçados, no sentido da transformação organizacional que a estratégia acarreta. Conforme referido por S. Pinto (op. cit.) “[...] o CEMGFA liderou o processo desde o início. Especialmente no que concerne ao controlo e execução da estratégia. Sempre imprimiu uma dinâmica própria ao processo de GE e isso reflete-se nos resultados alcançados [...].”

Concomitantemente, qualquer monitorização e controlo assenta em grande medida nas ferramentas de controlo, mormente nas respetivas TI apropriadas para esse dever. Assim, neste indicador, 86% dos entrevistados refere a importância e necessidade do uso da ferramenta informática MSPBI, como poderosa ferramenta de apresentação de dados sobre a execução da estratégia. Como referido por C. Santos (op. cit.) “[...] na prática este processo assenta [...] nas TI, nomeadamente o MSPBI [...]” e ainda S. Pinto (op. cit.) “[...] a utilização do MSPBI é uma ferramenta interessante [...]” ou G. Carvalho (op. cit.) “[...] a análise e avaliação dos dados obtidos culmina na elaboração de *dashboards* desenvolvidos em MSPBI [...].”

Ainda a referir que, 50% dos entrevistados, apontam a necessidade do uso de outras ferramentas informáticas, que poderiam ser utilizadas de forma conjunta, como é o caso do EPM ou do SIGE, conforme referido por P. Cordeiro (op. cit.) “[...] como contributo para melhorar o processo de GE, eventualmente considerar a implementação de um sistema análogo ao SIGE ao nível do EMGFA, garantindo a uniformização de ferramentas [...]” ou R. Gonçalves (op. cit.) “[...] as atividades estratégicas, à semelhança de todas as outras atividades são previstas no PA e planeadas na ferramenta de gestão de projetos da Marinha, o EPM [...].”

Ainda há a frisar, os 70% de entrevistados, que referiram a necessidade de uma maior coordenação e uniformização, quer de procedimentos, quer até das ferramentas e sistemas informáticos usados na GE, para garantir um melhor alinhamento do controlo da GE nas FFAA.

Como referido por F. Ribeiro (op. cit.) “[...] é importante ainda a função das TI, porque isso tem que estar tudo interligado [...]” ou R. Gonçalves (op. cit.) [...] posteriormente, para garantir um alinhamento efetivo será necessário utilizar as mesmas ferramentas de TI e os



mesmos métodos [...]” e ainda como referido por G. Carvalho (op. cit.) “[...] maiores sinergias e até economias de escala, com a adoção das mesmas ferramentas e TI, transversais ao EMGFA e Ramos, salvaguardada a flexibilidade para acomodar as idiossincrasias de cada uma das Entidades [...].”

Por fim, no indicador doutrina, legislação e documentos estratégicos, 70% dos entrevistados, afirma a importância da revisão dos documentos estratégicos, para que os mesmos tenham maior aderência ao ambiente interno e externo, a par igualmente da necessidade do papel da doutrina conjunta, ancorada na LOEMGFA, necessária para o auxílio na implementação de medidas eficazes que permitam um controlo convergente e sinérgico no cumprimento da estratégia definida.

4.4. Síntese conclusiva

Em suma, em resposta à QD 1 pode afirmar-se que as necessidades ao nível da dimensão formulação da estratégia são, no que diz respeito às ferramentas e TI, a necessidade de garantir o uso do BSC como ferramenta de GE para FFAA, a par da igual necessidade do uso de ferramentas de análise do ambiente interno e externo, como a SWOT ou a PESTEL.

No que concerne à doutrina, legislação e documentos estratégicos, as maiores necessidades são ao nível das DE e DS e a importância do seu uso para a definição da estratégia nas FFAA. A necessidade da LOEMGFA enquanto documento legal para enquadrar o alinhamento da GE nas FFAA, é também importante, assim como a necessidade premente, de ser elaborada doutrina militar conjunta específica para a GE, que regule todo o processo no EMGFA e nos Ramos das FFAA.

Ao nível do alinhamento, foi apontada a necessidade de uma maior coordenação, e uniformização de procedimentos relacionados com a governança da GE nas FFAA. No que concerne ao pessoal afeto à GE, existe a necessidade da sua flexibilidade, quer na sua quantidade, quer no seu conhecimento técnico, assim como a necessidade de se rever o modelo respeitante ao pessoal dedicado à GE nas FFAA. Por fim, e não menos importante, em termos de liderança, foi apontada a necessidade da liderança ativa, na governança do processo de GE, para o sucesso da formulação da estratégia.

Em resposta à QD 2 pode referir-se que as necessidades ao nível da dimensão operacionalização da estratégia são, no que à doutrina, legislação e documentação estratégica diz respeito, a necessidade da desmultiplicação dos documentos estratégicos (DE em DS ou em programas intersectoriais, no caso da Marinha). Em termos de alinhamento, a



necessidade de desdobramento e alinhamento interno (dentro de cada Entidade das FFAA) e externo (entre o EMGFA e os Ramos).

Por fim, no que concerne às ferramentas e TI, a necessidade do uso do mapa da estratégia para as FFAA, como ferramenta de GE, essencial para a operacionalização da estratégia.

Finalmente, respondendo à QD3, as necessidades ao nível da dimensão controlo da estratégia são, ao nível da doutrina, legislação e documentação estratégica, a necessidade da revisão da documentação estratégica, assim como o papel da LOEMGFA, para enquadrar legalmente a existência de doutrina militar conjunta, que melhore o processo de GE nas FFAA. No que concerne à organização, foi referido a especial necessidade das revisões periódicas para a monitorização da estratégia, garantindo que no curto prazo ela é executada, a par da necessidade da revisão estratégica, por forma a garantir, que ela se encontra atual e de acordo com a análise interna e externa da organização.

No que às ferramentas e TI diz respeito, as necessidades são ao nível do uso do MSPBI de forma conjunta pelos Ramos das FFAA, aproveitando sinergias e economias de escala em termos de custos, pois esta é a principal ferramenta em uso nas FFAA, para o controlo e monitorização da estratégia. Porém, foi ainda referida a necessidade do uso de outras TI, de forma igualmente conjunta, para o controlo da estratégia (EPM e SIGE), e que permitirão melhorar o processo de GE. Por fim, em termo de liderança, a necessidade de uma liderança ativa no processo de governança do controlo da estratégia, é essencial para garantir os resultados e o sucesso da estratégia.

Posto isto, de acordo com os dados apresentados, foi possível responder às três QD, estando sumarizadas, as necessidades de governança e alinhamento para o processo de GE no EMGFA e nos Ramos das FFAA, nas três dimensões apresentadas, formulação, operacionalização e controlo da estratégia.

Concomitantemente, é possível referir que, foram atingidos do mesmo modo, os três OE associados a cada uma das QD, pois foi elaborada a respetiva análise às correspondentes necessidades de alinhamento e governança da GE.



5. Contributos para a governança e alinhamento da gestão estratégica

“Sound strategy starts with having the right goal.”

(Porter, 2004).

Apresentadas as respostas às QD do presente trabalho, importa agora sistematizar os contributos apresentados por forma dar cabal resposta à QC: Que contributos podem ser propostos para a governança e alinhamento do processo de GE dos Ramos das FFAA com o EMGFA?

Como introito, há a referir que as FFAA portuguesas dispõem atualmente implementado e de forma transversal, o BSC como ferramenta de GE, permitindo assim que quer o EMGFA, quer os três Ramos das FFAA possam adotar os contributos apresentados, respeitando as singularidades de cada Entidade.

De frisar igualmente, que apesar das idiosincrasias de cada entidade das FFAA, o estado de maturidade atual, não obsta a que existam alinhamentos nos processos de GE nas FFAA, podendo esta situação ser exponenciada, pelo novo enquadramento legislativo que permitirá alavancar a governança e o alinhamento do EMGFA e dos Ramos das FFAA, ancorados na legislação em vigor para algumas matérias específicas.

Como o presente trabalho toca o reino da estratégia, foi efetuada uma categorização dos contributos, por grau da sua importância, fazendo um paralelismo ao apresentado pelo General Cabral Couto (1988, p. 65) no que diz respeito à hierarquização dos objetivos políticos, ou seja, neste caso, de contributos primários, secundários e terciários, para contributos vitais (com índices de fiabilidade de 100%), importantes (com índices de fiabilidade de 71% a 99%) e secundários (com índices de fiabilidade inferiores a 70%).

Nesse sentido, apresenta-se uma sistematização dos principais contributos para cada uma das dimensões analisadas, ordenados do maior para o menor grau de importância, bem como do respetivo índice de fiabilidade, dentro de cada dimensão, bem como, se esse mesmo contributo, necessita de ser implementado (*vide* Figura 21).

Sem prejuízo do reforço ou manutenção dos contributos já implementados, para garantir um maior alinhamento e governança da GE no EMGFA e nos Ramos das FFAA, a implementação dos contributos propostos, permitirá, indubitavelmente, a melhoria do processo de GE nas FFAA.



Contributos	Grau de Importância	Índice de Fiabilidade	Necessidade de Implementação?
A4.3 – Importância do uso da metodologia do BSC	Vital	100%	Manter/Reforçar
A1.3 – Importância das Diretivas estratégicas e setoriais	Importante	86%	Manter/Reforçar
A3.1 – Necessidade de coordenações e uniformização para garantir melhor alinhamento	Importante	86%	Implementar
A1.1 – Necessidade de Doutrina Conjunta para a GE	Secundário	70%	Implementar
A1.2 – Importância da LOEMGFA para a GE	Secundário	70%	Manter/Reforçar
A6.1 – Flexibilidade do pessoal afeto ao processo de GE	Secundário	70%	Manter/Reforçar
A6.2 – Necessidade de rever o pessoal afeto à GE	Secundário	70%	Implementar
A4.1 – Importância uso da ferramenta SWOT	Secundário	58%	Manter/Reforçar
A4.2 – Importância uso da ferramenta PESTEL	Secundário	58%	Manter/Reforçar
A5.1 – Importância e papel da liderança na governança do processo	Secundário	58%	Manter/Reforçar
B1.3 – Desmultiplicação dos documentos estratégicos	Importante	86%	Manter/Reforçar
B3.1 – Importância do desdobramento e do alinhamento interno e externo da estratégia	Vital	100%	Manter/Reforçar
B4.1 – Importância do uso do mapa da estratégia	Importante	86%	Manter/Reforçar
C2.1 – Importância das revisões periódicas para a monitorização da estratégia	Vital	100%	Manter/Reforçar
C4.1 – Importância do uso conjunto do PBI	Importante	86%	Manter/Reforçar
C1.1 – Importância da revisão da documentação estratégica	Secundário	70%	Manter/Reforçar
C3.1 – Necessidade de coordenações e uniformização para garantir melhor alinhamento	Secundário	70%	Implementar
C1.2 – Necessidade da doutrina conjunta e papel da LOEMGFA	Secundário	58%	Implementar
C2.2 – Importância da revisão estratégica	Secundário	58%	Manter/Reforçar
C4.2 – Necessidade do uso de outras ferramentas e TI conjuntas	Secundário	58%	Implementar
C5.1 – Importância da liderança na governança e execução	Secundário	58%	Manter/Reforçar

Figura 21 – Análise dos contributos para a gestão estratégica

Como forma de melhor visualizar a resposta à QC, apresenta-se um *framework* holístico (*vide* Figura 22), que permite de forma visual, sintética e agrupada, apresentar os principais contributos recolhidos para a governança e alinhamento da GE nas FFAA, sendo esse alinhamento horizontal e vertical, representado pelas interações *top-down*, *bottom-up* e *side-to-side*, ancoradas na LOEMGFA e nas LO dos Ramos, dentro do triângulo que representa as dimensões essencial do ciclo e do modelo de GE, formulação, operacionalização e controlo.

São apenas apresentados no *framework*, os contributos que carecem de ser implementados, sem prejuízo da necessidade de manter ou reforçar os contributos já implementados, de acordo com seu o grau de importância.

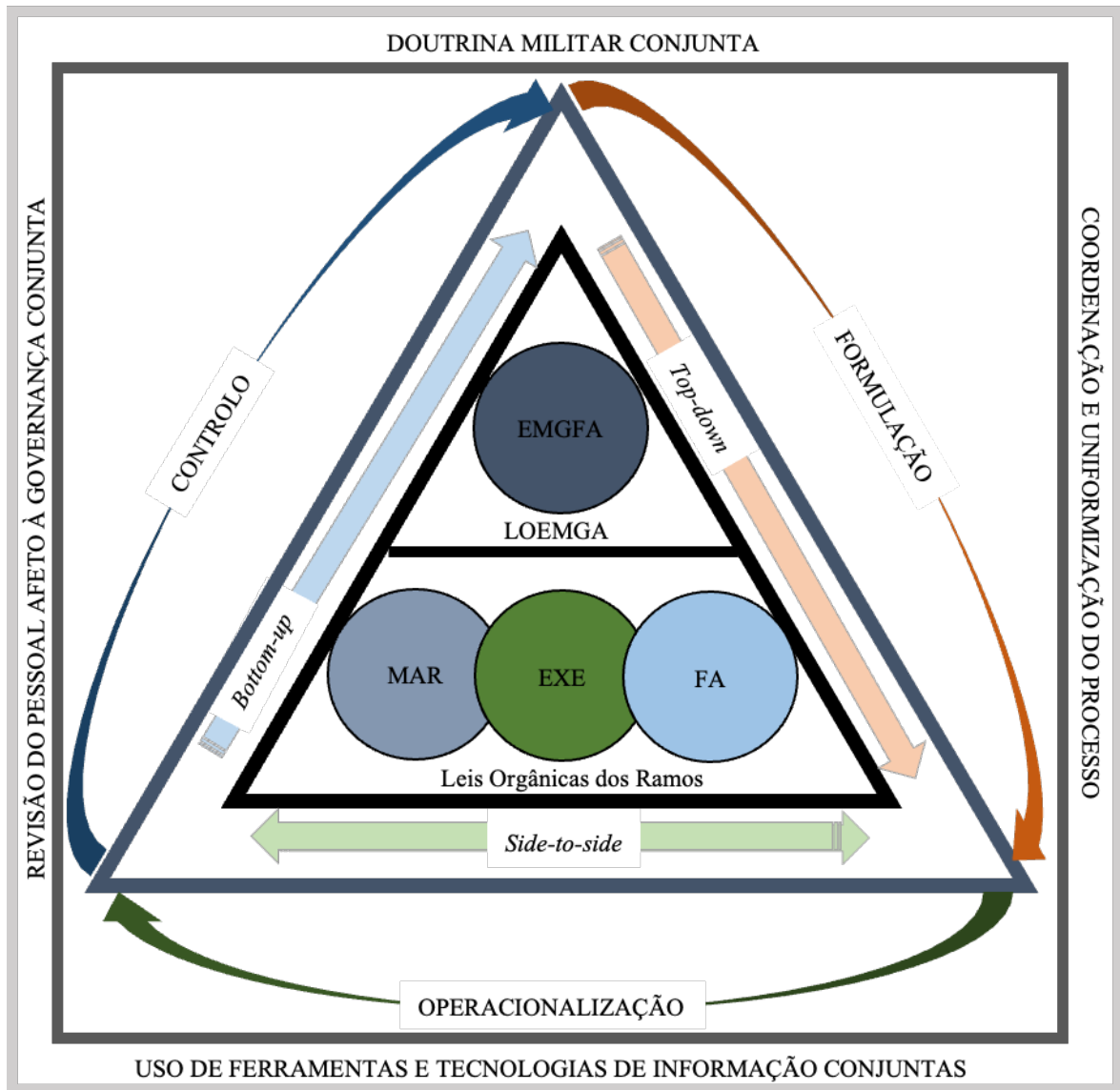


Figura 22 – *Framework* holístico para a gestão estratégica nas Forças Armadas

A resposta à QC é então materializada com a apresentação dos contributos, os quais após serem implementados, irão permitir o melhor alinhamento e governança do processo de GE do EMGFA e dos Ramos das FFAA. Consequentemente, o OG é atingido pois é proposto um conjunto de contributos, os quais apesar de não serem extensos, estão alicerçados e ancorados metodologicamente no processo de investigação desenvolvido no presente trabalho.



6. Conclusões

“O ponto crucial da Estratégia é a relação da força com os objetivos que estão a ser prosseguidos.”

(Couto, 1982, p. 125).

O tema do presente trabalho, enquadra-se no âmbito do TII do CEMC e surge da necessidade de ser efetuada uma crítica ao estado atual do processo de GE nas FFAA portuguesas. É importante para o EMGFA em primeira análise, pois apresenta contributos para alinhar a sua GE com a GE dos Ramos das FFAA. Por outro lado, é importante para os Ramos das FFAA que, no âmbito das competências concentradas no EMGFA, de acordo com a LOEMGFA e restante quadro legal em vigor, podem melhorar, sincronizar e convergir esforços no sentido de contribuir para a melhoria do modelo de governança existente para a GE nas FFAA como um todo.

Com base nesta proposição, são recomendados contributos que permitem aumentar a probabilidade de sucesso e a robustez da GE e, conseqüentemente, permitir o amadurecimento sustentado do processo de GE nas FFAA, para que o mesmo possa aumentar a sua integração na cadeia de valor dos Ramos das FFAA portuguesas, permitindo assim a melhoria na governança do processo e conseqüente maior alinhamento da GE no seio das FFAA.

Como procedimento metodológico utilizado no presente trabalho, foi utilizado um raciocínio indutivo, com recurso a uma estratégia qualitativa e utilizando como desenho de pesquisa um estudo comparativo ou multi-caso, no EMGFA, na Marinha, no Exército e na FA, no horizonte temporal transversal respeitante à delimitação temporal, ou seja, o período de 24 de janeiro de 2022 até 02 fevereiro de 2023.

No que diz respeito aos principais resultados obtidos, e sem prejuízo do apresentado no *framework* holístico que sistematiza os principais contributos a serem implementados, destacam-se: (i) a coordenação e uniformização do processo de GE no EMGFA e nos Ramos das FFAA; (ii) a definição de doutrina militar conjunta sobre GE, sempre enquadrada pela LOEMGFA, como documento estruturante e orientador da atuação do EMGFA junto dos Ramos das FFAA. A par destes, importa referir também (iii) a necessidade da revisão do pessoal afeto ao modelo de governança conjunto, por forma a capitalizar o processo de GE,



e por fim, (iv) o uso de ferramentas e TI conjuntas, como veículo para a alavancagem do processo de GE.

Importa ainda referir que, sem prejuízo dos contributos a implementar, existe a necessidade de reforçar ou manter os contributos já implementados, nomeadamente, os de grau de importância vital, como o uso da metodologia do BSC ou a revisão periódica para a monitorização da estratégia.

Relativamente aos contributos para o conhecimento, e estando o presente trabalho inserido nos restantes trabalhos já elaborados no IUM sobre GE nas FFAA, sem prejuízo do sistematizado no Apêndice F, há a referir que o presente trabalho, para além de apresentar uma atualização ao ponto de situação existente da GE nas FFAA, apresenta contributos que podem ser implementados, favorecendo a convergência e sinergia do processo de GE do EMGFA e dos Ramos das FFAA.

Estes contributos, permitirão maximizar o esforço e valorizar as contribuições e oportunidades, que cada ramo das Forças Armadas pode trazer para a GE, enquadrados pela LOEMGFA. Em última análise, isso permitirá a rentabilização dos meios e recursos (*means*), cada vez mais escassos, seguindo os caminhos (*ways*) definidos, cada vez mais escrutinados pela sociedade, atingindo os fins (*ends*), desejados por todos.

Considerando que a estratégia se insere em ambientes de desacordo, são exigidas mudanças nas organizações, para atingir os seus objetivos, em tempos, cada vez mais exíguos.

A principal limitação da investigação, prendeu-se com o facto de a GE assentar nos documentos estratégicos, principalmente as DE, circunscritas aos mandatos dos respetivos CEM dos Ramos e do CEMGFA, e que alteraram durante a elaboração do presente trabalho, não significando que as mesmas DE se encontrem caducadas, mas podem correr o risco de poderem vir a ser adaptadas num futuro breve, mais concretamente no EMGFA e no Exército em fruto das recentes alterações.

Como estudos futuros, sugere-se, um estudo social sobre o impacto da liderança estratégica no sucesso da GE, e nos resultados que a mesma tem ao nível das FFAA.

Recomenda-se que sejam colocados em prática os principais contributos apresentados no presente estudo, nomeadamente, a produção de doutrina militar conjunta, alicerçada na LOEMGA, a qual permitirá que a GE se torne cada vez mais um processo sistemático e de uso sistémico nas FFAA.



Referências bibliográficas

- Albright, T. L., Gerber, C. A., & Juras, P. (2014). How naval aviation uses the balanced scorecard. *Strategic Finance*, 96(4), pp. 21-28. Retirado de <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA386000296&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=1524833X&p=AONE&sw=w&userGroupName=anon%7E3dd6503f>
- Alani, F.S., Khan, M.F.R. & Manuel, D.F. (2018). University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study – Sohar University, Oman. *International Journal of Educational Management*, 32(4), pp. 689-700. doi: 10.1108/IJEM-05-2017-0107
- Balanoff, H. & Master, W. (Ed.) (2010). *Strategic public management: best practices from government and nonprofit organizations*. Virgínia: Management Concepts.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998). *Management* (3rd Ed.). Nova Iorque: Irwing McGraw-Hill.
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). Strategic Planning. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review* (Jan-Feb). Retirado de <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Bilhim, J. A. de F. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas [ISCSP].
- Bilhim, J. A. de F. (2014). *Ciência da Administração* (3a Ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), pp. 445–456. doi: 10.1111/puar.12238
- Cambrige (2023, 03 de abril). Cambrige Dictionary [Online]. Retirado de <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/governance>
- Carvalho, J. C. de, & Filipe, J. C. (2008). *Manual de Estratégia—Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. E. (2002). *Metodologia do Trabalho Científico "Saber-Fazer" da investigação para dissertações e teses*. Lisboa: Escolar Editora.
- Couto, A. C. (1982). Relações entre a Estratégia e a Política. *Nação e Defesa*, pp. 113-127. Retirado de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/2878/1/NeD21_AbelCabralCouto.pdf



- Couto, A. C. (1988). *Elementos de Estratégia: Apontamentos para um Curso* (Vol. I). Retirado de <https://docplayer.com.br/225736691-Elementos-de-estrategia-instituto-de-altos-estudos-militares-elementos-de-estrategia-apontamentos-para-um-curso-volume-1.html>
- Chen, J. (2023, 22 de março). Corporate Governance Definition: How It Works, Principles, and Examples. [Online]. Retirado de <https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp>
- Churchill, W. (1940). Tribute to the Royal Air Force, House of Commons, 20 August [Online]. Retirado de <https://winstonchurchill.org/resources/speeches/1940-the-finest-hour/the-few/>
- Clausewitz, C. V. (1976). *On War*. (M. Howard, & P. Paret, Trad.). Nova Jérсия: Princeton University Press.
- Colombo, A. (2021). *Novas Formas de Governança Multinível nas Políticas Urbanas: Potencialidades, Limites e Paradoxos nos Processos de Regeneração em Áreas Urbanas em Crise* (Tese de Doutoramento em Políticas Públicas). Instituto Universitário de Lisboa [ISCTE], Lisboa.
- Creelman, J., Alnabhan, A. N., Kaaikati, U. & Fadel, A. F. (2015). Unleash the Power: Integrating the EFQM Model into the XPP. *Palladium White Paper*, pp. 1-9 Retirado de <https://shahrdevelopment.ir/wp-content/uploads/2020/04/EFQM-XPP-Integration.pdf>
- Decreto-Lei n.º 19/2022 de 24 de janeiro. (2022). Estabelece a Lei Orgânica do Estado-Maior-General das Forças Armadas e altera as Leis Orgânicas dos três ramos das Forças Armadas. *Diário da República*, 1.ª série, 16, 3-97. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 249/2015, de 28 de outubro. (2015). Aprova a orgânica do ensino superior militar, consagrando as suas especificidades no contexto do ensino superior, e aprova o Estatuto do Instituto Universitário Militar. *Diário da República*, 1.ª série, 211, 9298-9311. Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- Despacho n.º 032/CEMGFA/2022. (2022). Procedimentos e mecanismos de adaptação ao novo quadro legal estabelecido pelas LDN, LOBOFA e Leis Orgânicas do EMGFA, da Marinha, do Exército e da Força Aérea. Estado-Maior-General das Forças Armadas, 1-20. Lisboa: Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas.



- Divisão de Planeamento Estratégico Militar. (2020). Manual para o Planeamento Estratégico do Estado-Maior-General das Forças Armadas. Lisboa: Estado-Maior-General das Forças Armadas.
- Estado-Maior da Armada [EMA]. (2021). PAA 34 - Processo Estratégico da Marinha. Lisboa: Estado-Maior da Armada [EMA].
- Estado-Maior da Armada [EMA]. (2021). Diretivas Estratégica da Marinha 2022. Lisboa: Estado-Maior da Armada [EMA].
- Estado-Maior do Exército [EME]. (2022). Diretiva Estratégica do Exército 2022-2023. Lisboa: Estado-Maior do Exército [EME].
- Estado-Maior da Força Aérea [EMFA]. (2022). Diretiva Estratégica da Força Aérea 2022-2025. Lisboa: Estado-Maior da Força Aérea [EMFA].
- Estado-Maior-General das Forças Armadas [EMGFA]. (2021). Diretiva Estratégica do Estado-Maior-General das Forças Armadas 2021-2023. Lisboa: Estado-Maior-General das Forças Armadas [EMGFA].
- Fachada, C. P. de A., Ranhola, N. M. B., Marreiros, J. P. R., & Santos, L. A. B. (2020). *Normas de Autor do IUM* (3a Ed., Vol. 7). Lisboa: Centro de Investigação e Desenvolvimento do Instituto Universitário Militar [CIDIUM].
- Francisco, R. M. A. (2016). *Edificação da Capacidade de Gestão Estratégica da Defesa Nacional*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso* (1a Ed.). Lisboa: Príncipia Editora.
- Instituto Universitário Militar [IUM]. (2020a). NEP/INV - 001 (A1). Procedimentos Relativos à Elaboração de Trabalhos de Investigação no Âmbito de Cursos que não Atribuem Grau Académico. Lisboa: Instituto Universitário Militar [IUM].
- Instituto Universitário Militar [IUM]. (2020b). NEP/INV - 003 (A3). Estrutura e Regras de Citação e Referenciação de Trabalhos Escritos a Realizar no Instituto Universitário Militar. Lisboa: Instituto Universitário Militar [IUM].
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* 74(1) pp. 75–85. Retirado de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj-4bv2gKT-AhUSRuUKHVb6DHoQFnoECDUQAQ&url=https%3A%2F%2Fdownload.micro>



soft.com%2Fdocuments%2Fuk%2Fpeopleready%2FUsing%2520the%2520Balanced%2520Scorecard%2520as%2520a%2520Strategic%2520Management%2520System.pdf&usg=AOvVaw3lz6ZM7m7EpSZixSGyogyO

- Leão, B. S. P. (2019). *O Hoshin Kanri como ferramenta de alinhamento e execução estratégica: o caso da Marinha Portuguesa* (Tese de Mestrado em Estratégia). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas [ISCSP], Lisboa.
- Lei Orgânica n.º 2/2021. (2021). Aprova a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, revogando a Lei Orgânica n.o 1 -A/2009, de 7 de julho. Diário da República, 1.a série, 153, 2-17. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei Orgânica n.º 3/2021 de 9 de agosto. (2021). Altera a Lei de Defesa Nacional, aprovada pela Lei Orgânica n.o 1 -B/2009, de 7 de julho. Diário da República, 1.a série, 153, 18-36. Lisboa: Assembleia da República.
- Lopes, A. (2022). Gestão Estratégica no Exército. *Jornal do Exército*, 717, pp. 20-22. Retirado de <https://assets.exercito.pt/SiteAssets/JE/Jornais/2022/mar/je717.aspx>
- López, D. A., García, L. C. & Álvarez, N. G. (2018). Corporate governance and innovation: a theoretical review. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), pp. 266-284. doi: 10.1108/EJMBE-05-2018-0056
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, jan-feb, pp. 107-114. Retirado de <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Niven, P. R. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Nova Jersia: John Wiley & Son.
- Peters, B. G. (2019). Governance: ten thoughts about five propositions. *International Social Science Journal*, 68(227-228), pp. 5-14. doi: 10.1111/issj.12181
- Philbin, S.P. (2011). Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute. *Measuring Business Excellence*, 15(3), pp. 34-45. doi: 10.1108/13683041111161148
- Pierre, J. & Peters, B. G. (2020). *Governance. Politics and the State* (2nd Ed.). Nova Iorque: Bloomsbury Publishing.
- Pimentel, J. M. S. (2022). *O contributo do Recurso Financeiro na Gestão Estratégica da Força Aérea*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.



- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard—Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, F. J. (2014). *Impacto da Gestão Estratégica nas FFAA. Resultados e Perspetivas Futuras*. (Trabalho de Investigação Individual do Curso de Promoção a Oficial Superior). Instituto Universitário Militar [IUM], Lisboa.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Strategy*. Nova Iorque: Simon & Schuter.
- Raposo, V. M. D. R. (2008). *Governança hospitalar: uma proposta conceptual e metodológica para o caso português*. (Tese de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas). Universidade de Coimbra [UC], Coimbra.
- Ribeiro, A. S. (2008). *Estratégia de Defesa Nacional*. Lisboa: Instituto de Estudos Superiores Militares [IESM].
- Ribeiro, A. S. (2009). *Teoria Geral da Estratégia: O essencial do Processo Estratégico*. Almedina.
- Ribeiro, A. S., & Pinto, S. da S. (2022). *O Processo de Gestão Estratégica no Estado-Maior-General das Forças Armadas*. Lisboa: Instituto Universitário Militar [IUM].
- Républica Portuguesa (2023, 02 fevereiro). Comunicado do Conselho de Ministros de 2 de fevereiro de 2023 [Online]. Retirado de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/governo/comunicado-de-conselho-de-ministros?i=533>
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica. Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, L. A. B., & Lima, J. M. M. (Coord). (2019). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (2a Ed., revista e atualizada). Lisboa: Instituto Universitário Militar [IUM].
- Santos, R. A. (2006). *Balanced scorecard em Portugal: Visão, estratégia e entusiasmo* (1.a ed). Cascais: Pergaminho.
- Schaefer, R. W. (2010). *The insurgency in Chechnya and the North Caucasus: From gazavat to jihad*. Conecticute: Praeger Security International.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2012). *Gestão Estratégica—Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Thomaz, M. F. (2015). *Balanced Scorecard e Hoshin Kanri: Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas.



Toffler, A. (1970). *Future Shock*. Nova Iorque: Bantam Books.

Tzu, S. (1910). Sun Tzu on the Art of War (L. Giles, Trad.). Leicester: Allandale Online Publishing.

Vilelas, J. (2009). *Investigação – o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th Ed.). Nova Jérсия: Person.

Yarger, H. R. (2006). *Strategic Theory for the 21st Century: The Little Book on Big Strategy*. Pensilvânia: United States Army War College Press.

**Apêndice A — Caracterização dos Entrevistados****Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados**

Cargo/Entidade	Entidade	Posto e Nome	Área de Especialidade considerada para Entrevista	Data	Código Entrevistado	Tipo
Assessor de S. Exa. o Almirante CEMGFA	EMGFA	CMG Sérgio da Silva Pinto	Responsável pela estratégia e membro do NCI	28.01.2023	E1	Presencial
Chefe da Repartição de Doutrina, Organização e Métodos	EMGFA	CMG Fernando Jorge Ribeiro Correia	Responsável pela estratégia e membro do NCI	08.02.2023	E2	Presencial
Chefe da Divisão de Planeamento	MARINHA	CFR Rui Manuel Andrade Gonçalves	Responsável pela estratégia e membro do NCI	01.03.2023	E3	Presencial
Chefe do Gabinete de Gestão da Informação e do Conhecimento	EXÉRCITO	COR Mário Pereira	Responsável pelo controlo e membro do NCI	28.03.2023	E4	Email
Chefe da Repartição de Planeamento Estratégico	EXÉRCITO	TCOR Paulo Cordeiro	Responsável pela estratégia e membro do NCI	16.02.2023	E5	Email
Chefe da Divisão de Planos	FA	COR Cabedal dos Santos	Responsável pela estratégia e membro do NCI	08.02.2023	E6	Presencial
Chefe da Repartição de Planos	FA	TCOR Gonçalo Beato de Carvalho	Responsável pela estratégia e membro do NCI	15.02.2023	E7	Email



**Apêndice B — Guião das Entrevistas****Tabela 3 – Guião de Entrevista aos responsáveis pela gestão estratégica na organização**

Enquadramento	
<p>O Instituto Universitário Militar (IUM), no âmbito das suas atribuições, leciona anualmente o Curso de Estado-Maior Conjunto (CEMC), frequentado por auditores dos diferentes Ramos das Forças Armadas (FFAA), da Guarda Nacional Republicana (GNR) e dos Oficiais de Países Amigos.</p> <p>O auditor Major ADMIL, Edgar Miguel Vicente Pereira Fontes, que frequenta o CEMC 2022/2023, está a desenvolver o Trabalho de Investigação Individual (TII), subordinado ao tema “Desenvolvimento do processo de Gestão Estratégica nas Forças Armadas”, sob a orientação do Tenente-Coronel GNR ADMIL, Carlos Manuel Rodrigues Coelho.</p> <p>De acordo com o projeto de investigação apresentado, o auditor tem como objetivo propor contributos para a governança do processo de Gestão Estratégica do Estado-Maior-General das FFAA (EMGFA) e dos Ramos das FFAA.</p> <p>O tema proposto para a elaboração deste estudo, para além da sua indiscutível pertinência e atualidade, encontra-se em sincronia com as novas competências dadas ao EMGFA, no âmbito da nova Lei Orgânica, nomeadamente no alinhamento e governança da Gestão Estratégica entre os Ramos das FFAA e o EMGFA e no seu correspondente modelo de governança.</p> <p>Para alcançar este desiderato, a recolha de informação assume um papel academicamente relevante para a consistência e domínio do conhecimento que se pretende explorar, bem como para a credibilidade dos argumentos que irão sustentar e defender o trabalho, designadamente através das opiniões recolhidas através de entrevistas semiestruturadas, que combina perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto.</p> <p>Neste sentido, a recolha de informação junto da entidade responsável pela Gestão Estratégica na organização, assume um papel relevante para a consistência e domínio do conhecimento que se propõe explorar, bem como para a credibilidade dos argumentos que irão sustentar e defender o trabalho.</p> <p>O guião possui um conjunto de questões orientadoras da entrevista, para poder, dependente de cada situação, o escutar das reflexões proferidas.</p> <p>Os dados recolhidos nesta pesquisa serão utilizados para efeitos específicos desta investigação.</p>	
Muito obrigado pela disponibilidade	
Código	Pergunta
A1/A2/A3/A4/A5/A6	1. Que ferramentas são utilizadas para efetuar a análise do ambiente interno e externo da organização?
A1/A2/A3/A4/A5/A6	2. Que documentos são formulados para garantir a estratégia organizacional?
A1/A2/A3/A4/A5/A6	3. Qual o modelo existente de governança interna e as necessidades de governança para garantir o melhor alinhamento entre o EMGFA e Ramos em termos de formulação da estratégia?
B1/B2/B3/B4/B5/B6	4. Como é operacionalizada a estratégia (modelo e ferramentas estratégicas) na organização?
B1/B2/B3/B4/B5/B6	5. Como é efetuado o alinhamento estratégico dentro da organização?
B1/B2/B3/B4/B5/B6	6. Como são planeadas e executadas as atividades estratégicas?
B1/B2/B3/B4/B5/B6	7. Qual o modelo existente de governança interna e as necessidades de governança para garantir o melhor alinhamento entre o EMGFA e Ramos em termos de operacionalização da estratégia?
C1/C2/C3/C4/C5/C6	8. Como é efetuada a monitorização e aprendizagem na organização?
C1/C2/C3/C4/C5/C6	9. Como é efetuada a testagem e adaptação organizacional?
C1/C2/C3/C4/C5/C6	10. Qual o modelo existente de governança interna e as necessidades de governança para garantir o melhor alinhamento entre o EMGFA e Ramos em termos de controlo da estratégia?



Apêndice C — Esquematização para a análise dos contributos (unidades de registo)

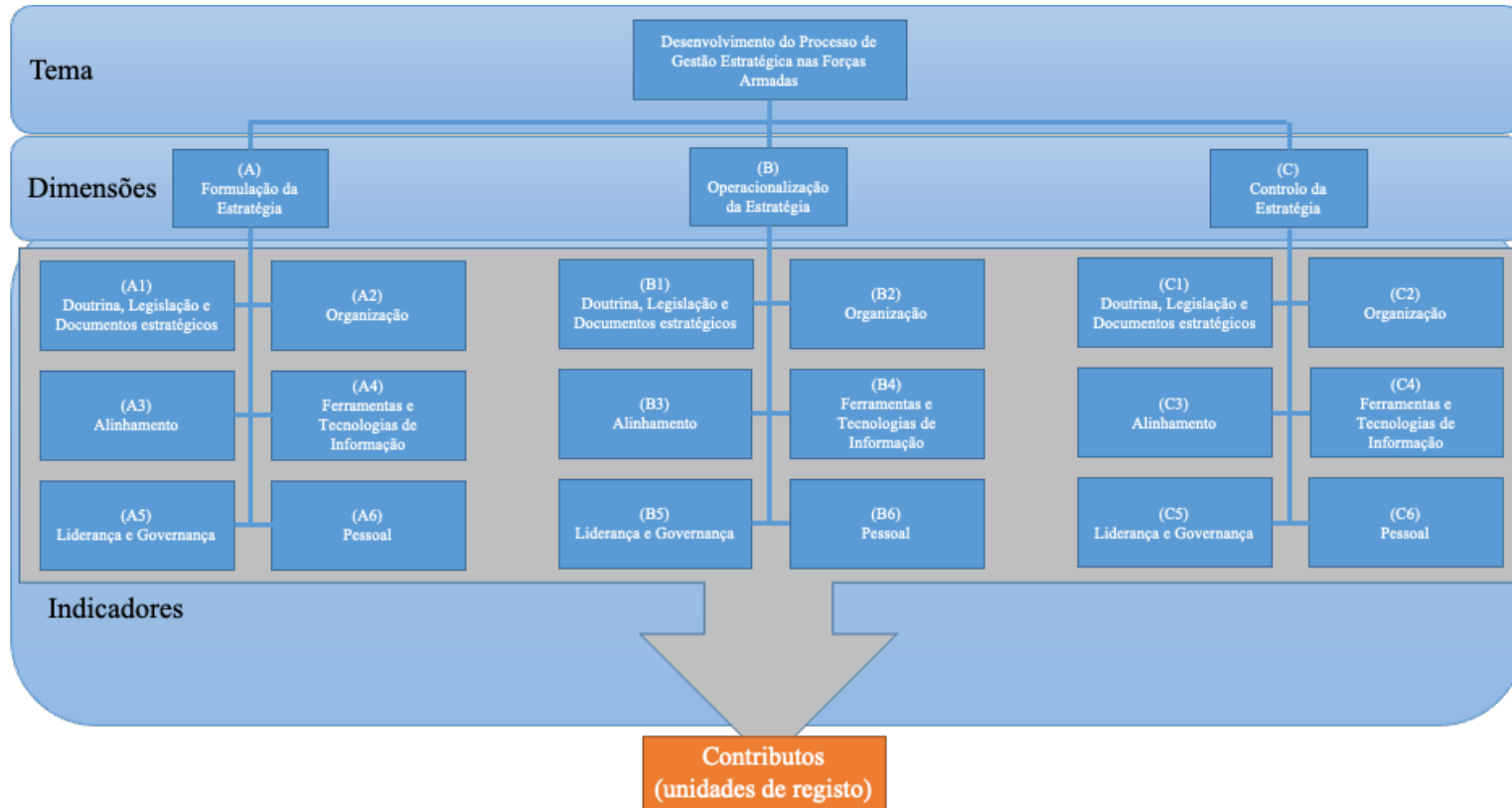


Figura 23 – Esquematização para a análise dos contributos (unidades de registo)



Apêndice D — Matriz cromática das unidades de contexto e de registo das entrevistas

Quadro 2 – Matriz cromática das entrevistas aos responsáveis pela gestão estratégica nas Forças Armadas

Entrevistado	Unidades de Contexto	Unidades de Registo
Questão 1 - Que ferramentas são utilizadas para efetuar a análise do ambiente interno e externo da organização?		
E1	“Mas eu digo que este modelo de núcleo de consultoria interna com a geometria variável , porque ela não tem que dizer que são três elementos ou dez elementos, é com o que for necessário, o mínimo possível que meta o processo em marcha, é aplicável em qualquer área”	A6.1 A6.2
	“ao nível do EMGFA é utilizada a metodologia BSC , que foi adotada no processo existente na Marinha”	A4.3
	“também o EMGFA utiliza a matriz SWOT e a análise PESTEL como ferramentas de análise do ambiente interno e externo” “posteriormente é utilizado à semelhança do processo dos Ramos o BSC ”	A4.1 A4.2 A4.3
E2	“relatos do Comité Militar, as reuniões que são feitas na NATO, reuniões que são feitas na União Europeia, orientações superiores políticas para orientar a atividade das Forças Armadas”	A3.1
	“nível de análise do ambiente interno nós temos que olhar para a evolução das Forças Armadas como fator estratégico e como é que nos vamos posicionar perante a sociedade”	A2.1
	“A própria LOEMGFA , e depois as leis orgânicas dos Ramos , advêm de uma análise que foi feita sobre as necessidades daquilo que nós precisamos das Forças Armadas”	A1.2
	“E esta deveria ser a análise principal, que é, para o que eu quero as Forças Armadas e quais as vantagens competitivas .”	A3.1
	“Mas para isso eu tenho que saber também o que é que os políticos pensam das Forças Armadas, o que é que a documentação estratégica da defesa nacional refere, como o caso do concelho estratégico de defesa nacional”	A1.3
	“Isto é a diretiva setorial, aqui tem. Para cada um deles eles fazem uma análise SWOT específica para aquele setor [...] Todos estes documentos têm uma análise SWOT com as realidades, oportunidades e ameaças e agora com base nisto eles vão definir quais são os objetivos estratégicos” “também se recorre à análise PESTEL para a formulação dos documentos estratégicos e análise do ambiente externo” “com esses dados é construído o mapa da estratégia utilizando a metodologia do BSC”	A4.1 A4.2 A4.3
E3	“No atual modelo de governação, o NCI é constituído apenas por mim, mas sempre que é necessário, são nomeadas e participam, entre 6 e 8 pessoas para, por exemplo, avaliar e dar contributos para os documentos estratégicos da Marinha. Estas pessoas são escolhidas e o número varia em função das necessidades”	A6.1 A6.2
	“a Marinha se encontra integrada num meio envolvente, com o qual interage e que influencia a sua atuação no longo, médio e curto prazo, por ação direta de um conjunto diversificado de fatores estratégicos , que se podem encontrar na análise do ambiente externo (geral e específico) e no seu ambiente interno”	A2.1
	“Para a identificação das potencialidades e das vulnerabilidades, é necessário proceder-se à análise e avaliação dos recursos e das capacidades da organização, uma vez que são estes que proporcionam o desenvolvimento de competências distintas que, por sua vez, são as fontes de obtenção de vantagens competitivas .”	A2.1



	“A análise ao ambiente interno incide nos ambientes externo e interno, e engloba a elaboração da matriz SWOT ”	A4.1
	“É importante analisar não só a quantidade e a qualidade dos recursos da organização, como também, analisar a capacidade da organização de utilizar esses recursos de forma integrada, eficiente e eficaz ”	A2.1
	“O conjunto das variáveis que constituem o ambiente geral das organizações pode agrupar-se, para efeitos de análise, em vários segmentos. Uma das formas mais conhecidas para proceder a essa arrumação é a que se designa por PESTEL ”	A4.2
E4	“Para orientar a formulação da estratégia utilizando a matriz SWOT e de acordo com a Missão e a Visão, foram identificadas as perspetivas de desempenho, aplicando a metodologia BSC .”	A4.1 A4.3
E6	“Identificação de temas, nas dimensões externas e internas, que afetem ou possam indiretamente influenciar a definição das linhas de orientação estratégica [...] Matriz SWOT e utilizado posteriormente a metodologia BSC ”	A4.1 A4.3
Questão 2 - Que documentos são formulados para garantir a estratégia organizacional?		
E1	“A diretiva estratégica do EMGFA reveste-se como documento estruturante e orientador , definindo as grandes prioridades enquadradas pelas orientações da tutela política e pela documentação estratégica de Defesa Nacional vigente. Esta diretiva assume um carácter basililar e enquadrante, fundamental para o desenvolvimento das diretivas estratégicas dos três Ramos das Forças Armadas (FFAA).”	A1.3 A3.1
	“acresce ainda o facto do EMGFA nos últimos anos ter efetuado um esforço no sentido de disponibilizar as diretivas setoriais de cada área do EMGFA”	A1.3
E2	“está definido na diretiva estratégica do CEMGFA” “o contributo de cada setor para é a vossa diretiva estratégica setorial , porque o EMGFA em si deu a visão e nós vamos alimentar. A parte que vamos alimentar, cada objetivo estratégico da diretiva global é a vossa diretiva setorial . Mas depois em 2022 o CEMGFA achou que aquilo era pouco e quis alargar os horizontes para além de 2023 e, portanto, esta necessidade de se criar as diretivas setoriais para as Forças Armadas, é nessa perspetiva de alargar para além de 2023”	A1.3 A1.3
E3	No que respeita à política naval, esta possui uma natureza relativamente fluida, pois os seus ciclos estão sincronizados com o mandato de cada Chefe do Estado-Maior da Armada, materializando-se na Diretiva Estratégica da Marinha (DEM). A Marinha para além dos programas intersectoriais, possui as suas respetivas diretivas setoriais que materializam a visão de cada comando setorial”	A1.3 A1.3
	“a Marinha adaptou o modelo de Hunger e Wheelen, originando duas componentes: doutrina naval e política naval”	A1.1 A1.3
	“A doutrina naval é mais estável e duradoura, embora deva possuir a dinâmica necessária para se adequar a mudanças significativas no ambiente estratégico (os chamados cisnes negros ou cisnes cinzentos, conforme descritos por Nassim Nicholas Taleb). A doutrina naval é constituída pelo Conceito Estratégico Naval (CEN) e pelas Estratégias Genética (EG), Estrutural (EE) e Operacional (EO).”	A1.1 A1.3
E5	“A formulação estratégica no Exército é executada de acordo com a legislação e documentos enquadrantes, documentação esta comum às FFAA, definindo, de forma explícita, as suas missões, as estruturas e os meios ao seu dispor, e baseada na metodologia BSC para a formulação e operacionalização da Diretiva Estratégica do Exército”	A1.3 A4.3
	O Exército a par da sua DEE, possui uma diretiva setorial por cada OCAD”	A1.3



E6	“materializa-se na elaboração da Diretiva Estratégica da Força Aérea (DEFA) que indica para a definição de Diretivas Setoriais , onde devem ser identificados objetivos, metas e iniciativas de nível setorial e que alimentem os objetivos estratégicos da DEFA, que decorrem da utilização da metodologia BSC”	A1.3 A4.3
E7	“A Diretiva Estratégica da Força Aérea (DEFA), atualmente em vigor para o período compreendido entre 2022-2025, reveste-se como documento estruturante e orientador e coordenador na definição e consecução dos objetivos estratégicos e obedeceu, globalmente, à mesma metodologia que é aplicada tanto no EMGFA como na Marinha e Exército, salvaguardadas as especificidades de cada domínio”	A1.3 A3.1
	“ diretivas setoriais da Força Aérea, sendo estas desenvolvidas por cada um dos três Comandos Funcionais, Inspeção Geral da Força Aérea e pela Direção de Finanças da Força Aérea, em estreita coordenação com o EMFA.”	A1.3 A3.1
Questão 3 - Qual o modelo existente de governança interna e as necessidades de governança para garantir o melhor alinhamento entre o EMGFA e Ramos em termos de formulação da estratégia?		
E1	“O modelo de governação tem a liderança do CEMGFA e depois tem uma pequena equipa, mais operacional, que é composta por alguém do gabinete que não tem que ter um cargo específico”	A5.1
	“No fundo, no núcleo de consultoria , são três pessoas [...] a pessoa do gabinete do CEMGFA, o elemento da DIPLAM, e o elemento da DIRCSI”	A6.1 A6.2
	“vai acontecer naturalmente ao nível mais temático, para as áreas em que existem diretivas estratégicas setoriais [...] Portanto, também tem um modelo de governação próprio, normalmente com uma comissão de supervisão , que reúne também numa periodicidade definida e que garante esse alinhamento ”	A6.1 A3.1
	“Estamos a falar de interações com os Ramos, fora aqui da estrutura do EMGFA, em que temos que identificar quem são as pessoas responsáveis nos Ramos para que a coisa seja sempre flexível e o mais ágil possível”	A6.1 A3.1
	“Na atual LOEMGFA foi consagrado como um princípio. Logo nos primeiros artigos, nos princípios, refere que o EMGFA, para os assuntos de nível conjunto, coordena diretamente com os estados-maiores dos Ramos” “porque eu acho que podem ajudar muito, não só as novas leis LOBOFA , e LO e DR do EMGFA e dos Ramos permitem um diálogo mais horizontal” “E essa autoridade de coordenação dada pela LOEMGFA que é o princípio basilar da gestão estratégica.” “um conjunto de procedimentos e mecanismos de adaptação ao novo quadro legal , em que um deles é muito relevante para a gestão estratégica, porque permite total alinhamento entre a visão do CEMGFA e os Ramos [...] efetua as coordenações com os Ramos, daquilo que são as suas orientações para a transformação organizacional”	A1.2 A3.1
	“Eu diria se conseguirmos uma aproximação gradual na uniformização do processo , há vantagens nisso sem exigir que seja tudo igual.”	A3.1
	“Com uma aprendizagem que tínhamos identificado ou uma lição identificada do primeiro ciclo de 2018 a 2021, que foi o facto de nesses primeiros três anos haver demasiadas iniciativas estratégicas que não tinham uma natureza de transformação , e que quisemos reduzir”	A1.1
	“Mas depois nós temos um núcleo de consultoria interna . E é da responsabilidade deste núcleo de DIPLAM, mais DIPLAM que gabinete, porque o gabinete também faz parte deste núcleo, antes destas diretivas serem publicadas, nós aconselhamos sobre o que eles devem lá por”	A6.1 A6.2



	<p>“Por isso é que vão ter de sair novos termos de referência. Será que este NCI vai também coordenar a atividade dos outros ou nós continuamos só a coordenar o nosso? E depois, como é que eu vou coordenar os Ramos? Quem é que o ponto de contacto para os Ramos?”</p> <p>“Este NCI neste momento não pode ser só três pessoas. Portanto, eu para aqui eu preciso de ter este núcleo. Ele deixa de ser consultadoria interna, passa a ser um núcleo de consultoria robustecido com os POC's dos Ramos. E neste núcleo passo a ter esse pessoal”</p>	
	<p>“O alinhamento entre Ramos e o EMGFA é uma coisa que vai ter de acontecer com a nova organização dada pela LOEMGFA. Será que nós vamos controlar a estratégia dos Ramos? Não sei, mas os Ramos vão ter de passar a trabalhar de acordo com a visão do chefe máximo, que há de dar coordenar as linhas de orientação para os Ramos”</p> <p>“Portanto, eu julgo que com essa nova orgânica, com estas novas leis, eu vou ter que ter esta necessidade de mais e melhor alinhamento com os Ramos”</p>	A1.2 A3.1
	<p>“nós estamos a arrancar com o que a Comissão Permanente para Doutrina Militar Conjunta. Já fizemos a primeira reunião com toda a gente e com os Ramos. É uma comissão que se vai reunir no mínimo duas vezes por ano, para discutirmos a problemática da doutrina militar conjunta. É preciso criar documentos, temos de rever documentos por aí adiante.”</p>	A1.1
	<p>“depende muito das pessoas, mas depende muito das características das lideranças e do interesse, do maior ou menor interesse, num enfoque na transformação ou na gestão mais correntes.”</p>	A5.1
E3	<p>“O Decreto-lei 19/2022, de 24 de janeiro (LOEMGFA) no seu Artigo 8.º as orientações militares para a transformação das Forças Armadas, em coordenação com os Chefes de Estado-Maior dos Ramos. Neste contexto, tratando-se a estratégia da organização de um processo tipicamente transformacional, para garantir o melhor alinhamento entre o EMGFA e Ramos em termos de formulação da estratégia torna-se necessário operacionalizar, em primeiro lugar, as orientações para a transformação das Forças Armadas”</p>	A1.2 A3.1
	<p>“a liderança ativa e participativa do Chefe do Estado-Maior da Armada no processo de formulação da estratégia é fundamental, para garantir que a sua visão para o seu mandato seja impressa nos documentos estratégicos”</p>	A5.1
	<p>“Adicionalmente, a governação do processo estratégico está vertida numa publicação doutrinária elaborada para o efeito: PAA34 – Processo estratégico na Marinha. Como forma de melhor garantir as necessidades de governança para um melhor alinhamento entre o EMGFA e Ramos seria útil a existência de uma doutrina conjunta específica para esse efeito.”</p>	A1.1 A3.1
E4	<p>“No Exército, a formulação da estratégia e concessão das DEE (até à DEE 22-23) estava cometida ao GGIC. Por sua vez, a responsabilidade de elaborar a diretiva setorial do EME estava atribuída à DPF. Por se entender que o órgão que elabora a DEE não deveria ser o mesmo que efetua a monitorização e controlo da sua execução, com a recente aprovação do novo QO do EME (já aprovado por S.Exa. o General CEME, mas ainda não divulgado) a elaboração da DEE passará a ser uma responsabilidade da Repartição de Planeamento Estratégico (RPE) da futura Divisão de Planeamento Militar Terrestre (atual DPF) – 05 militares.”</p>	A6.1 A6.2
E5	<p>“A definição da Estratégia é responsabilidade e liderado pelo EME, com o contributo das Entidades setoriais. Este modelo pressupõe, por um lado (e naturalmente), a definição da estratégia por parte do Cmd do Exército, e a atribuição de responsabilidades de execução da mesma às Entidades setoriais do Exército”</p>	A3.1
	<p>“Este modelo, está capacitado para a ligação e a coordenação com EMGFA (através do EME e decorrente da LOEMGFA), para possíveis necessidades de alinhamento se tal for necessário implementar.”</p>	A1.2 A3.1
	<p>“Onde poderá ainda subsistir algum alinhamento menos óbvio, verifica-se essencialmente nas orientações de curto prazo (Diretivas Estratégicas do Exército e EMGFA)”</p>	A3.1



	“tem-se verificado uma preocupação crescente, no sentido de envolver os Ramos na elaboração das estratégias do EMGFA (Ex: Diretiva Estratégica para a Inovação das FFAA, Ciberdefesa ou Espaço).”	A3.1
E6	“Não existe um modelo de governança interno plasmado em documento doutrinário . O EMFA, em particular a Divisão de Planeamento propõe a definição, alterações à estratégia e sempre em coordenação e liderança do CEMFA”	A1.1 A5.1
	“o pessoal afeto à GE sou apenas eu. Depois participam outras pessoas, nomeadamente das áreas setoriais que participam para a formulação da estratégia”	A6.1 A6.2
E7	“O planeamento estratégico da Força Aérea (FA) deverá ser formulado, desenvolvido e devidamente ajustado pelo Ramo, tendo sempre em consideração o desiderato, as perspetivas e as orientações estratégicas definidas pelo Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA) de acordo com a LOBOFA , sem descuidar a especificidade do próprio Ramo e da missão que lhe está atribuída”	A1.2 A3.1
	“apesar de não existir um modelo de governança do processo de Gestão Estratégica plasmado em documento doutrinário , incube ao Estado-Maior da Força Aérea (EMFA) e em particular à Divisão de Planeamento (DIVPLAN), efetuar a coordenação de todo o processo de gestão estratégica, bem como os estudos prospetivos relativos à evolução da Força Aérea, no âmbito da política de Defesa Nacional”	A1.1 A3.1
Questão 4 - Como é operacionalizada a estratégia (modelo e ferramentas estratégicas) na organização?		
E2	“Todos os POC’S têm este ficheirinho. Este ficheirinho é o <i>frontend</i> para acederem à base de dados que está algures aqui no servidor no EMGFA” “Da primeira vez, é da nossa responsabilidade criar os objetivos estratégicos e as linhas de ação. Preparar a base de dados . Depois cada um vem consultar, criar a iniciativa. Tem as linhas de ação, que já foram todas criadas por nós, e ele chega aqui, de acordo com a sua diretiva estratégica, ou aquilo que é o contributo dele para a diretiva estratégica”	B4.3
E3	“Esta fase compreende duas etapas: alinhar a organização e planear atividades [...] O processo de alinhamento organizacional destina-se, por um lado, a efetuar a ligação da estratégia de nível superior com as estratégias dos níveis inferiores (setores, incluindo as suas UEO) e, por outro, a alinhar e motivar as pessoas para atuar tendo em vista os objetivos estratégicos. O alinhamento organizacional compreende, assim, duas vertentes: a organização e as pessoas”	B3.1
	“O processo de planeamento das atividades envolve a definição de objetivos , a estratégia destinada à sua consecução e o desenvolvimento dos planos, programas, projetos e orçamentos tendentes a assegurar a integração, coerência e coordenação das atividades. Desenvolve-se nos diferentes níveis da Marinha através da DEM e dos Planos de Atividades (PA) e respetivo Processo de Planeamento Orçamental (PPO), em linha com o planeamento de longo prazo expresso na EG , na EE e na EO .”	B1.3 B2.1
	“Neste contexto, o processo de planeamento da Marinha deve proporcionar a integração das atividades resultantes da estratégia de longo, médio e curto prazo, definidos nos documentos estratégicos (como a Diretiva Estratégica) com as atividades anuais, conjugadas com os recursos necessários para a sua edificação.”	B1.3 B2.1
E5	“O processo de operacionalização é semelhante nos Ramos e no EMGFA, pela definição de Objetivos Estratégicos , restabelecidos em Objetivos Operacionais , por sua vez traduzidos em indicadores e metas a atingir vertidos na diretiva estratégica ” “nos documentos estratégicos do Exército, consta o mapa da estratégia que colige e sintetiza a informação estratégica, sendo essencial para a apresentação”	B1.3 B4.1



E6	“A operacionalização da estratégia, no caso particular da FAP, é um processo frágil, na medida em que não existe doutrina definida e promulgada que defina claramente o processo estratégico. Por isso, o modelo atual tem vindo a ser adaptado, sobretudo ao nível do BSC e respetivo mapa da estratégia ”	B1.1 B4.1 B4.2
Questão 5 - Como é efetuado o alinhamento estratégico dentro da organização?		
E2	“ Iniciativas estratégicas mais importantes para o Almirante CEMGFA . Preciso que o Sr. Almirante fale com alguém porque não estão a dar resposta. E eu já fiz os esforços todos ao meu nível. E o Sr. Almirante atuava em conformidade ” “As iniciativas estratégicas são planeadas pelos setores. Cada setor é autónomo para fazer aquilo que quer. Sem tem dúvida, pergunta ao chefe máximo se concorda.”	B1.3 B5.1
	“os mapas da estratégia . Estão definidos. Existem mapas da estratégia que estão definidos. Em termos do que é que está é alinhado para todos ”	B4.1 B3.1
	“Com a utilização da matriz XA3 adaptada, é possível validar os alinhamentos declarados pelos setores com a DEM , assim como aferir o contributo efetivo de cada iniciativa estratégica para os objetivos definidos na DEM ”	B1.3 B3.1 B4.2
E3	“O alinhamento organizacional da estratégia é conseguido desdobrando em cascata o mapa da estratégia de nível superior da Marinha (DEM), em mapas estratégicos de níveis inferiores, e/ou em atividades planeadas no PA . No limite e no mais baixo nível, podem, inclusivamente, desdobrar-se nos próprios objetivos individuais das pessoas, alinhando-os através de um processo formal de comunicação e ligando o desempenho pessoal ao grau de cumprimento desses objetivos”	B3.1 B4.1
	“o modelo adotado, o BSC , apresenta algumas dificuldades no processo de desdobrar a estratégia, pelo que se torna necessário complementar este processo com uma ferramenta que permita consolidar o alinhamento vertical e horizontal. Para este efeito, foi adaptado o modelo de Hoshin Kanri , nomeadamente a sua matriz XA3 , que, na sua versão original, permite o desdobramento da estratégia, destacando as correlações entre os elementos que acabam por permitir o alinhamento entre os mesmos”	B4.2 B3.1
E6	“O alinhamento estratégico na FAP, deverá ser garantido com a identificação de linhas de ação que levem à definição de objetivos setoriais que concorram para os objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas .”	B1.3 B3.1
Questão 6 - Como são planeadas e executadas as atividades estratégicas?		
E2	“Criar a iniciativa estratégica e dentro da iniciativa estratégica é que criam o entregável ”	B1.3
	“As atividades estratégicas, à semelhança de todas as outras atividades são previstas no PA e planeadas na ferramenta de gestão de projetos da Marinha, o EPM .”	B1.3 B4.3
E3	Os PA na Marinha são desenvolvidos ao nível setorial, em estreita articulação com o EMA, de forma a garantir a harmonia intersectorial do planeamento da Marinha. Os PA setoriais, uma vez aprovados pelos titulares dos setores, fundamentam a proposta de orçamento das UEO a apresentar na fase de preparação do orçamento da Marinha, permitindo a justificação para a afetação dos recursos financeiros e habilitando a tomada de decisão acerca dessa afetação.” “Os PA são elaborados em harmonia com os princípios, as orientações e as medidas estabelecidas na doutrina estratégica naval, e tendo em atenção os objetivos fixados na DEM ”	B1.3 B2.1



	“Partindo dos OE estabelecidos e de objetivos executivos a estabelecer, os PA setoriais desenvolvem estes objetivos e definem para cada setor da Marinha as atividades estratégicas, operacionais e de suporte a serem desenvolvidas no ano em questão, bem como os respetivos entregáveis .”	B1.3
E6	Dessa forma, além de facilitar a definição das EO dos Ramos, identifica-se claramente onde investir... no fim de contas este vai ser um dos obstáculos que muitas vezes inviabilizam as iniciativas estratégicas e os respetivos entregáveis ”	B1.3 B2.1
	“As atividades estratégicas são identificadas a cada nível da estratégia. Atividades estratégicas são planeadas no EMFA de forma colaborativa com outras Entidades. Cada diretiva setorial serve para cada entidade identificar as suas próprias atividades . A execução das atividades operacionais são da responsabilidade de cada entidade, a não ser, atividades que por necessitarem de recursos financeiros elevados podem transformar-se em atividades estratégicas.”	B1.3 B2.1
Questão 7 - Qual o modelo existente de governança interna e as necessidades de governança para garantir o melhor alinhamento entre o EMGFA e Ramos em termos de operacionalização da estratégia, decorrente da LOEMGFA?		
E1	“E o que é que também é muito importante nestes processos de alinhamento é esse núcleo de consultoria interna , mais uma vez pode ajudar.” “É um núcleo de consultoria interna , juntamente com cada um dos órgãos que vai concorrer para a estratégia, ajudar a extrair e a identificar e a criar iniciativas estratégicas e a construir o mapa da estratégia ferramenta importantíssima para a comunicação da estratégia” “E fazer essa tradução das linhas de ações em coisas concretas, é um trabalho de consultoria que permite o alinhamento . Numa primeira fase, um alinhamento vertical que é garantir que cada setor vai contribuir para o objetivo estratégico. Isso é um alinhamento vertical”	B6.1 B3.1 B4.1
	“É a tradução dos objetivos estratégicos e das linhas de ação em iniciativas concretas. É por aí que se faz o alinhamento . O alinhamento faz-se com as iniciativas estratégicas ” “Cada órgão pode ter até cinco iniciativas estratégicas , mesmo de natureza transformacional.” “o que nós fizemos foi duas manhãs fechados no IUM, numa sala com o CEMGFA a liderar o processo e todos os chefes de todos os sectores, já cada um com as suas iniciativas estratégicas .”	B1.3 B3.1 B5.1
E2	O que é que o Almirante Silva Ribeiro fazia? Há aqui as iniciativas estratégicas que eu considero que são mais importantes que outras. Agarra no seu livrinho e toma nota. No mês seguinte, mas eu aqui escrevi que você ia fazer isto assim? Porque é que isto não andou?”	B5.1 B1.3
	“O alinhamento aqui foi top down . Eu disse e os outros obedeceram. A única situação que é horizontal (alinhamento side-to-side) foi com o CCOM e com o COA, Açores e Madeira”	B3.1
E3	“a governança do processo estratégico está vertida numa publicação elaborada para o efeito: PAA34 – Processo estratégico na Marinha. Como forma de melhor garantir as necessidades de governança para um melhor alinhamento entre o EMGFA e Ramos seria útil a existência de uma doutrina conjunta específica para esse efeito.”	B3.1 B1.1
E5	“As necessidades poderão verificar-se, essencialmente, numa ótica de maior interação entre Estados-Maiores , para um correto alinhamento e acompanhamento da estratégia (salvaguardando sempre que, a estratégia do EMGFA não resume a dos Ramos – os Ramos contribuem para a consecução de objetivos do EMGFA, no que às atividades conjuntas respeita)”	B3.1
E6	“Não se existe um modelo claro de governança interna para alinhar e operacionalizar a estratégia entre o EMGFA e a FA. Identifica-se sim que deve ser definido ao nível do EMGFA doutrina conjunta sobre esta matéria.”	B3.1 B1.1



E7	“a operacionalização da estratégia delineada subsiste no desenvolvimento, implementação e consecução das atividades e, por conseguinte, das respetivas linhas de ação e nas iniciativas estratégicas , previamente estabelecidas e devidamente enquadradas nos objetivos estratégicos (OE) definidos traduzidos no mapa da estratégia vital para a difusão pela Força Aérea”	B1.3 B4.1
	“a formulação atempada dos objetivos estratégicos da FA é definida em consonância e devidamente alinhada com os objetivos estratégicos do EMGFA, o garante da plena execução das linhas de ação e das atividades previamente definidas, permitirá per si garantir o alinhamento entre o EMGFA e a Força Aérea (bidireccionalmente), em termos de operacionalização da estratégia” “Além disso, e sendo a própria diretiva estratégica um instrumento de comunicação, existe a questão sobre a compreensão efetiva dos objetivos estratégicos de todos os que integram a organização. Uma análise “crua e fria” dita que é difícil garantir um alinhamento em todas as perspetivas estratégicas”	B1.3 B2.1 B3.1
Questão 8 - Como é efetuada a monitorização e aprendizagem na organização?		
E2	“A análise operacional é feita mensalmente , com as apresentações periódicas das reuniões do ponto de situação. “	C2.1
	“Portanto, o gestor deveria ter o ficheiro de MSPBI que está ligado à base de dados, e eu quando quer saber o estado da sua área, arranca o ficheiro e clica atualizar o sistema, atualiza e ele vai aos seus <i>dashboards</i> ” “Cada setor tem uma folha de Excel [...] as supostamente todos eles, neste momento, todos os outros que faltam aqui, já têm uma coisa destas. Têm a folha de Excel, preenchem e eles próprios fazem o seu controlo do MSPBI .”	C4.1
	“Isto era subjetivo. Nós tentámos, cá está, e a função do NCI , também é endoutrinar”	C6.1
E3	“Assim, nesta etapa (monitorizar, controlar e aprender), o controlo incidirá sobre o facto de a estratégia estar, ou não, a ser implementada conforme planeado, não sendo colocada em causa a validade da estratégia em vigor, nem a sua adequação à envolvente organizacional através de reuniões periódicas ” “Por isso, os objetivos permanecem constantes e os desvios são tratados como falhas, que têm de ser eliminadas através de ações corretivas que conduzam a organização de volta ao caminho que tinha sido traçado com uma cadencia mais curta em sede de reuniões específicas para o efeito.”	C2.1
E4	“O processo de acompanhamento e controlo do grau de execução da Diretiva Estratégica do Exército , assenta na identificação de indicadores estratégicos, articulados em indicadores de gestão, de desempenho e de eficácia, os quais visam apurar se os Objetivos Estratégicos (OE) estão a ser prosseguidos de acordo com as metas definidas. Para cada um dos OE , são ainda identificados Key Indicators (KI), que suportam as atividades de acompanhamento e controlo, essenciais no apoio à decisão .”	C1.1 C5.1
	“O processo de acompanhamento e controlo é fundamental para assegurar a concretização da estratégia definida, através da aferição do progresso dos respetivos indicadores e do grau de realização das iniciativas estratégicas , com base em pontos de situação/ revisões periódicas trimestrais, semestrais e anuais .”	C2.1
	“Para apoiar todo o trabalho de acompanhamento e controlo, o Exército recorre a ferramentas de apoio que, nos dias de hoje, são soluções tecnológicas indispensáveis para gerir com sucesso o desempenho de uma organização e, conseqüentemente, contribuir para aumentar a sua competitividade. Neste sentido, o Exército optou pela utilização de uma ferramenta informática de monitorização e controlo desenvolvida internamente, o Sistema Integrado de Gestão Estratégica (SIGE). Desta forma é possível padronizar a ferramenta às necessidades específicas. O SIGE é constituído por duas aplicações distintas: a Aplicação de Carregamento de Dados e o MSPBI .”	C4.1 C4.2



	“A metodologia de alinhamento dos indicadores e metas desenvolveu-se através de abordagens heurísticas com as Entidades Setoriais, procurando otimizar a medição e dotá-la de objetividade e coerência, de modo a espelhar o percurso que o Exército pretende prosseguir.”	C3.1
	“Os indicadores estratégicos servem para orientar as decisões no Comando do Exército. Nesse sentido, foi estabelecida uma metodologia que permite o acompanhamento eficaz dos múltiplos processos que decorrem em simultâneo na Organização.”	C5.1
E5	“O controlo é executado no Exército de uma forma periódica com reuniões de cadência trimestral, semestral e anual ”	C2.1
	” recorrendo a aplicação informática desenvolvida no Exército para acompanhamento da estratégia (Sistema Integrado de Gestão Estratégica - SIGE).”	C4.2
E6	“A monitorização e aprendizagem na organização, é feita no EMFA através da análise de reportes de dados em reuniões semestrais , a partir dos quais se identifica o nível de execução e o cumprimento de objetivos, face às metas definidas no início do ano.”	C2.1
	“Na prática este processo assenta na análise do BSC assente nas TI , nomeadamente o MSPBI , onde se identificam os focos de problemas na execução que darão origem a propostas de alterações para o próximo ano.”	C4.1
Questão 9 - Como é efetuada a testagem e adaptação organizacional?		
E2	“Não há uma revisão estratégica propriamente. Durante a revisão operacional eu posso chegar à conclusão que há determinadas iniciativas que deixaram de fazer sentido, o que é feito continuamente .”	C2.2
E3	“A estratégia de longo prazo da Marinha, decorrente da doutrina naval , definida nas EG, EE e EO , apresenta uma validade de 10 a 12 anos. No entanto, não é razoável esperar todo este tempo para avaliar se a estratégia definida neste âmbito é acionável. No que respeita à estratégia decorrente da política naval , formulada para um horizonte temporal de 3 a 5 anos, correspondendo ao tempo de mandato do Chefe do Estado-Maior da Armada, é necessário testar, continuamente , quer a estratégia definida, quer a sua execução.” “Esta avaliação só é possível se forem formuladas metas específicas, de curto prazo, para as iniciativas e os indicadores , as quais têm de ser a expressão palpável da velocidade e do impacto esperado dos programas e iniciativas em curso.”	C1.1 C2.2
	“No entanto, embora a estratégia possa ter sido formulada utilizando a melhor informação disponível sobre o ambiente envolvente, tenham sido estabelecidas as relações de causa-efeito necessárias ao sucesso da estratégia e esta seja executada conforme definida, o sucesso não é garantido. Isto porque a conjuntura se encontra em permanente mutação , podendo provocar alteração dos pressupostos e fatores estratégicos assumidos aquando da elaboração da estratégia, e porque as hipóteses assumidas necessitam de ser testadas e validadas.”	C2.2
	“Assim, esta etapa, testar e adaptar, incide sobre a revisão da estratégia da Marinha. Esta revisão é efetuada em sede de reunião de revisão estratégica, que tem como objetivo avaliar se a estratégia que está a ser seguida é adequada e testar se as hipóteses e os pressupostos estratégicos fundamentais que estiveram na origem da formulação da estratégia permanecem válidos”	C2.2
E4	“É nas Revisões Estratégicas Anuais, por excelência, que se avalia se a estratégia global está a produzir os efeitos desejados. Identificada a necessidade de atualização da estratégia, é proposta superiormente uma alteração à DEE , com as inerentes orientações para alterações nas Diretivas Setoriais. Sendo a DEE um documento orientador , anualmente, com o estabelecimento de novos planos de ação, e de acordo com a importância, poderão surgir novas iniciativas estratégicas .”	C1.1 C2.2



Questão 10 - Qual o modelo existente de governança interna e as necessidades de governança para garantir o melhor alinhamento entre o EMGFA e Ramos em termos de controlo da estratégia?		
E1	<p>“É alguém que esteja por dentro do processo, que possa ajudar e agilizar a harmonização de todo o processo ao nível da execução e depois do controlo, através das reuniões periódicas que são feitas”</p> <p>“Nós queremos é reuniões para pontos de situação para saber como é que estamos e como é que temos que evoluir”</p> <p>“só exigia que as pessoas em cinco minutos conseguissem fazer uma vez por mês as suas atualizações para as reuniões”</p> <p>“Onde nós também vemos este alinhamento a acontecer, é nas tais reuniões executivas mensais”</p>	C2.1 C3.1
	<p>“é importante ainda a função das tecnologias de informação, porque isso tem que estar tudo interligado”</p> <p>“foram criados quadros de situação utilizando o Microsoft 365 PBI”</p> <p>“E foi por aí que nós aqui no EMGFA iniciámos um projeto para um sistema de gestão estratégica, que fosse suficientemente flexível para as iniciativas”</p> <p>“Neste momento a utilização do MSPBI, e isso é uma ferramenta interessante, mas falta esta cultura organizacional no EMGFA, e se calhar nas Forças Armadas, mais exército e Força Aérea, que a Marinha construiu essa cultura ao longo de vários anos, para perceber se isto não anda, porque é que não anda, o que é que está mal”</p>	C4.1
	<p>“o CEMGFA liderou o processo desde início. Especialmente no que concerne ao controlo e execução da estratégia. Sempre imprimiu uma dinâmica própria ao processo de GE e isso reflete-se nos relutados alcançados”</p>	C5.1
E2	<p>“O CEMGFA decide qual é o nível das reuniões que quer. Quer uma reunião onde têm os Chefes, mais os vices, os chefes de gabinete, o que for dos Ramos. É nessas reuniões que com a periodicidade curta que implementou, fez com que os processos avançassem, estando sempre presente de forma sistemática”.</p>	C2.1 C5.1
	<p>“Nós estamos a tentar edificar um gabinete de governação de projetos. Deveria ter uma equipa com quatro pessoas a tempo inteiro. Neste momento são três pessoas [...] o método da AGILE na gestão de projetos, essa seria a intenção”</p>	C4.2 C6.1
	<p>“Essa uniformização (manual interno), essa tentativa de uniformização e de ter doutrina conjunta, mais uma vez, foi feita tentativamente, mas não existe”</p>	C1.2
	<p>À luz da nova legislação (LOEMGFA) ele deveria ter o ponto de situação global, com os três ao mesmo tempo, do EMGFA e com os outros três, porque há coisas, há capacidades”</p> <p>“Portanto, a partir do momento em que eu passo a ter esta dependência organizacional de lei, eu tenho que criar estas estruturas para haver interoperabilidade”</p>	C1.2 C3.1
E3	<p>“Adicionalmente, a governação do processo estratégico está vertida numa publicação elaborada para o efeito: PAA34 – Processo estratégico na Marinha. Como forma de melhor garantir as necessidades de governança para um melhor alinhamento entre o EMGFA e Ramos seria útil a existência de uma doutrina conjunta específica para esse efeito.”</p>	C3.1 C1.2
	<p>“Posteriormente, para garantir um alinhamento efetivo será necessário utilizar as mesmas ferramentas de TI e os mesmos métodos que a Marinha já utiliza, adicionando mais um nível para alinhar.”</p>	A4.1
E4	<p>“A monitorização da execução da estratégia, continuará a ser da responsabilidade da Repartição de Gestão Estratégica (RGE) do GGIC do EME – 03 militares.”</p>	C6.1
	<p>“Neste sentido, como contributo para melhorar o processo de GE, eventualmente considerar a implementação de um sistema análogo ao SIGE ao nível do EMGFA, garantindo a uniformização de ferramentas/plataformas e procedimentos entre o EMGFA e Ramos.”</p>	C4.1



E5	“As necessidades poderão verificar-se, essencialmente, numa ótica de maior interação entre Estados-Maiores, para um correto alinhamento e acompanhamento da estratégia (salvaguardando sempre que, a estratégia do EMGFA não resume a dos Ramos – os Ramos contribuem para a consecução de objetivos do EMGFA, no que às atividades conjuntas respeita)”	C3.1
E6	“Diria que a forma mais simples nesta fase seria adoção de um modelo único de controlo [...] que poderia ser definido através de doutrina conjunta”	C1.2
E7	“as reuniões com o ponto de situação semestral e o relatório de avaliação anual, instrumento importante para recomendar ao General CEMFA a alteração ou revisão em alguma linha de ação específica ou da estratégia como um todo”	C1.1 C2.1 C2.2 C5.1
	“o controlo da estratégia delineada subsiste na monitorização, análise e avaliação das atividades e, por conseguinte, das respetivas linhas de ação, é nesta fase do ciclo de gestão estratégica que se identificam maiores sinergias e até economias de escala, com a adoção das mesmas ferramentas e TI, transversais ao EMGFA e Ramos, salvaguardada flexibilidade para acomodar as idiossincrasias de cada uma das Entidades.” “O controlo e monitorização da execução da estratégia[...], carregada numa base de dados simples, pelas várias Entidades [...] A análise e avaliação dos dados obtidos culmina na elaboração de dashboards desenvolvidos em MSPBI”	C4.1 C4.2
	“o processo de Gestão Estratégica utilizado na Força Aérea procura garantir o cumprimento da missão e o crescimento institucional na abordagem aos desafios da Defesa Nacional através do Poder Aéreo, na prossecução da Visão do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea em alinhamento e coordenação com o preconizado na Diretiva Estratégica do EMGFA e como a LOEMGFA e DR da FA”	C1.2 C3.1

Legenda:

Dimensão Formulação da Estratégia

Dimensão Operacionalização da Estratégia

Dimensão Controlo da Estratégia

**Apêndice E — Análise das entrevistas****Quadro 3 – Análise de conteúdo das entrevistas**

Categorias	Subcategorias	Unidades de registo	Entrevistados							Unidades de enumeração	Resultado
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		
Questão 1, 2 e 3											
Necessidades na formulação (A)	Doutrina, Legislação e Documentos estratégicos (A1)	A1.1 – Necessidade de Doutrina Conjunta para a GE	X	X	X			X	X	5	70%
		A1.2 – Importância da LOEMGFA para a GE	X	X	X		X		X	5	70%
		A1.3 – Importância das Diretivas estratégicas e setoriais	X	X	X	X		X	X	6	86%
	Organização (A2)	A2.1 – Importância dos fatores estratégicos, vantagens, e recursos internos da organização		X	X					2	29%
	Alinhamento (A3)	A3.1 – Necessidade de coordenações e uniformização para garantir melhor alinhamento	X	X	X	X	X		X	6	86%
	Ferramentas e Tecnologias de Informação (A4)	A4.1 – Importância uso da ferramenta SWOT	X	X	X			X		4	58%
		A4.2 – Importância uso da ferramenta PESTEL	X	X	X	X				4	58%
		A4.3 – Importância do uso da metodologia do BSC	X	X	X	X	X	X	X	7	100%
	Liderança e Governança (A5)	A5.1 – Importância e papel da liderança na governança do processo	X	X	X			X		4	58%
	Pessoal (A6)	A6.1 – Flexibilidade do pessoal afeto ao processo de GE	X	X	X	X		X		5	70%
A6.2 – Necessidade de rever o pessoal afeto à GE		X	X	X	X		X		5	70%	
Questão 4, 5, 6 e 7											
Necessidades na operacionalização (B)	Doutrina, Legislação e Documentos estratégicos (B1)	B1.1 – Necessidade de Doutrina Conjunta para a GE			X			X		2	29%
		B1.3 – Desmultiplicação dos documentos estratégicos	X	X	X		X	X	X	6	86%
	Organização (B2)	B2.1 – Importância dos recursos financeiros			X			X		2	29%
	Alinhamento (B3)	B3.1 – Importância do desdobramento e do alinhamento interno e externo da estratégia	X	X	X	X	X	X	X	7	100%
		B4.1 – Importância do uso do mapa da estratégia	X	X	X		X	X	X	6	86%
		B4.2 – Diversificação do uso de ferramentas de GE			X					1	14%



	Ferramentas e Tecnologias de Informação (B4)	B4.3 – Diversificação de ferramentas tecnológicas para a GE		X	X						2	29%
	Liderança e Governança (B5)	B5.1 – Importância e papel da liderança no processo	X	X							2	29%
	Pessoal (B6)	B6.1 – Papel do pessoal afeto ao processo de GE	X	X							2	29%
Questão 8, 9 e 10												
Necessidades no controle (C)	Doutrina, Legislação e Documentos estratégicos (C1)	C1.1 – Importância da revisão da documentação estratégica	X	X	X	X			X		5	70%
		C1.2 – Necessidade de doutrina conjunta e papel LOEMGFA		X	X			X	X		4	58%
	Organização (C2)	C2.1 – Importância das revisões periódicas para a monitorização da estratégia	X	X	X	X	X	X	X		7	100%
		C2.2 – Importância da revisão estratégica		X	X	X			X		4	58%
	Alinhamento (C3)	C3.1 – Necessidade de coordenações e uniformização para garantir melhor alinhamento	X	X	X	X			X		5	70%
	Ferramentas e Tecnologias de Informação (C4)	C4.1 – Importância do uso conjunto do MSPBI	X	X	X	X			X	X	6	86%
		C4.2 – Necessidade do uso de outras ferramentas e TI		X		X	X		X		4	58%
	Liderança e Governança (C5)	C5.1 – Importância da liderança na governança e execução	X	X		X			X		4	58%
Pessoal (C6)	C6.1 – Papel do pessoal afeto ao processo de GE		X		X					2	29%	



Apêndice F — Contributos para o acréscimo de conhecimento da gestão estratégica nas Forças Armadas

Quadro 4 – Acréscimo de conhecimento face a anteriores trabalhos realizados no Instituto Universitário Militar sobre gestão estratégica

Curso/Título do Trabalho	Autor	Data	Principais contributos para o conhecimento	Acréscimo de conhecimento produzido pelo presente trabalho, ao trabalho referido
CPOG Impacto da gestão estratégica nas FFAA. Resultados e perspectivas futuras	CMG Fernando Jorge Pires	2014	<ul style="list-style-type: none">• Na etapa de análise de ambiente recomenda-se que seja enunciado, para cada ciclo de planeamento militar, <u>uma visão, reafirmados os valores e definidos grandes objetivos</u>, utilizando formulações simples e muito diretas que permitam a rápida compreensão e interiorização pelas pessoas em todos os níveis da organização, elementos a serem utilizados extensamente nos <u>processos comunicacionais</u> internos e externos, procurando cimentar a identificação e adesão ao projeto comum e a criação e reforço de uma imagem institucional adequada, consistente e consequente perante a sociedade;• Na etapa da formulação da estratégia recomenda-se que seja seguido na plenitude o modo de planeamento com a geração de cenários e estratégias alternativas, tendo em vista a adoção da metodologia de planeamento por capacidades no âmbito do desenvolvimento do SFN. O resultado desta etapa deverá ser uma <u>diretiva de política para as FFAA</u> onde se definem os objetivos gerais, estabelecem os planos de médio/longo prazo e <u>se dão as orientações para o desenvolvimento da estratégia militar que garanta o devido alinhamento destas estratégias parcelares dos Ramos com a estratégia geral definida para as FFAA</u>;• Na etapa de implementação recomenda-se que seja elaborado um mapa da estratégia com a <u>identificação e alinhamento de iniciativas estratégicas</u> (projetos e programas) alinhados de acordo com as vertentes operacional, estrutural e genética;• Recomenda-se a <u>adoção do BSC como instrumento</u> que habilita a sistematização, gestão e controlo das iniciativas estratégicas, garantindo uma ligação coerente entre a formulação, a implementação e a avaliação e controlo;• Deverá ser aproveitada a exigência legal de elaboração do QUAR para introduzir uma <u>dinâmica de avaliação com ciclos anuais e inferiores, recorrendo-se à utilização do BSC em conjunto com indicadores de gestão (do SIGDN) e do EPM</u> de forma a permitir o acompanhamento a par e passo da execução da estratégia, num processo coerente e alinhado desde a planificação à avaliação dos resultados, com um acompanhamento semestral ou mesmo trimestral dos mais importantes indicadores;• Preconiza-se <u>ainda reforço do papel do EMGFA</u> na gestão dos instrumentos de suporte para o Planeamento de Recursos (financeiros, humanos e materiais), deslocando-se o centro de gravidade da gestão das leis de programação militar dos SCS para o EMGFA, sem prejuízo das competências específicas dos SCS no que concerne à execução, acompanhamento e controlo.	<ul style="list-style-type: none">• Foi analisada a maturidade do processo de GE no EMGFA e Ramos das FFAA e está identificada o quadro legal (LOEMGFA) que determina o alinhamento das orientações politico-estratégicas militares emanadas pelo EMGFA, carecendo ainda de um melhor alinhamento;• Foi analisada a maturidade do processo de GE no EMGFA e Ramos das FFAA e está identificado o BSC como a ferramenta em uso em todas as Entidades;• As perspetivas usadas no mapa da estratégia não são comuns, contudo não diferem significativamente e não obsta a que exista um perfeito alinhamento da GE;• A Marinha utiliza o EPM para gerir a sua GE e é apresentado como contributo a adoção de TI comuns para todas as Entidades, existindo assim maior convergência, aproveitando as economias de escala que daí podem advir;• Com a nova LOEMGFA a centralização de algumas matérias (nomeadamente as de carácter transformacional) são agora geridas pelo EMGFA;



<p>CPOG Edificação da Capacidade de “Gestão Estratégica” da Defesa Nacional</p>	<p>CMG Rui Alves Francisco</p>	<p>2016</p>	<ul style="list-style-type: none">• Modelo de GE da DN – Constituído por quatro fases: Formulação estratégica, Tradução da estratégia, <u>Alinhamento estratégico</u> e Execução estratégica, cada uma constituída por diversos processos elementares. Este modelo implementa o futuro Sistema de GE da DN.• <u>Modelo de alinhamento estratégico</u> das Entidades Superiores da DN – Implementa, através dos respetivos <u>ME/BSC, o alinhamento vertical da estratégia estrutural-gestionária entre o MDN, EMGFA e Ramos</u> e da estratégia militar-operacional entre o EMGFA e Ramos. Releva a importância dos Ramos se <u>alinharem horizontalmente entre si, em termos das estratégias estrutural-gestionária e militar-operacional.</u>• Requisitos da Capacidade de GE-DN – Estabelecimento dos requisitos de cariz metodológico relacionados com a implementação do modelo de GE da DN e de cariz estrutural relacionados com o desenvolvimento integrado e coerente dos elementos DOTMLPII da Capacidade de GE-DN para assegurar o sucesso de implementação, sustentabilidade e <u>governança</u> desta capacidade.• Sistema de <u>Informação Integrado</u> de Desempenho Organizacional – constituído por um SIGE, componente central da Capacidade de GE-DN, em torno do qual se posicionam os SI operacional e funcionais das Entidades Superiores da DN que lhe disponibilizam informação.	<ul style="list-style-type: none">• Avaliada a maturidade da GE, foi identificada que os ciclos referentes aos modelos, apesar de não possuírem as fases apresentadas, conseguem conter em si, todos os aspetos elencados;• Após o preconizado na LOEMGFA, existe atualmente uma maior convergência no alinhamento das estratégias, contudo, os contributos apresentados, incluem a necessidade de uma maior articulação e uniformização, quer de TI quer da elaboração de doutrina militar conjunta;• Também como contributo é apresentada a necessidade de revisão do modelo de governança da GE, em especial para dar cumprimento ao preconizado pelas novas competências do EMGFA, sendo esse modelo de governança, sempre alicerçado na geometria variável que permita dar flexibilidade e amplitude técnica para atuar em prol da GE.
<p>CEMC As ferramentas de gestão estratégica na avaliação de desempenho organizacional das Forças Armadas</p>	<p>MAJ José Pereira de Andrade</p>	<p>2016</p>	<ul style="list-style-type: none">• Considera-se que o planeamento estratégico deve iniciar-se com a definição dos OEst que permitam cumprir a missão. Posteriormente, aqueles OEst serão alcançados com a estratégia considerada adequada aquele fim em que, efetivamente, a possibilidade de dispor de uma <u>ferramenta que permita formular, implementar e avaliar a estratégia</u> representa uma mais-valia significativa. Isto porque, a ferramenta em questão sistematiza todo o processo não permitindo omitir passos bem como, permite <u>identificar as ações, as metas e os indicadores</u> que, medidos, permitem verificar o grau de consecução dos OE definidos inicialmente. Por esta razão, <u>as ferramentas BSC revelam-se</u> pertinente neste processo de identificação das ações, na mensuração de indicadores e metas e por conseguinte, na melhoria das decisões estratégicas;• O <u>alinhamento organizacional</u> deve ocorrer ao nível dos objetivos que, “<u>em cascata</u>”, vão sendo “<u>desdobrados</u>” até ao nível das ações e tarefas. Como se compreende, cada setor realiza determinadas ações idênticas que devem ser agregadas a montante por um objetivo transversal. Caso assim não seja, pode levar-se à duplicação de esforços na identificação	<ul style="list-style-type: none">• Avaliada a maturidade da GE, em termos de ferramentas de GE, o uso do BSC de forma transversal, a par de outras ferramentas identificadas, permitiu alavancar a GE;• O desdobramento em cascata foi igualmente identificado com fulcral para o alinhamento interno e externo, tendo sido apresentado como contributo essencial para o desenvolvimento do processo de GE;• O alinhamento interno da GE não foi identificado como uma lacuna, contudo, o facto da necessidade de



			<p>de OS por parte dos setores e à própria duplicação de OS, bem como à duplicação dos processos subsequentes à identificação de um OS, como seja a identificação de ações, metas e indicadores. Isto porque, em alguns casos, as ações desenvolvidas por um <u>determinado setor são semelhantes àquelas que outro setor desenvolve</u>. Claro que, estas ações apresentam um contributo mais ou menos significativo para os OEst de acordo com a função em que esse setor se encontra. Pretende-se com isto dizer que um OS relacionado com a gestão de recursos humanos ou relacionado com processos é <u>transversal a todos os setores</u> e não é exclusivo de um determinado setor. Neste sentido, considera-se que <u>o alinhamento organizacional deverá ser feito com base nos OOp</u>, relacionados com <u>processos transversais a todos os setores</u> e não com processos funcionais;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considera-se que o processo de GE deve ser sistematizado, “fechado” e que “<u>agregue toda a organização</u>”, no sentido de efetivamente medir e avaliar a estratégia adotada e assim garantir maior eficácia da GE. Isto porque, um processo “aberto” não concorre para a eficácia do próprio processo de GE, pois pode levar a <u>diferentes interpretações</u> da própria estratégia e à <u>definição de objetivos que não contribuam completamente para os OEst</u> que se pretende alcançar com a estratégia adotada. Claro que, a liberdade de ação e a iniciativa é fundamental no processo de GE, no entanto, a mesma deve fazer parte da fase da reflexão estratégica e que, uma vez feita, <u>orienta todos os processos e fases subsequentes</u>. 	<p>doutrina conjunta e de ferramentas de TI conjuntas, a par da melhoria da coordenação e uniformização de procedimentos, poderá galvanizar sobremaneira a interpretação a dar ao processo de GE, permitindo melhorar, convergir e equivaler os vários processos de GE existentes, sem esquecer as singularidades que cada entidade apresenta;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com a adoção dos contributos vitais apresentados no trabalho, e com os alinhamentos existentes no framework, poderá ser possível olvidar as questões relacionadas com os desalinhamentos estratégicos internos.
<p>CPOS O papel da Contabilidade de Gestão Estratégica na mensuração dos recursos alocados à prossecução dos objetivos</p>	<p>ITEN Ana Bernardes</p>	<p>2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> • As ferramentas adotadas pela Marinha para implementar a GE, Contabilidade de Gestão e para mensurar os recursos financeiros alocados aos seus OE são, respetivamente, o <u>BSC/XPP</u>, o módulo de <i>Controlling</i> do <u>SIG-DN</u> e a informação financeira introduzida nos projetos em sede de <u>EPM</u>. Porém, este último, não é eficaz, nem coerente nem adequado; • As potencialidades do módulo de <i>Controlling</i> do SIG-DN respondem ao exigido pelas normas do SNC-AP, mais propriamente a NCP 27, na sua totalidade; O módulo de <i>Controlling</i> do SIG-DN pode efetuar o acompanhamento financeiro da evolução da prossecução dos OE definidos na Diretiva de Planeamento da Marinha e ter em conta a NCP 27 em simultâneo. Desde que se <u>alinhem as Diretivas Setoriais com os Planos de Atividades</u> e estes com o SIG-DN. 	<ul style="list-style-type: none"> • A uniformização no uso de TI, de forma transversal nas FFAA, permitirá alavancar as necessidades conjuntas das mesmas, impelindo os organismos responsáveis, para resolver as questões subjacentes e residuais, que afetam isoladamente algumas Entidades;
<p>CPOG O contributo do recurso financeiro na gestão estratégica da Força Aérea</p>	<p>COR Jorge Soares Pimentel</p>	<p>2022</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A FA dispor de uma renovada visão do contexto em que o Recurso Financeiro a influencia, de um modelo de análise, de base científica, que permite apoiar a sustentação dos requisitos de Recursos Financeiros para o seu Desempenho Organizacional – e que poderá ser adaptado a outros contextos das FFAA, bem como ser utilizado pela Secretária-geral do Ministério da Defesa Nacional (SGMDN), nas discussões sobre Recursos Financeiros da DN, junto do Ministério das Finanças, – e de um <u>conjunto de medidas que incrementam o alinhamento</u> entre o Recursos Financeiros-GE-Desempenho Organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • A implementação dos contributos apresentados, permitirá alavancar outras necessidades paralelas, pois com a adoção de TI comuns, bem como a definição de processos de GE conjuntos em doutrina específica, poderão potenciar o uso do Recurso Financeiro.