



ACADEMIA MILITAR

**Adaptação do Balanced ScoreCard à metodologia Hoshin Kanri na estrutura de topo
do Exército: vicissitudes e propostas de melhoria**

Autor: Aspirante de Administração Militar Bruno Fragoso

Orientador: Capitão de Administração Militar Hélio Fernandes

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2017



ACADEMIA MILITAR

**Adaptação do Balanced ScoreCard à metodologia Hoshin Kanri na estrutura de topo
do Exército: vicissitudes e propostas de melhoria**

Autor: Aspirante de Administração Militar Bruno Fragoso

Orientador: Capitão de Administração Militar Hélio Fernandes

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2017

EPÍGRAFE

“O que não se pode medir, não se pode gerir”

Peter Drucker

DEDICATÓRIA

A vida é feita de caminhos, por isso dedico este trabalho aos que me apoiam na prossecução dos meus. A estes, em especial à minha família, amigos e camaradas de curso,

O meu sincero OBRIGADO

AGRADECIMENTOS

Apontar a autoria do presente trabalho a uma única pessoa, sem menosprezar o esforço e dedicação pessoal que com sapiência empreguei na sua realização, era algo que na minha perspetiva não seria digno e omitiria os valorosos contributos que tornaram possível a sua concretização. Posto isto, é imperioso que essas pessoas sejam reconhecidas e, por isso, gostaria de começar por lhes deixar o meu mais sincero e profundo agradecimento:

Em primeiro lugar às distintas personalidades do Estado-Maior do Exército, nomeadamente aos excelentíssimos senhores **Coronel Tirocinado António Grilo**, Chefe do Gabinete de Gestão da Informação e do Conhecimento à data da abordagem, **Coronel Tirocinado João Boga Ribeiro**, Chefe da Divisão de Planeamento de Forças, **Coronel Tirocinado Luís Baptista**, Chefe da Divisão de Recursos, **Coronel Tirocinado José Rebelo**, Chefe da Divisão de Cooperação, Operações, Informações e Segurança, **Coronel Tirocinado Gonçalves Fernandes**, Chefe da Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas e ainda ao **Coronel Luís Oliveira**, Comandante da Unidade de Apoio do Estado-Maior do Exército, pela disponibilidade e amabilidade com que prontamente dispuseram o seu conhecimento nas respostas às entrevistas efetuadas.

Não podia deixar ainda de vincar o apreço pelos restantes elementos pertencentes às distintas Repartições do órgão, que constantemente disponibilizaram o seu auxílio em qualquer matéria solicitada, e em especial ao senhor **Major Pedro Pinheiro** pela entrega com que transpôs a sua experiência pessoal, que inegavelmente enriqueceu a presente investigação.

Aos senhores **Capitão-de-fragata Paulo Vieira**, Chefe da Direção de Análise e Gestão da Informação da Marinha Portuguesa, **Engenheiro Manuel Thomaz**, Presidente da Associação Nacional de Jovens Empresários e Vice-presidente das Águas de Portugal e **Alexei Tchikoulaev**, colaborador da Bright Partners, pela recetividade, à-vontade e dinamismo com que, em âmbitos distintos, partilharam as suas boas práticas, informação técnica, opinião e perspetiva sobre modelos de gestão modernos, revelando o que de melhor é feito nesta área a nível nacional.

Ao senhor **Capitão Hélio Fernandes**, o agradecimento à sua pessoa transcende o irrepreensível papel que desempenhou, distintamente enquanto **orientador**, pelo que aproveito para agradecer por todas as ocasiões em que na qualidade de professor, me transmitiu o interesse pela temática, e que de certa forma sempre proporcionou uma

dinâmica de trabalho que me obrigou a “sair da caixa”, contribuindo para o desenvolvimento de um pensamento crítico, alargando horizontes e incutindo uma vontade contínua de procurar saber sempre mais.

Ao senhor **Capitão Flávio Fernandes**, pelo irrepreensível papel que desempenhou na qualidade de Diretor de Curso do Tirocínio para Oficial 2016/2017, pelo profissionalismo com que empreendeu nas suas funções e sobretudo pelo humanismo com que as levou a cabo, sendo, sem dúvida, alguém que tenho como exemplo.

Ao senhor **Capitão da Guarda Nacional Republicana Vítor Nogueira**, por todos os contributos para a minha formação académica e para as futuras funções laborais. É imperativo salientar que se não fosse a sua pessoa, provavelmente nunca teria tido conhecimento do Hoshin Kanri e do livro que serviu de impulso para a elaboração do Projeto de Investigação que originou o presente trabalho.

Ao senhor **Tenente-Coronel Paulo Gomes**, enquanto Diretor dos Cursos de Administração Militar durante o ano letivo 2016/2017, que apesar do ténue contacto estabelecido durante o tirocínio, fruto dos moldes em que o mesmo decorreu, sempre fez questão de se fazer sentir presente e disponível em qualquer situação.

Aos senhores **Tenente-Coronel Paulo Inocêncio**, **Tenente-Coronel Henrique Veríssimo** e **Major David Rosado**, não só pelos papéis que desempenharam enquanto professores no decorrer do meu percurso académico na Academia Militar, mas sobretudo no cabal cumprimento das suas funções enquanto diretores de curso.

Por fim, mas não menos importante, aos meus pais, José e Sara, pelo exemplo que sempre foram, são e continuarão a ser, ao meu irmão Rafael e restante família, á minha namorada Joana Vaz, e a todos os meus amigos que estiveram sempre presentes para me apoiarem, nos bons e sobretudo nos maus momentos em que o cansaço pesou mas a sua paciência e carinho criaram um porto de abrigo onde sempre recarreguei energias para retomar o rumo certo. Uma palavra ainda para os meus camaradas de curso, que inevitavelmente se tornaram na minha segunda família e com os quais vivi momentos inesquecíveis e que estiveram ao meu lado face aos inúmeros obstáculos que se foram colocando neste caminho, barreiras essas que me fizeram sofrer, chorar, batalhar mas que graças a eles foram possíveis de ultrapassar. Ao Gilberto, cuja personalidade, convicções e valores pessoais pautaram a minha conduta de trabalho ao longo do tempo.

A estes e a todos os outros que de certa forma contribuíram para o que sou hoje,
como ser humano e como militar, OBRIGADO!

Bruno Miguel Duarte Fragoso

RESUMO

A atual conjuntura socioeconómica nacional transpõe para os organismos públicos um paradigma organizacional cada vez mais orientado para resultados, conduzindo à adoção de instrumentos capazes de medir a eficácia, eficiência e qualidade da gestão pública.

O Exército Português na prossecução da sua missão no âmbito da Defesa Nacional e enquanto instituição pública, num inerente esforço contínuo de adaptação ao meio onde se insere, adotou metodologias e ferramentas de planeamento e gestão modernas, como o Balanced ScoreCard e o Microsoft® *EnterpriseProject Management*.

Na operacionalização destes modelos gestionários, a capacidade de garantir um alinhamento organizacional é fundamental para uma eficaz execução dos objetivos definidos, e é nesse sentido que surge o presente trabalho que tem como objeto de estudo um modelo que para o efeito coadune as supracitadas metodologias e o Hoshin Kanri na estrutura de topo do Exército, com enfoque no Estado-Maior do Exército.

Neste campo de ação decorrem os principais objetivos de investigação que passam por refletir de que forma é possível operacionalizar a integração de uma metodologia direcionada para o desdobramento da estratégia ao longo de toda a organização, no atual modelo de Gestão Estratégica e identificar eventuais contributos e propostas de melhoria que daí possam surgir.

Neste desiderato, a metodologia de investigação empregue baseou-se no método hipotético-dedutivo, traduzindo-se num processo de procura e análise de informação que fundamentou os principais resultados obtidos, refletindo o reconhecimento de uma massa crítica em crescimento no seio da organização face ao tema.

Concluiu-se que as principais sinergias derivadas da integração em estudo materializam-se num modelo capaz de reunir numa só folha um aglomerado de informações que contribui não só para uma visualização panorâmica de todo o processo de gestão, como reforça ainda o sentido de responsabilidade dos envolvidos, viabilizando ainda uma análise ao encadeamento do impacto que a mais simples tarefa pode refletir na execução da estratégia e identificar oportunamente quais os aspetos críticos a melhorar.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Planeamento Estratégico, Alinhamento Organizacional, Execução da Estratégia.

ABSTRACT

The current national socio-economic situation transposes an increasingly more results-oriented organizational paradigm into public agencies, leading to the adoption of instruments capable of measuring the effectiveness, efficiency and quality of public management.

The Portuguese Army in pursuit of its National Defense mission and as a public institution, in an inherent continuous effort to adapt to the environment where it operates, adopted modern planning and management tools and tools such as the Balanced Scorecard and Microsoft® *EnterpriseProject Management*.

In the operationalization of these management models, the ability to guarantee an organizational alignment is fundamental for an effective implementation of the defined objectives, and it is in this sense that the present work arises that has as object of study a model that, to this end, complies with the aforementioned methodologies and the Hoshin Kanri in the top structure of the Army, focusing on the Army General Staff.

In this field of action the main research objectives are reflected in how it is possible to operationalize the integration of a methodology directed to the strategy unfold throughout the organization, in the current model of Strategic Management and to identify possible contributions and proposals Improvement.

In this regard, the research methodology employed was based on the hypothetical-deductive method, which translates into a process of searching and analyzing information that based the main results obtained, reflecting the recognition of a growing critical mass within the organization against the theme.

It was concluded that the main synergies derived from the study integration are materialized in a model capable of bringing together in one sheet an agglomeration of information that contributes not only to a panoramic view of the entire management process, but also reinforces the sense of responsibility of the involved, making possible an analysis to the chaining of the impact that the simplest task can reflect in the execution of the strategy and to identify in a timely manner the critical aspects to be improved.

Keywords: Strategic Management, Strategic Planning, Organizational Alignment, Strategy Execution.

ÍNDICE GERAL

EPÍGRAFE	i
DEDICATÓRIA	ii
AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	xi
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	xiii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1. A GESTÃO ESTRATÉGICA E O ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL	3
1.1. A Nova Gestão Pública e o foco no desempenho	3
1.2. A evolução do conceito de Gestão Estratégica	4
1.3. A importância do Planejamento Estratégico	5
1.4. A Gestão Estratégica do Exército	7
CAPÍTULO 2. O DESDOBRAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA: ALIAR O HOSHIN KANRI AO BALANCED SCORECARD	10
2.1. O Balanced ScoreCard	10
2.1.1. O Balanced ScoreCard como ferramenta de Gestão Estratégica	10
2.1.2. A adaptação ao Setor Público	11
2.2. O Hoshin Kanri	12
2.2.1. Contexto histórico	12
2.2.2. Descrição da metodologia	13
2.2.3. Modelos de implementação	14
2.2.4. O Desdobramento da Estratégia	15
2.3. A Integração do Hoshin Kanri com o Balanced Scorecard	17

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA	19
3.1. Metodologia de base	19
3.2. Delimitação da abordagem	20
3.3. Modelo de análise	21
3.3.1. Pergunta de Partida e Perguntas derivadas	21
3.3.2. Hipóteses de investigação	21
CAPÍTULO 4. MÉTODOS E MATERIAIS	23
4.1. Contexto de observação-caso de estudo	23
4.2. Técnicas de recolha de dados	24
4.3. Procedimentos de amostragem	25
4.4. Técnicas de tratamento e análise dos dados	27
CAPÍTULO 5. RESULTADOS	29
5.1. Apresentação e análise dos resultados das entrevistas	29
5.1.1. Entrevistas exploratórias semiestruturadas	29
5.1.2. Entrevistas semiestruturadas	34
5.2. Apresentação e análise dos resultados do inquérito por questionário	36
5.2.1. Caracterização dos inquiridos	36
5.2.2. Gestão Estratégica, Execução da Estratégia e Alinhamento Organizacional	37
5.2.3. Síntese conclusiva	40
CAPÍTULO 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
6.1. O modelo conceptual proposto	42
6.2. Análise SWOT	44
6.3. Verificação das Hipóteses de Investigação	45
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 - As Sete Iniciativas de Jackson (2006)	16
Figura n.º 2 - Frequências das respostas ao inquérito	38
Figura n.º 3 - Estatísticas das respostas ao questionário	39
Figura n.º 4 - Modelo de integração do BSC com o HK no EME	42
Figura n.º 5 - Metodologia de investigação	III
Figura n.º 6 - Guião do inquérito por questionário	XVI
Figura n.º 7 - Alfa de Cronbach	XXXII
Figura n.º 8 - Género dos inquiridos	XXXII
Figura n.º 9 - Categoria dos inquiridos	XXXII
Figura n.º 10 - Un/SubUn dos inquiridos	XXXIII
Figura n.º 11 - Habilitações Literárias	XXXIII
Figura n.º 12 - Formação certificada em Gestão Estratégica ou Gestão de Projetos extra plano curricular militar	XXXIV
Figura n.º 13 - Circunstâncias da formação	XXXIV
Figura n.º 14 - Média das Respostas	XXXIV
Figura n.º 15 - Equipas de Implementação	XXXVI
Figura n.º 16 - Matriz XA3 de 1º Nível-EME	XXXVII
Figura n.º 17 - Matriz XA3 de 2º Nível-DPF	XXXVIII
Figura n.º 18 - Exemplo de um Relatório A3	XXXIX
Figura n.º 19 - Análise SWOT à GE do EME	XL
Figura n.º 20 - Organigrama de EME	XLII
Figura n.º 21 - A GE como Processo Sequencial e Cíclico	XLIII
Figura n.º 22 - Estado da consecução dos objetivos em Mapa Estratégico	XLIV
Figura n.º 23 - Contribuição das Divisões/CGI/UnAp para os objetivos	XLV
Figura n.º 24 - Estado da consecução dos objetivos	XLV
Figura n.º 25 - Organização da GPEx	XLVI
Figura n.º 26 - A Adaptação do Ciclo PDCA ao Ciclo FAIR	XLVII
Figura n.º 27 - O Processo catchball	XLVIII
Figura n.º 28 - Modelo de King (1989)	XLIX
Figura n.º 29 - Modelo de Akao (1991)	XLIX

Figura n.º 30 - A Matriz $XA3$ L
Figura n.º 31 - Integração do BSC com o HK' LI

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1 - Ideias-chave do bloco A	29
Tabela n.º 2 - Ideias-chave do bloco B	32
Tabela n.º 3 - Ideias-chave do bloco C	35
Tabela n.º 4 - Comparação das características de modelos de implementação do HK..I	
Tabela n.º 5 - Objetivos do bloco de entrevistas A	XVII
Tabela n.º 6 - Objetivos do bloco de entrevista B	XVIII
Tabela n.º 7 – Objetivos do bloco de entrevistas C.....	XIX
Tabela n.º 8 - Codificação cromática dos entrevistados.....	XX
Tabela n.º 9 - Análise de conteúdo da categoria 2A-Condições de implementação..	XXI
Tabela n.º 10 - Análise de conteúdo da categoria 3A-Fatores-chave para o sucesso alcançado	XXI
Tabela n.º 11 - Análise de conteúdo da Categoria 4A-Dificuldades registadas	XXII
Tabela n.º 12 - Análise de conteúdo da Categoria 5A-Melhorias possíveis e lições aprendidas	XXIII
Tabela n.º 13 - Análise de conteúdo da Categoria 6A-Contributos que uma ferramenta de desdobramento da estratégia pode proporcionar.....	XXIII
Tabela n.º 14 - Análise de conteúdo da categoria 7A-Integração do HK no processo de GE	XXIV
Tabela n.º 15 - Análise de conteúdo das Categorias B	XXIV
Tabela n.º 16 - Análise de conteúdo da Categoria 2C-Sensibilidade dos intervenientes relativamente ao tema	XXVI
Tabela n.º 17 - Análise de conteúdo da Categoria 3C-Nível de formação e Doutrina existente sobre o tema.....	XXVII
Tabela n.º 18 - Análise de conteúdo da Categoria 4C-Alterações sentidas no processo de GE do EP	XXIX
Tabela n.º 19 - Análise de Conteúdo da Categoria 5C-Contributos da integração do HK no processo de GE	XXX
Tabela n.º 20 - Conceitos Base da Estrutura Organizacional do EME	XXXV

LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICES	I
Apêndice A - Comparação das características de modelos de implementação do HK I	
Apêndice B - Metodologia de investigação	III
Apêndice C - Guiões de entrevista	IV
Apêndice D - Inquérito por questionário	XII
Apêndice E - Definição dos objetivos das entrevistas	XVII
Apêndice F - Codificação cromática dos entrevistados	XX
Apêndice G - Análise de conteúdo das entrevistas exploratórias semiestruturadas	XXI
Apêndice H - Análise de conteúdo das entrevista semiestruturadas	XXVI
Apêndice I - Dados estatísticos do inquérito por questionário	XXXII
Apêndice J - Conceitos base da estrutura funcional de GP do EME	XXXV
Apêndice L - Equipas de implementação do modelo	XXXVI
Apêndice M - Matriz XA3 de 1º Nível-EME	XXXVII
Apêndice N - Matriz XA3 de 2º Nível-DPF	XXXVIII
Apêndice O - Exemplo de um Relatório A3	XXXIX
Apêndice P - Análise SWOT à GE do EME	XL
ANEXOS	XLI
Anexo A - Organigrama do EME	XLII
Anexo B – A GE como processo sequencial e cíclico	XLIII
Anexo C - Visualização do Relatório de Estado dos Objetivos do EME	XLIV
Anexo D - Organização da GPEx	XLVI
Anexo E - A adaptação do Ciclo PDCA ao Ciclo FAIR	XLVII
Anexo F - O Processo <i>catchball</i>	XLVIII
Anexo G - Modelos de King (1989) e Akao (1991)	XLIX
Anexo H - A Matriz X-A3	L
Anexo I - Integração do BSC com o HK	LI

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

ADMIL	Administração Militar
AM	Academia Militar
AP	Administração Pública
AR	Assembleia da República
Art	Artilharia
BP	<i>Bright Partners</i>
BSC	<i>Balanced ScoreCard</i>
CAF	<i>Common Assessment Framework</i>
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
CFR	Capitão-de-fragata
Cfr.	Conforme
CFT	Comando das Forças Terrestres
CmdLog	Comando da Logística
DFin	Direção de Finanças
CmdPess	Comando do Pessoal
Cor	Coronel
DCE	Diretiva do Comandante do Exército
DCOIS	Divisão de Cooperação, Operações, Informações e Segurança
DCSI	Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
DDNLA	Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas
DE	Direção de Ensino
DGRDN	Direção Geral de Recursos da Defesa Nacional
DHCM	Direção de História e Cultura Militar
DL	Decreto-Lei
DN	Defesa Nacional
DOEME	Diretiva Operacional do Estado-Maior do Exército
DPF	Divisão de Planeamento de Forças
DPEB	Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio

DR	Divisão de Recursos
EME	Estado-Maior do Exército
Eng.º	Engenheiro
EP	Exército Português
ES	Entidade Setorial
FAIR	<i>Focus, Allignment, Integration, Review</i>
FFAA	Forças Armadas
GabCEME	Gabinete do Chefe de Estado-Maior do Exército
GE	Gestão Estratégica
GGIC	Gabinete de Gestão da Informação e do Conhecimento
GO	Gestão por Objetivos
GP	Gestão de Projetos
GPEx	Gestão de Projetos no Exército
HI	Hipóteses de Investigação
HK	<i>Hoshin Kanri</i>
IGE	Inspeção Geral do Exército
Inf	Infantaria
LIM	Lei das Infraestruturas Militares
LPM	Lei da Programação Militar
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MP	Marinha Portuguesa
MS® EPM	Microsoft Enterprise Project Management
n.º	Número
NCI	Núcleo de Consultoria Interna
p.	Página
PAA	Plano de Atividades Anual
PCM	Presidência do Conselho de Ministros
PD	Pergunta Derivada
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PE	Planeamento Estratégico
PMO	Project Management Office
PP	Pergunta de Partida
pp.	Páginas

RAA	Relatório de Atividades Anual
RCFTIA	Relatório Científico do Trabalho de Investigação Aplicada
RCM	Resolução do Conselho de Ministros
SI	Sistemas de Informação
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública
Sr.	Senhor
Tir	Tirocinado
UnAp	Unidade de Apoio
VCEME	Vice-Chefe Estado-Maior do Exército
VFO	<i>Vital Few Objectives</i>

INTRODUÇÃO

No âmbito daquele que é o culminar do ciclo de estudos inscrito no Mestrado Integrado em Administração Militar (ADMIL), surge o presente Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA), subordinado ao tema: “Adaptação do Balanced ScoreCard (BSC) à metodologia Hoshin Kanri (HK) na estrutura de topo do Exército: vicissitudes e propostas de melhoria”.

O novo paradigma organizacional pressupõe a escolha de instrumentos capazes de medir a eficácia, eficiência e qualidade da gestão pública, tendo em vista não só a melhoria do seu desempenho, mas também a imagem perante os cidadãos. Não obstante outros, este é um dos grandes desafios que atualmente se impõem ao Exército Português (EP) na resposta às exigências da Defesa Nacional (DN), num contexto económico-social que cada vez mais obriga a uma racionalização metódica e rigorosa dos recursos disponíveis.

Em sintonia com as regulamentações inscritas nas NEP n.º 522/1ª (Academia Militar [AM], 2016) que uniformizam e ditam a sua redação, durante a realização do Projeto de Investigação foi inicialmente prevista uma questão de partida que incidia na adaptação do BSC ao HK num contexto de gestão *Lean*, e que fruto do pouco conhecimento reunido na altura, se veio a revelar uma opção inadequada à singularidade da organização e que, por sua vez, poderia culminar num modelo de análise pouco ou nada realista.

Para o efeito, foi necessário redefinir uma Pergunta de Partida (PP) suficientemente clara para delimitar, desde o início da investigação, o rumo a tomar na resposta à problemática em estudo. Nesta linha de pensamento, a pergunta de partida definida é: **Que contributos podem decorrer da integração das metodologias BSC e HK no atual processo de Gestão Estratégica (GE) do Estado-Maior do Exército (EME)?**

O objetivo geral da supracitada investigação passa por materializar a integração de duas metodologias de GE com potencialidades distintas, através de um modelo conceptual construído a partir de um estudo de caso debruçado sobre o EME¹, um elo fundamental na estrutura de topo do EP ao afirmar-se como o principal elemento de apoio à decisão do Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME), elemento de topo na estrutura hierárquica da organização (EME, 2015a).

¹ Conforme (Cfr.) Anexo A - Organigrama do EME. Figura n.º 20, p. XLIII.

Os objetivos específicos delineados neste intuito traduzem-se no aprofundamento teórico sobre uma metodologia de GE relativamente recente na literatura existente (o HK), ou seja, no que consiste e como é que efetivamente se operacionaliza a sua implementação. Por outro lado, este relatório tenta compreender melhor o processo de planeamento e execução da estratégia no EME, visando a dedução dos possíveis contributos derivados das sinergias obtidas com a integração proposta.

Neste sentido, o RCFTIA articula-se numa estrutura dividida em três partes conforme o exposto na NEP n.º 522/1ª (AM, 2016): pré-textual, textual e pós textual (apêndices e anexos).

A primeira integra as formalidades iniciais, desde o resumo aos índices, a segunda parte, a textual, encontra-se estruturada em seis capítulos, terminando com as conclusões e as respetivas referências bibliográficas, sendo que a terceira e última parte contém os apêndices e anexos com os elementos de apoio ao corpo do trabalho.

Especificando o seu conteúdo, o primeiro capítulo aborda os conceitos de Planeamento Estratégico (PE) e GE, e explicita a sua importância nos organismos públicos, abordando superficialmente a sua aplicação no EP, para posteriormente no segundo capítulo se incidir nas duas metodologias em foco.

O terceiro expõe a metodologia de base que fundamentou a escolha dos métodos e materiais de tratamento dos dados, apresentados no quarto capítulo. Estes procedimentos conduziram aos resultados que, por sua vez, são apresentados e analisados no capítulo cinco reservando assim o sexto e último capítulo para a discussão dos mesmos.

O término da investigação é arrematado pelas conclusões e recomendações, onde para além de se ressaltar os contributos daquela através das respostas à pergunta de partida e suas derivadas, são deixadas também algumas sugestões de aplicações práticas e futuras investigações.

CAPÍTULO 1. A GESTÃO ESTRATÉGICA E O ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL

1.1. A Nova Gestão Pública e o foco no desempenho

Nos últimos anos a reestruturação do Estado e das Instituições Públicas tem sido caracterizada por um notório aumento na produção legislativa e no grau de exigência dos cidadãos por melhores serviços, com maior qualidade, eficiência e, concomitantemente, sem o aumento da despesa pública (Nair, 2004).

A partir da década de 80, “as administrações públicas de diversos países foram gradualmente interiorizando a ideia de que para gerir é preciso medir” (Pinto, 2007, pp. 33-34), e nesse sentido foram desenvolvidos projetos de mudança e melhoria no âmbito da Nova Gestão Pública, o movimento designado por *New Public Management* que se fez sentir também em Portugal, essencialmente a partir de 2006², com a aprovação de legislação tendo em vista a reestruturação da Administração Central do Estado (Mendes, 2006).

Este novo modelo caracteriza-se pela necessidade de adoção de um modelo gestor, que procurou introduzir na Administração Pública (AP), técnicas e métodos oriundos do setor privado (Capelo, 2014), materializado por “um conjunto de filosofias de gestão, ideias e práticas, centradas na melhoria da performance” (Pinto, 2007, p. 29).

De acordo com Silva (2010, p. 32) “ (...) a constatação de que qualquer organização, seja privada ou pública, necessita de um adequado sistema de medição de desempenho (...)” conduziu a que, em Portugal, as preocupações associadas à autonomia de gestão e responsabilidade dos serviços, a gestão por objetivos, a ênfase nos resultados e a avaliação do pessoal e dos serviços fossem materializadas através do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na AP (SIADAP)³.

² Cfr. Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 39/2006. Decreto que marcou o início da fase de execução do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, instituído através da RCM n.º 124/2005 com o objetivo de promover o desenvolvimento económico e a qualidade dos serviços públicos, com ganhos de eficiência, pela simplificação, racionalização e automatização do número de serviços e dos recursos a eles afetos.

³ Cfr. Lei n.º 66-B/2007 de 28 dezembro, que estabelece o SIADAP, que através dos seus três subsistemas visa a avaliação e melhoria do desempenho dos Serviços (SIADAP 1), dos Dirigentes (SIADAP 2) e dos Trabalhadores (SIADAP 3) da AP, articulando -se com o sistema de planeamento de cada ministério, baseado em indicadores de medida dos resultados pretendidos.

“A avaliação de desempenho de cada serviço (SIADAP 1) assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e atualizado a partir dos Sistemas de Informação (SI) do serviço” (Andrade, 2016, p. 30) onde são obrigados a apresentar, entre outros elementos, a missão, os objetivos fixados, os indicadores que os medem e a avaliação final do desempenho (AR, 2007).

Como é possível constatar até aqui, o enfoque da gestão pública deixou de estar na conformidade legal e passou a estar na performance realizada. Neves (2002, p.33) reforça esta ideia ao salientar que, atualmente, “quem gere um serviço público vê-se (...) pressionado pela necessidade de gerir adequadamente diferentes tipos de recursos (...), tendo que fazer um jogo bem difícil de compatibilização do cumprimento das normas com a exigência de eficácia e eficiência nos resultados.”

Este tipo de exigências de acordo com Pinto (2007, p.119) “pode ser satisfeita através da GE”, conduzindo a uma adaptação e desenvolvimento dos conceitos inerentes a este processo na AP, uma mudança que na Europa se registou desde o início dos anos 90 (Joyce, 2000).

O ciclo de gestão do desempenho nas Forças Armadas (FFAA) atendendo às imposições legais, de acordo com Andrade (2016, p.38) “apresenta cinco fases que os Estados-Maiors dos Ramos das FFAA realizam, nomeadamente a fixação de objetivos, a proposta do orçamento, a elaboração do Plano de Atividades Anual (PAA), a monitorização dos objetivos e a elaboração do Relatório de Atividades Anual (RAA)”⁴.

1.2. A evolução do conceito de Gestão Estratégica

A definição do conceito de GE foi alvo de uma maior reflexão a partir de meados dos anos oitenta (Silva, 2010). Através de diversas publicações, autores como Steiner (1979) e Mintzberg e Quinn (1991) abordam o conceito não só no âmbito da atividade privada mas também no da estratégia competitiva de nações.

O mesmo é materializado por Santos (2008, p. 328), descrevendo-o como:

“um processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo do sistema de valor de uma organização, tendente assegurar a contínua adaptação desta às constantes alterações do meio envolvente (...), com vista à criação

⁴ Decorrente do esforço de generalização pela adoção, de instrumentos básicos de gestão na AP o Decreto-Lei (DL) n.º 183/96 tornou obrigatória a elaboração do plano anual de atividades onde os organismos discriminam os objetivos a atingir, os programas a realizar e os recursos a utilizar e o relatório de atividades onde explanam os objetivos atingidos, o grau de realização dos programas e os recursos utilizados (Presidência do Conselho de Ministros [PCM], 1996).

e manutenção de vantagens competitivas, que garantam o cumprimento da sua missão e objetivos com a máxima eficácia e eficiência”⁵.

De acordo com Silva (2010, p.33) “a GE implica necessariamente a colocação de três questões, fundamentais à organização em causa: onde estamos atualmente? Para onde pretendemos ir? Como vamos da situação desejada à situação pretendida?”. A definição destes pontos pode ser sintetizada em dois subprocessos sequenciais, isto é, a formulação e a implementação da estratégia (Bartol & Martin, 1998).

Cookins (2004) contextualiza este conjunto de ações como um sistema integrado, composto por um aglomerado de processos, ferramentas e metodologias, habitualmente apoiadas em soluções tecnológicas, como os sistemas de medição e indicadores de natureza contabilística ou financeira, o *Activity Based Costing/ Activity Based Management*, sistemas de Gestão e Certificação da Qualidade, como o *Common Assessment Framework* (CAF) ou a ISO 9001, o *Customer Relationship Management* e o BSC.

1.3. A importância do Planeamento Estratégico

Desde o início do século XX o planeamento foi considerado por Fayol (1916, p.13) como uma das responsabilidades básicas da gestão⁶, e onde o mesmo o descreve como “examinar o futuro, decidir o que precisa de ser feito e desenvolver um plano de ação”.

O conceito de PE surge inicialmente nos anos 50 do século passado sendo alvo de um maior aprofundamento em meados da década de 60, através de Igor Ansoff⁷ no seu livro “*Corporate Strategy*” publicado originalmente em 1965 (Mintzberg, 1994a). Este pode ser definido como “o processo utilizado por uma organização para visualizar o seu futuro e desenvolver as estratégias e operações necessárias para atingir essa missão” (Joyce, 2000, p.3).

Deste modo, os planos servem como um meio de comunicação, permitindo que as pessoas entendam a estratégia, as suas consequências e que simultaneamente estes funcionem como um elemento de controlo, especificando o comportamento esperado da sua parte (Mintzberg, 1994b). Autores como Ansoff e McDonnell (1990) e Joyce (2000)

⁵ Cfr. Anexo B - A GE como processo sequencial e cíclico. Figura n.º 21, p. XLIV.

⁶ Fayol (1916) engloba nestas responsabilidades básicas o planeamento, a organização, o comando, a coordenação e o controlo.

⁷ “Considerado por muitos como um dos pioneiros da *Planning School of Thinkers*. O seu livro coloca o foco principal nas preocupações externas das organizações, em detrimento das questões internas, (...) tendo o autor introduzido uma matriz de análise (*Ansoff's matrix*), que ainda hoje é uma ferramenta de PE muito utilizada” (Thomaz, 2015, p.16).

salientam o facto de que este tipo de planeamento não deve ser confundido com o planeamento de longo prazo ou o operacional, uma vez que o primeiro procura alinhar as metas e objetivos de longo prazo com o orçamento e programas em curso, e o segundo foca-se na realização das tarefas operacionais.

O PE acaba assim por ser o suporte fundamental da GE das organizações, uma vez que para além destas atividades envolve uma análise externa e interna às mesmas, resultando em orientações que permitem “modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência, constituindo-se numa ferramenta de apoio à gestão e com vista ao desenvolvimento, especificando, entre outras vertentes, a forma e os *timings* de execução” (Rosado, 2014, p.30).

Porter (1985) defende uma abordagem estratégica de fora para dentro, segundo o qual se propõe a análise do ambiente externo à organização e, a partir daí, se determinam as estratégias com base nos resultados dessa análise. Segundo esta perspetiva, o mercado e a concorrência devem ser exaustivamente estudados, de modo a identificar o posicionamento da organização na indústria ou no setor onde esta se enquadra.

Para o efeito, segundo Chiavenato e Sapiro (2003) podem ser utilizadas ferramentas como a matriz SWOT⁸ ou a análise PEST⁹, convergindo num estudo das forças competitivas de Porter (1985).

De acordo com Mintzberg (1994b), a única e grande falácia do PE assenta no facto de ser comum associar este conceito à criação da estratégia, conduzindo a um julgamento errado de que estes processos são a mesma coisa. Por sua vez esta falácia assenta em três pressupostos: “ (...) que a previsão é possível, que os estrategas podem ser separados dos objetos das suas estratégias e, acima de tudo, que o processo de criação da estratégia pode ser formalizado” (Thomaz, 2015, p. 18).

“Para todos os efeitos, o PE é relevante, concorrendo para uma contínua aferição dos objetivos das organizações, na justa medida em que cumprindo a sua missão (pela aferição atempada desses mesmos objetivos) possam alcançar a visão que almejam” (Rosado, 2014, p. 31).

⁸ É uma sigla para o inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Esta ferramenta permite o cruzamento das oportunidades e das ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos, resultando numa das avaliações estratégicas ferramentas mais utilizadas na GE competitiva (Chiavenato e Sapiro, 2003).

⁹ De acordo com Faria (2016) a análise PEST é um método que permite o estudo qualitativo de um determinado cenário com base em fatores políticos (P), económicos (E), sociais (S) e tecnológicos (T).

1.4. A Gestão Estratégica do Exército

O ambiente estratégico que nos rodeia é evolutivo, quer quanto à diversidade dos riscos e ameaças, quer consequentemente no que respeita às formas de resposta, obrigando a uma capacidade de flexibilização destas face à imprevisibilidade do contexto atual.

Neste contexto, as Grandes Opções do Plano para 2016-2019 assumem que a afirmação de uma DN capaz de garantir os nossos objetivos vitais, enquanto Estado soberano, depende de FFAA adaptadas às principais ameaças do ambiente estratégico atual, com forças, meios e organização capazes e resilientes, que se adaptem à mudança e complexidade dos riscos e das ameaças e à sua natureza cada vez mais imprevisível e cada vez menos antecipável. (Assembleia da República [AR], 2016).

No que respeita à GE na DN, no intuito de atingir estes desideratos, o Ministério da Defesa Nacional (MDN), em parceria com a empresa Bright Partners -Gestão, Tecnologia e Capital SA (BP)¹⁰, optou pela adoção do Microsoft® Enterprise Project Management (MS® EPM) como a solução integrada de gestão e acompanhamento dos projetos¹¹ desenvolvidos em diferentes áreas, como a Lei de Programação Militar (LPM) e a Lei das Infraestruturas Militares (LIM) de apoio ao planeamento, gestão e controlo dos diversos inseridos

Com o objetivo de viabilizar o acompanhamento e controlo das atividades dos diversos Ramos foram criadas instâncias para cada um, pois existia a necessidade de que também estes fossem uma parte integrada dos modelos que esta Direção estava a implementar¹².

O primeiro avanço verificado nesta área, por parte dos mesmos, foi dado pela Marinha Portuguesa (MP), que segundo a entidade de Serviços Partilhados da AP (eSPap, 2016)¹³ e a consultora Palladium¹⁴ é internacionalmente reconhecida como caso de sucesso (TVI24, 2015), com a integração da aplicação de GP e com a sua disseminação por outros organismos públicos, partilhando as melhores práticas.

¹⁰ De acordo com BP (2016) é uma empresa especialista na implementação de soluções para a capacitação em Gestão de Projetos (GP), programas e portfólios tornando a sua utilização simples, adaptada ao perfil de cada utilizador e contextualizada.

¹¹ Entenda-se aqui projeto como “um conjunto de atividades que se realizam ao longo do tempo de acordo com uma determinada sequência definida por restrições tecnológicas e disponibilidades de recursos (humanos, materiais e financeiros), com o objetivo de conseguir um determinado produto ou serviço, numa determinada data, por um custo igual ou inferior a um limite predeterminado” (Veiga & Madeira, 2013, p. 234).

¹² Cfr. Elações retiradas da Entrevista exploratória semiestruturada ao Senhor (Sr.) Alexei Tchikoulaev (Apêndice G).

¹³ Afirmações presentes num debate promovido pela eSPap sobre o desafio da GP na AP.

¹⁴ Consultora fundada pelos criadores da metodologia BSC, os autores Kaplan e Norton.

A partir 20 de janeiro de 2015, com a assinatura da Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016 (DPEB 15/16)¹⁵, teve início um novo processo indutor da alteração do paradigma e da forma de pensar e planear o futuro, constituindo-se como o ponto de viragem na GE do EP, ao introduzir os conceitos e as boas práticas da gestão moderna (EME, 2015a), na resposta a necessidades mais específicas no seu próprio âmbito surgindo assim um grupo de trabalhos confinado a este objetivo.

Neste sentido, num projeto desenvolvido sensivelmente no mesmo período, por iniciativa do próprio Ramo¹⁶ e em pareceria com a BP, o EME constitui-se como a etapa inicial num modelo conceptualizado de GE que se viria a alargar às dez ES do EP¹⁷ (EME, 2017a).

As orientações constantes na DPEB 15/16 passaram a ter por base uma metodologia de PE, materializando-se através da ferramenta BSC, visando alinhar e focar os recursos com a estratégia do EP, medindo, avaliando resultados¹⁸ e introduzindo correções e ajustamentos quando tal necessidade se manifestasse (EME, 2015a).

A necessidade de continuar a implementar um conceito de gestão, que de forma sustentada e sincronizada se integrasse no Processo de Decisão Militar conduziu a uma série de adaptações estruturais¹⁹ e de normalização, onde:

“após o período experimental do Guia de Apoio à Implementação inicial do conceito de GP no Exército (GPEx) e de uma primeira versão de maio de 2013, foi aprovada a revisão das Normas de GP no Exército (NGPEx). O seu foco principal de aplicação principal está direcionado para a edificação de capacidades militares, nomeadamente em todos os projetos do Exército cuja relevância o justifique, em função da fonte de financiamento principal, a LPM (...) (Divisão de Planeamento de Forças [DPF], 2016, p. 34).

Para o efeito foi estabelecida uma matriz de responsabilidades e foram definidas linhas de ação através de Diretivas Setoriais para orientar e facilitar o processo do

¹⁵ Cfr. Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013. O período abrangido pela diretiva citada foi influenciado pelo processo de reestruturação da DN e das FFAA, designado por Reforma “Defesa 2020”, assente num modelo de reconfiguração do sistema de forças e na racionalização dos recursos disponíveis através da otimização das capacidades atualmente existentes.

¹⁶ Segundo Veiga e Madeira (2013, p.239), “através do despacho de S. Ex^a o General CEME, de 21 de outubro de 2011, foi validado o Modelo Global da Solução de Planeamento e Gestão da LPM apresentado pela Direção-Geral de Armamento e Equipamento de Defesa” participando no acompanhamento do desenvolvimento do MS[®] EPM no MDN.

¹⁷ Entendam-se aqui o Gabinete do CEME (GabCEME), Inspeção Geral do Exército (IGE), EME, (Direção de Comunicações e SI (DCSI), Direção de História e Cultura Militar (DHCM), Direção de Ensino (DE), AM, Comando do Pessoal (Cmd Pess), Comando da Logística (Cmd Log), Direção de Finanças (DFin) e Comando das Forças terrestres (CFT) (EME, 2017a).

¹⁸ Cfr. Anexo C - Visualização do Relatório de Estado dos Objetivos do EME. Figuras n.º 22, 23 e 24, pp. XLV-XLVI.

¹⁹Cfr. Anexo D - Organização da GPEx. A introdução da GPEx obrigou a planificação de uma estrutura, que dentro do possível, correspondesse com a já existente. Figura n.º 25, p. XLVII.

alinhamento estratégico e delineados os indicadores e as respetivas metas (Veiga & Madeira, 2013).

Estas devem ainda estabelecer linhas de ação, identificar e caracterizar Ações (projetos) que materializam os respetivos Objetivos Setoriais que, depois de selecionados e devidamente priorizados com recurso ao MS[®] EPM, integram os respetivos PAA, constituindo-se como base da proposta orçamental do respetivo Setor (EME, 2015b)²⁰.

Grosso modo, a introdução da GE no EP e a adoção da metodologia do BSC vieram, de acordo com o EME (2015c, p.5), “sobretudo alterar o modelo diretivo, existente até à data, que assentava em diretivas compostas por um conjunto organizado de tarefas para um determinado período de tempo (curto prazo) para um modelo orientador assente em objetivos estratégicos e linhas de ação orientados para o médio e longo prazo”, assegurando a coerência no planeamento, bem como liberdade de ação na definição de objetivos operacionais, concorrendo para o envolvimento e comprometimento de toda a organização em geral para com a Estratégia definida.

²⁰ A normalização destas diretivas é imperativa, dado o objetivo de comunicar resultados e de estabelecer consensos organizacionais. Neste sentido são submetidas a despacho obedecendo à verificação prévia por parte do EME no que respeita à conformidade com os objetivos do biénio (EME, 2015b).

CAPÍTULO 2. O DESDOBRAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA: ALIAR O HOSHIN KANRI AO BALANCED SCORECARD

2.1. O Balanced ScoreCard

2.1.1. O Balanced ScoreCard como ferramenta de Gestão Estratégica

O BSC surge em 1992 por Robert Kaplan e David Norton (Nair, 2004), como um modelo que permite “avaliar o desempenho organizacional através da definição de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, subdivididas em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento” (Kaplan & Norton, 1992, p. 74)²¹.

No final do século XX, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicações e a crescente valorização dos ativos intangíveis nas organizações (como a qualidade do serviço, a liderança ou a capacidade de gestão) resultavam no uso inadequado de indicadores quase exclusivamente financeiros (Pinto, 2007).

Neste contexto, em consequência da sua aplicação na prática empresarial, de mero instrumento de avaliação de desempenho evolui rapidamente para um sistema de gestão da estratégia (Kaplan & Norton, 2001a), sem nunca deixar de dar relevância a uma avaliação adequada do que se faz e para onde se deseja ir.

Esta evolução, segundo Costa (2010) e Thomaz (2015) resultou numa nova configuração que passou a integrar a visão e a estratégia como o centro das preocupações de gestão, através da criação dos Mapas da Estratégia.

Kaplan e Norton (2004) e Kaplan (2001b) definem o mapa estratégico como uma representação visual do processo de criação de valor, através de relações de causa e efeito entre os objetivos das quatro perspectivas, traduzindo-se num diagrama que acompanha o desencadeamento da estratégia por meio das relações entre as suas escolhas.

A metodologia é simplificada por Cruz (2009, p. 83), referindo-a como “um painel de instrumentos, (...) que permite ter uma visão panorâmica do desempenho da organização

²¹ Kaplan e Norton (1996), neste sentido, recomendam quatro perguntas que devem ser respondidas: para sermos bem-sucedidos financeiramente, como devemos aparecer perante os nossos acionistas? Para atingir a nossa visão, como devemos aparecer perante os nossos clientes? Para satisfazer os nossos acionistas e clientes, em que processos de negócio nos devemos exceder em excelência? E para atingir a nossa visão, como poderemos sustentar a nossa capacidade de crescer e aprender?

no curto e no médio prazo”. Ainda neste sentido, Silva (2010, p.36) chega mesmo a abordar esta ferramenta “como os mostradores e monitores no *cockpit* de um avião”, justificando a sua facilidade em transmitir, de um modo claro, os fatores críticos de sucesso de uma organização (Norton, 2002).

2.1.2. A adaptação ao Setor Público

De acordo com Kaplan e Norton (2001a, p. 145) “em 1996, a migração do BSC para os setores governamentais (...) estava numa situação embrionária. Nos quatro anos seguintes, o conceito foi amplamente aceite e adotado por este tipo de organizações em todo o mundo.” Contudo, atendendo à complexidade a medição e a gestão da performance nos serviços públicos, existem constrangimentos inerentes à sua implementação e consequentemente a adaptações relativamente ao modelo original, pois “o êxito não pode ser medido estritamente pela diferença (...) entre os números reais da atividade e os números do orçamento” (Guerreiro, 2006, p. 86).

Niven (2003) ultrapassa estas divergências colocando a missão²² no topo do BSC, mantendo a estratégia no centro e traduzindo a perspetiva dos clientes num elo de ligação entre a missão e as restantes perspetivas. Com efeito, autores como Andersen e Lawrie (2002) e Arnaboldi e Azzone (2002) tinham já demonstrado como o BSC pode ser utilizado como uma ferramenta de GE no setor público e melhorar aspetos de gestão neste contexto.

Neste âmbito, existem à data inúmeros estudos referentes a casos de sucesso, quer no contexto nacional, ao nível da AP (Guerreiro, 2006 e Pinto, 2007) e das FFAA (Casimiro, 2009 e Silva, 2012), quer em diversos organismos internacionais identificados por Silva (2010, p.58), “nomeadamente (...) a *Defense Logistics Agency* U.S.A (1999), o U.K *Ministry of Defense* (1999), a *Installation Management Agency* do U.S. Army (2002), a U.K. *Environment Agency* (2004), (...) entre muitos outros”, onde se enquadra igualmente a MP.

Desde a sua apresentação, o conceito tem sido alvo de uma evolução e adaptação notável, sendo atualmente referido por Kaplan e Norton (2006, p.3) como “um instrumento de gestão da mudança”, e tido como um dos pilares fundamentais ao alinhamento organizacional em qualquer setor de atividade.

²² “A missão constitui o fundamento e razão de ser da existência do serviço, pelo que deve ser entendida como uma «chave mestra» na condução das organizações. Esta é a razão pela qual consta da lei orgânica de cada serviço” (Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços [CCAS], [s/d], p.11).

2.2. O Hoshin Kanri

2.2.1. Contexto histórico

Durante a década de 60 surge no Japão uma nova filosofia de gestão designada por *Lean Production* ou *Lean Management*. Este acontecimento que teve a sua origem na empresa Toyota nos finais da segunda Guerra Mundial e ficou marcado pela implementação do *Toyota Production System* (Liker, 2004).

De acordo com Jones et al. (1999) este sistema tinha como objetivo principal aumentar a produtividade na produção de automóveis e reduzir os custos através da eliminação de todo o *muda*²³ (desperdício) do processo através de um alinhamento organizacional desde as pessoas pertencentes aos órgãos de direção às que estavam inseridas na linhas de produção.

Na mesma altura o conceito de Gestão por Objetivos (GO) ou *Management By Objectives*²⁴ tinha chegado ao país e através da Bridgestone Tire Company²⁵, foi adotada uma abordagem subjacente aos novos desafios grande parte influenciada pela metodologia divulgada por Deming (Prado, 2011), designada por ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

Neste encaixe, após a definição dos objetivos estratégicos anuais, o órgão de administração acompanhava o desenvolvimento das atividades operacionais, analisava os resultados alcançados e identificava qualquer problema que se apresentasse relativamente ao cumprimento dos objetivos delineados (*ibidem*, 2011).

Segundo Kondo (1998) e Tsung e Chao (2007), este processo permitia desdobrar, acompanhar e adaptar a estratégia implementada, conduzindo a um novo método, cujo sucesso se alastrou por todo o Japão em 1975 e que a empresa denominaria como HK.

No ocidente, os primeiros casos registados da sua utilização surgem a partir do começo dos anos 90, como é evidenciado por Wood e Munshi (1991) e Tennant e Roberts (2001) referindo algumas grandes empresas, que o utilizam e conferem um nome próprio,

²³ Segundo Ohno (1997) é a palavra japonesa que traduz o significado de desperdício, sendo que o mesmo autor identificou, os que considerou ser os sete eliminar através do *Lean Management*: processamento impróprio, produção defeituosa, produção em excesso, movimentação desnecessária, transporte, tempo de espera e inventário desnecessário.

²⁴ Segundo Rosado (2014, p. 51) a GO, “que constituiu um dos aspetos essenciais da Teoria Neoclássica da Gestão, e que foi pela primeira vez proposta por Peter Drucker, em 1954, no seu livro *The Practice of Management* (...), sugere que os objetivos não devem ser impostos aos trabalhadores, mas sim decididos em conjunto com a Administração, baseando-se no pressuposto de que as pessoas têm um melhor desempenho quando têm noção do que é esperado delas”.

²⁵ Ayala (2010) acrescenta, relativamente a este tema, que a Bridgestone Tire Company ganhou o *Deming Application Prize*, resultado do grande esforço verificado com a incorporação de todos os empregados da organização no ciclo PDCA.

como *Hoshin planning* (Bank of America), *Policy Deployment* (Procter & Gamble), *Management by Policy* (Donnelly), *Managing for Results* (Xerox Corporation), *Strategy or Goal Deployment* (Caradoc) e *Strategy into Action* (Unilever).

Em suma, o HK surge inicialmente como uma ferramenta do *Total Quality Management* (TQM) para conseguir aumentar o grau de flexibilidade das empresas e diminuir o tempo de resposta às mudanças do ambiente, transformando-se de acordo com Campos (1992) e Thomaz (2015) num dos pilares fundamentais do *lean* e de qualquer filosofia de gestão focada na mudança.

2.2.2. Descrição da metodologia

A palavra *Hoshin* é composta por dois caracteres japoneses, *ho* que significa método ou estrutura, e *shin* que procura traduzir o caminho certo ou a indicação a seguir (Akao, 1991). Em conjunto, de acordo com Witcher e Chau (2007) formam a palavra *Hoshin*, que significa um método para estabelecer a direção estratégica e o alinhamento. Este termo japonês, HK²⁶, “pode ser traduzido para português como desdobramento das políticas” (Thomaz, 2015, p.2).

King (1989) é dos primeiros autores a publicar uma obra dedicada exclusivamente a esta metodologia, no entanto é através Akao (1991) que esta é aprofundada, descrevendo-a como uma abordagem sistemática que integra as atividades diárias de toda a organização com os seus objetivos estratégicos.

Segundo Witcher e Butterworth (2001), o HK considera a GE da organização como um processo e implementa ações de controlo no mesmo através da adaptação do ciclo PDCA, para o ciclo FAIR (*Focus, Allignment, Integration, Review*)²⁷.

Este traduz-se num ciclo anual, que se inicia na fase Focar (*Focus*), com ações de gestão para rever o desempenho do ano anterior e formular as prioridades estratégicas para o ano seguinte, os designados *Vital Few Objectives* (VFO) que são traduzidos para prioridades estratégicas vitais. Esta etapa é seguida da fase Alinhar (*Allignment*), em que os VFO são alinhados com os planos anuais e desdobrados através do processo *catchball*²⁸, ao longo dos

²⁶ Na literatura atual, é comum este termo ser referenciado também como planeamento *Hoshin*. (Thomaz, 2015, Ayala, 2010, Chau, 2007 e Akao, 1991).

²⁷ Cfr. Anexo E - A adaptação do Ciclo PDCA ao Ciclo FAIR. Figura n.º 26, p. XLVIII.

²⁸ Cfr. Anexo F - O processo *catchball*. Figura n.º 27, p. XLIX. Segundo Thomaz (2015, p. 33), “é o processo chave para o alinhamento e integração das estratégias”. O desdobramento dos VFO pela organização resulta do desencadear de um processo de negociação de meios e desdobramento de metas, determinadas por cada nível hierárquico.

vários níveis hierárquicos da organização. A fase Integrar (*Integration*) corresponde à integração dos VFO nas ações de gestão corrente, ou seja, os planos são executados segundo o ciclo PDCA, de modo a garantir que se tomam ações corretivas imediatas através de um processo de normalização e melhoria contínua. Por fim, a fase Rever (*Review*) compreende todo o processo de revisão do desempenho anual da organização e da estratégia da mesma, e onde toda a informação recolhida desta análise é entregue à fase Focar, iniciando um novo ciclo.

Após esta análise, podemos concluir que as características singulares desta ferramenta assentam diretamente sobre as falácias do PE apresentadas por Mintzberg (1994c), nomeadamente a falácia da previsão, da separação e formalização. Segundo Thomaz (2015), dado que o ambiente organizacional externo e interno está em constante mutação, a utilização do ciclo PDCA permite a oportuna deteção de desvios em relação ao plano, dotando as organizações de uma grande flexibilidade. Quanto à falácia da separação, de acordo com Jackson (2006), o processo *catchball* assegura uma negociação ascendente e descendente constante, concorrendo para a determinação de metas realistas e adequadas.

Por fim, no que respeita à falácia da formalização, a utilização do ciclo PDCA permite ainda que sejam incorporados novos objetivos e propostas de melhoria, transformando o PE num processo de aprendizagem contínua, integrando estas ideias na estratégia global da organização (Tennant & Roberts, 2001).

2.2.3. Modelos de implementação

O HK não tem uma definição ou interpretação inequivocamente aceites, e é neste sentido que atendendo ao espectro de análise do presente trabalho de investigação aplicada, uma análise aprofundada a todos os modelos de implementação se assume inviável dado o âmbito do mesmo.

Contudo, salienta-se o contributo de alguns modelos como o de King (1989), dado que é a primeira descrição da metodologia na literatura existente e o de Akao (1991) que é tido como o grande impulsionador mundial do sucesso da mesma²⁹ (Thomaz, 2015). No entanto, da literatura existente destacam-se outros como Witcher e Butterworth (2001), Dennis (2002) e Jackson (2006), cujos modelos apesar de revelarem algumas diferenças

²⁹ Cfr. Anexo G - Modelos de King (1989) e Akao (1991). Figuras n.º 28 e 29 respetivamente, p. L.

relevantes entre si, mantêm as principais características singulares da metodologia estudada³⁰.

Genericamente, as principais vantagens convergem na sistematização do PE, derivado da aplicação do ciclo PDCA que resulta no envolvimento de praticamente toda organização na determinação dos objetivos, metas e meios necessários para os atingir.

Como afirma Thomaz (2015, p. 43) “não é possível afirmar que o modelo de um autor é melhor ou pior que o de outro, (...), no entanto (...) existem modelos mais completos e/ou pedagógicos do que outros em alguns aspetos particulares da metodologia”, facto justificado por Ayala (2010) e Pavão (2013) ao salientarem que as diferenças entre eles dependem, na sua maioria, do país de origem e do contexto setorial das empresas estudadas.

Em suma, em todos os modelos estão presentes características que fazem do HK um método singular que permite focar os processos no que é essencial, e que “aumenta a clareza e rapidez da comunicação, permitindo diminuir o tempo das reuniões e concentrando toda informação numa folha” (Ayala, 2010, p.104).

Na presente investigação, o modelo a ser implementado baseia-se no trabalho apresentado por Jackson (2006), dado que segundo Thomaz (2015) este desenvolveu um dos estudos mais detalhados e completos da metodologia HK, apresentando um modelo facilmente adaptável a qualquer realidade setorial³¹.

2.2.4. O Desdobramento da Estratégia

Como foi anteriormente explicado, dos modelos apresentados, é o de Jackson (2006) que irá ser alvo de um maior aprofundamento, atendendo às características já explanadas. Neste âmbito, e como é evidenciado na Figura nº1, o autor divide a sua proposta original de implementação segundo a adaptação do ciclo FAIR ao ciclo SPDCA (*Scan, Plan, Do, Check, Act*), onde cada fase é decomposta por sete iniciativas, cuja execução fica a cargo de quatro tipos de equipas criadas para o efeito, nomeadamente a equipa *Hoshin*, tática, operacional e de ação.

³⁰ Cfr. Apêndice A - Comparação das Características de Modelos de Implementação do HK. Tabela n.º 4, pp. II-III.

³¹ O seu estudo encontra-se presente no livro *Hoshin Kanri for the Lean Enterprise*, obra galardoada em 2006 com o prémio *Shingo*, pelo seu detalhe e dinamismo na combinação das abordagens HK e *Lean Management*.

Equipas	N.º	Iniciativa
Hoshin	1	Estratégia de longo prazo (3 a 5 anos).
	2	Estratégia de médio prazo (1 a 3 anos).
	3	Hoshin anual, plano de ação detalhado para um período de 6 a 12 meses para desenvolver competências competitivas e alinhar a trajetória de acordo com a estratégia de médio prazo.
Tática	4	Táticas (iniciativas de 6 a 12 meses).
Operacional	5	Operações (projetos concretos de 3 a 6 meses).
Ação	6	Kaikaku (projetos concretos de 1 semana a 3 meses).
	7	Melhoria contínua, resolução de problemas através do envolvimento dos colaboradores na deteção de erros e anormalidades no decurso do trabalho diário.

Figura n.º 1 - As Sete Iniciativas de Jackson (2006)

Fonte: Adaptado de Thomaz (2015, pp.40 e 41)

A equipa *Hoshin* é formada por membros da gestão de topo e assume toda a responsabilidade pelo PE e implementação das três primeiras iniciativas, sendo por isso segundo Thomaz (2015) indispensável que exista pelo menos um elemento que represente cada uma das áreas da organização.

As táticas, nomeadas por cada um dos elementos da equipa anterior, desenvolve e orienta a execução da quarta iniciativa. Posteriormente, as operacionais assumem as mesmas funções relativamente à iniciativa cinco, lideradas por gestores intermédios e supervisores, nomeados de igual modo aos anteriores. Por último, as equipas de ação escolhidas pelos líderes operacionais são guiadas por líderes de projeto ou área, conduzindo às iniciativas de *kaikaku* e melhoria contínua.

O processo de *catchball* tem como base a Folha de Planeamento 3W (*What? When? Who?*)³², que segundo Dennis (2002) é uma ferramenta de comunicação que é materializada num sistema de esquematização de ideias, encorajando os gestores e colaboradores a documentar sistematicamente os seus contributos relativamente aos processos em que estão envolvidos, e auxiliando-os na deteção de lacunas e identificação de possíveis oportunidades de melhoria nos mesmos.

³² Estas Folhas de planeamento constituem planos de ações diárias, sendo o elo que assegura o alinhamento entre o que acontece dia a dia na organização e a estratégia definida ao nível da gestão de topo (Thomaz, 2015).

Para o efeito, Jackson (2006) apresenta a *X-matrix*³³, que o próprio designa como um novo modelo de planeamento A3 de operacionalização do processo de desenvolvimento do *Hoshin* anual e do seu desdobramento para as equipas táticas e operacionais. Traduz-se numa matriz que reúne diferentes orientações estratégicas, táticas e operacionais, permitindo explorar deficiências entre elas e ainda relacioná-las com os resultados financeiros, concorrendo para uma correta adaptação e execução do PE definido.

2.3. A Integração do Hoshin Kanri com o Balanced Scorecard

Apesar de não ser um tema muito discutido na literatura atual, além de que em grande parte dos casos o planeamento *Hoshin* ser abordado de forma isolada, existem alguns autores que propõem a análise de modelos conceptuais baseados na integração deste com metodologias como o BSC ou até mesmo com ferramentas focadas na materialização e acompanhamento de ações como gestores de projetos [caso do MS[®] EPM (Pavão, 2013)]³⁴.

Redi (2005) destaca que estas ferramentas podem trabalhar de forma complementar, dado que o BSC facilita a construção do quadro estratégico conceptual, no entanto falha na capacidade de desdobrar e comunicar a estratégia através da organização³⁵. Esta falha, por sua vez, de acordo com Kaplan (2010) pode ser colmatada pelo HK, que através do processo *cathball*, incute o envolvimento de todos através de um processo de negociação de metas e meios, conjugado com uma sistemática documentação da atividade.

Autores como Asan e Tanyas (2007) abordaram a integração destas ferramentas no ensino superior na Turquia, concluindo que mesmo no contexto público, a sinergia desta complementaridade pode ser um fator importante na GE, partindo da visão e colocando ênfase na comunicação da estratégia e no processo de aprendizagem organizacional contínuo.

Outros como DeBusk e DeBusk (2011) e Witcher e Chau (2007) desenvolveram modelos que utilizassem ambas as ferramentas de forma dinâmica e integrativa para a GE e operacional das organizações, avaliando o impacto das decisões tomadas superiormente nas ações correntes do dia-a-dia.

Apesar de ambas as ferramentas possuírem um potencial, possível de ser utilizado isoladamente, Thomaz (2015) afirma que a sua complementaridade resulta num processo

³³ Cfr. Anexo H - A Matriz XA3. Figura n.º 30, p. LI.

³⁴ Este estudo não foi alvo de um maior aprofundamento teórico dado que transcendia o objeto de estudo da presente investigação.

³⁵ Cfr. Anexo I - Integração do BSC com o HK. Figura n.º 31, p. LII.

sistemático de transformação dos objetivos estratégicos em elementos de curto prazo, e que através de um acompanhamento contínuo e participativo, permite o alcance de resultados extraordinários assentes num alinhamento organizacional sustentado.

O mesmo autor, uma das personalidades vanguardistas em Portugal nesta abordagem, sintetiza a sua utilidade, com base em dados empíricos, ao afirmar que “de um lado tenho a possibilidade de ter um quadro conceptual que me possibilita eficazmente comunicar e apresentar a estratégia como algo apelativo, que as pessoas percebem, e por outro lado temos um instrumento que transforma o desdobramento da mesma num processo (...), chegando até aos níveis operacionais permite a revisão da estratégia e aqui novamente recorrendo ao BSC, porque o *scorecard* através dos seus indicadores dá imediatamente a perceção de como as coisas estão a correr, os pontos fortes, fracos e que melhorias é necessário fazer”.

No âmbito da presente investigação, através do modelo proposto, pretende-se que após a materialização no Mapa da Estratégia, tendo como base a adaptação do ciclo PDCA ao ciclo FAIR de Witcher e Butterworth (2001) no processo de PE, em que os objetivos balanceados do BSC irão corresponder aos VFO do HK, correspondendo às estratégias de primeiro nível e que por sua vez são desdobradas através do processo *catchball*.

A metodologia de implementação subjacente ao modelo conceptual proposto tem como principal referência as diretrizes propostas por Jackson (2006) mas sustentada pela ferramenta já existente no EME, o MS[®] EPM, tratando assim cada processo como um projeto parametrizável e de fácil acompanhamento.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

3.1. Metodologia de base

O conceito de metodologia é definido por Sarmento (2013, p. 4) “como sendo um processo ou método para atingir um fim” e foi neste encaixe que o procedimento científico adotado³⁶ no presente RCFTIA³⁷, compreendeu as etapas propostas por Quivy e Campenhoudt (1998), consubstanciando-se em três atos distintos: rutura, construção e verificação. Estes, conforme explicam os autores “não são independentes, (...) pelo contrário, constituem-se mutuamente” (*ibidem*, 1998, p. 28).

“Consequentemente (...) importa que as investigações desenvolvidas sejam pautadas pelo rigor, pela sistematização e adequação ao objeto de estudo” (Coutinho, 2011, p.7 citado em Rosado, 2015, p. 76), e foi neste sentido que o desenvolvimento da investigação obedeceu a sete etapas que, de certo modo, estiveram em permanente interação, pois as etapas exploratórias iniciais fundamentaram as operações a realizar nas etapas posteriores, nomeadamente quanto aos objetivos específicos a abordar justificando por isso o método utilizado no processo.

Este tem como base o método Hipotético-Dedutivo ou de verificação de hipóteses, um dos métodos básicos de investigação científica definido como:

“ (...) Um método de tentativas e eliminação de erros, que não leva à certeza total, pois o conhecimento absolutamente certo e demonstrável não é alcançado. Este método é logicamente válido pois fundamenta-se na reunião de observações, factos e ideias, que validam as hipóteses. (Sarmento,2003, p. 9)”

O mesmo obedeceu à construção de um modelo de análise que utiliza a técnica da dedução com base no critério de refutabilidade da hipótese, sabendo que esta “pode ser testada quando existe uma possibilidade de decidir, a partir da análise de dados, em que medida é verdadeira ou falsa” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.145).

Face aos conhecimentos presentes no início da investigação e ao posterior tratamento previsto dos conhecimentos reunidos, o estudo de caso será o instrumento metodológico central a ser utilizado para materializar este caminho que se julgou como o mais adequado

³⁶ “Consiste, (...) em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.25).

³⁷ Cfr. Apêndice B - Metodologia de Investigação. Figura n.º 5, p. IV.

para perceber em que medida o modelo conceptual proposto poderia ser inserido na realidade estudada e extrair dados concretos que permitissem, com exatidão, corresponder aos objetivos da investigação.

3.2. Delimitação da abordagem

Como afirmam Quivy e Campenhoudt (1998, p.157) “não basta saber que tipos de dados deverão ser recolhidos. É também preciso circunscrever o campo de análises empíricas no espaço geográfico e social, e no tempo”.

Face à imposição do próprio título da presente investigação, o foco na estrutura de topo do Exército poderia conduzir, erradamente, à escolha de um campo de análise demasiado amplo pelo que, no intuito de evitar esse mesmo erro que poderia condicionar os prazos, recursos, espaço de manobra e conseqüentemente os resultados obtidos.

Tendo presente esta premissa, o mesmo campo foi circunscrito à seleção de um estudo de caso que recaiu sobre o EME, que face às suas funções específicas de planeamento de médio e longo prazo, coordenação e supervisão dos planos, tarefas e atividades do Exército se constitui como o principal elemento de apoio à decisão do CEME nesta matéria.

No que diz respeito à delimitação do espaço temporal, a abordagem efetuada incidu sobre o período de rescaldo da DPEB 15/16, cuja consolidação coincidiu com os primeiros dias dedicadas à elaboração do relatório, e a aprovação da Diretiva do Comandante do Exército 2017-2019 (DCE 17/19) cujas orientações integraram o modelo conceptual proposto.

Esta abordagem materializou-se numa ótica instrumental, como sendo uma investigação qualitativa numa etapa exploratória sobre o conceito do HK, os modelos de implementação existentes, porque e de que modo era possível integrá-lo com outras metodologias como o BSC e quais os fatores chave presentes nas organizações que o fizeram.

De igual modo, o tratamento de informação qualitativa visou ainda analisar, junto dos entrevistados do EME, os trâmites a que obedece o processo de GE no EP. Esta opção, para além de possibilitar uma abordagem junto das figuras que diretamente estão envolvidas no processo, forneceu uma perspetiva sobre alguns dos aspetos que se julgaram necessárias para deduzir como seria possível inserir o HK no mesmo.

Por fim, o recurso a informação quantitativa foi efetuado para a analisar junto dos elementos constituintes das camadas operacionais/táticas, com o objetivo de verificar a existência de condições que se julgaram necessárias para tornar possível a operacionalização

do modelo proposto e fundamentar certos aspetos que viriam a integrar a matriz SWOT utilizada na análise dos contributos que uma ferramenta de desdobramento poderia proporcionar.

3.3. Modelo de análise

3.3.1. Pergunta de Partida e Perguntas derivadas

“Cumprindo-se a indispensável delimitação do estudo, seja em termos de tempo, seja em termos de espaço, o investigador procede à eleição da PP que orientará, tal e qual um farol, toda a sua investigação (...)” (Rosado, 2015, p. 79).

Neste sentido, atendendo às qualidades de clareza, exequibilidade e pertinência que caracterizam uma boa PP, formulou-se a seguinte questão:

Que contributos podem decorrer da integração das metodologias BSC e HK no atual processo de gestão estratégica do EME?

Quivy e Campenhoudt (1998, p.34) resumem esta caracterização ao afirmar que “uma boa pergunta deve poder ser tratada” e com esse mesmo âmbito que surge a seleção das Perguntas Derivadas (PD), “ajudando a circunscrever, dentro da área definida pela PP, aquilo que são os setores respetivos onde o investigador incidirá o seu esforço, muito ligados naturalmente aos «objetivos da investigação»” (Rosado, 2015,p. 79).

Para o efeito as questões elencadas são as seguintes:

PD 1: Qual a metodologia subjacente ao atual processo de GE do EME?

PD 2: Face à sua envolvente e especificidades internas, o EME reúne as condições necessárias a uma integração viável das metodologias BSC e HK?

PD 3: Como alicerçar o HK no processo de acompanhamento e controlo da execução dos objetivos definidos face aos atuais instrumentos de gestão em uso?

3.3.2. Hipóteses de investigação

“Um trabalho não pode ser considerado uma verdadeira investigação se não se estrutura em torno de uma ou de várias hipóteses”. Quivy e Campenhoudt (1998, p.119). Foi nesta linha de pensamento que após o enunciado das PD importa desenvolver as Hipóteses de Investigação (HI), que segundo Sarmiento (2013, p. 14) são:

“Suposições colocadas como respostas possíveis e provisórias, apresentando um carácter explicativo e preditivo, compatível com o conhecimento científico, sendo passíveis de ser confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da investigação procurando estabelecer uma resposta provisória para as questões levantadas (...)”.

Constata-se que estas acabam por ser o critério de seleção dos dados, pois ao serem confrontadas com estes exprimem um modelo de análise que ao ser testado, confere uma amplitude e coerência entre as diferentes etapas do processo de investigação (Quivy & Campenhoudt, 1998). A fim de melhor compreender os fenómenos a observar e aprofundar a sua reflexão, foram estabelecidas as seguintes:

HI 1: A atual metodologia de GE do EME obedece exclusivamente às diretrizes conceptuais propostas pelo BSC;

HI 2: O EME, enquanto organização, reúne as condições que possibilitam a integração destas metodologias de GE;

HI 3: É possível alicerçar o HK no atual ciclo de PE, contribuindo com melhorias e atenuando fragilidades do mesmo.

CAPÍTULO 4. MÉTODOS E MATERIAIS

4.1. Contexto de observação-caso de estudo

A elaboração do presente RCFTIA, no contexto da investigação social onde está inserido, obedeceu a um dos princípios apresentados por Quivy e Campenhoudt (1998, p.15), “acima de tudo, que o investigador seja capaz de conceber e de pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real”.

Nesta linha de pensamento, com o propósito de aplicar o conjunto de conceitos teóricos relativos ao PE, à GE, alinhamento organizacional e a instrumentos e metodologias que os materializam, a abordagem adotada incidu sobre um contexto de observação de estudo de caso, que:

“(...) pressupõe uma apresentação rigorosa dos dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas. Em gestão, dada a complexidade das situações e, portanto, a necessidade crescente de informação qualitativa que explique a informação quantitativa de forma completa recorre-se, cada vez com maior frequência, à realização de estudos de caso (Barañano, 2004, p. 102) ”.

Face ao leque de aplicações associados ao tipo de investigação, a que melhor se enquadra no âmbito deste estudo, é a capacidade de explicar ligações casuais, “como por exemplo a avaliação de um programa e os seus efeitos” (*ibidem*, p. 102), neste caso particular dando enfoque ao EME.

Este órgão está sobre a dependência do Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército (VCEME), e é incumbido da missão de estudar, conceber e planear a atividade do EP, para o apoio à decisão do CEME. A sua estrutura organizacional articula-se em Direção, Estado-Maior Coordenador³⁸, e na Unidade de Apoio (UnAp)³⁹ (EP, 2015a).

As características citadas e as questões de investigação levantadas permitem caracterizar⁴⁰ o estudo em causa como descritivo, na contextualização e acompanhamento do atual processo de GE da Diretiva Operacional do EME 17/19 (DOEME 17/19).

Ainda de exploratório, o estudo procura averiguar se o EME, no meio onde está inserido, reúne as condições que inerentemente acabam por ser transversais às organizações

³⁸ Estrutura que constitui o principal elemento de apoio à decisão do CEME (EP, 2015a).

³⁹ Elemento que assegura o apoio Administrativo-logístico, de Segurança e de Comunicações e SI necessário ao funcionamento do EME e dos órgãos apoiados (EP, 2015a).

⁴⁰ As características elencadas derivam da natureza das questões derivadas (Barañano, 2004).

que utilizam, de um modo integrativo, metodologias de GE e, por fim, explicativo ao analisar de que forma o HK pode ser inserido no mesmo, potenciando a sua realidade ao fornecer propostas de melhoria.

O processo subjacente a toda a investigação decorreu no prazo estabelecido para a realização do presente relatório⁴¹ e teve lugar, a par das reuniões frequentes com o orientador, na Biblioteca da AM (Sede e Amadora), na Biblioteca do Instituto Superior de Economia e Gestão e durante o trabalho de campo na Sede das Águas de Portugal, na Direção de Análise e Gestão da Informação (DAGI) da MP, nos escritórios da BP⁴² onde inclusive foi possível compreender *in loco*⁴³ os procedimentos de operacionalização e parametrização do MS[®] EPM através de pequenas demonstrações, e por fim nas instalações do EME Coordenador e UnAp para a realização de entrevistas⁴⁴ e lançamento do inquérito por questionário⁴⁵.

4.2. Técnicas de recolha de dados

De acordo com Barañano (2004, p. 106) “qualquer estudo de caso deverá começar pela análise de documentação e dos arquivos existentes”, pelo que a procura destas fontes secundárias incidiu na reunião de bibliografia de referência afeta ao tema presente em livros, artigos e dissertações, em suporte físico e *online*, atendendo à sua estabilidade, exatidão e abrangência⁴⁶.

No âmbito do contexto do caso de estudo, foi recorrente a análise documental sobre diplomas legais, estudos, manuais, normas e instruções técnicas para um melhor enquadramento contextual da realidade da unidade de análise, neste caso o EME.

Ainda no decorrer da fase de rutura, através de uma estreita coordenação com o orientador, foram realizadas entrevistas exploratórias semiestruturadas⁴⁷ direcionadas às

⁴¹ De 17 de fevereiro a 8 de maio de 2017.

⁴² Estas intervenções foram devidamente planeadas de modo a efetuarem-se todas na primeira semana dedicada à realização do presente relatório.

⁴³ Observação no próprio local.

⁴⁴ As entrevistas direcionadas às entidades do EME decorreram, intervaladamente durante a 2^a, 3^a e 4^a semana de realização do RCFTIA, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados.

⁴⁵ O lançamento do inquérito efetuou-se no início da 3^a semana de trabalho, sendo estipulado um prazo limite de recebimento de respostas de não mais que 2 semanas de modo a não comprometer o progresso do trabalho.

⁴⁶ A revisão da literatura prolongou-se ao longo das primeiras quatro semanas, sendo a sua consolidação efetuada no início da quinta semana de trabalho.

⁴⁷ Cfr. Apêndice C - Guiões de Entrevista. O guião da entrevista ao Sr. Eng.º Thomaz consta nas pp. VI-VII, ao CFR Paulo Vieira nas pp. VII-VIII. A estruturação deste tipo de entrevistas obedeceu aos princípios apresentados por Sarmiento (2013), com base num guião dividido por temas onde foram inseridas questões que não se reveste de carácter rígido, permitindo alterar a ordem pela qual são dadas as respostas e existindo espaço à inclusão de outros assuntos relacionados.

entidades identificadas como exemplos de boas práticas, visando reunir para além dos conceitos adquiridos, outros contributos derivados da sua experiência profissional e das quais derivaram a construção dos restantes instrumentos de observação⁴⁸.

Foi ainda realizada uma outra de carácter idêntico, direccionada a um dos colaboradores da BP envolvidos na iniciativa conduzida pelo EP no campo da GP⁴⁹.

Face à especificidade técnica das suas funções, o aglomerar das informações provenientes nessa mesma ocasião com as anteriormente reunidas constituíram um pré-teste do estudo de caso, numa ótica de fundamentação de um “procedimento para verificação do conteúdo da pesquisa e de clarificação conceptual do projeto” (Barañano, 2004, p. 106).

Por fim, na abordagem concreta ao estudo de caso, face à informação reunida após a revisão da literatura e os contributos derivados dos contactos exploratórios, aplicaram-se entrevistas semiestruturadas aos escalões superiores⁵⁰ visando a reunião de informação qualitativa, e um inquérito por questionário⁵¹ visando a recolha de carácter quantitativo.

4.3. Procedimentos de amostragem

Como refere Sarmiento (2013, p. 70) é “fundamental esclarecer o que se quer investigar, assim como os objetivos que se pretende atingir devem ser definidos com clareza e rigor”, cumulativamente os inquéritos realizados foram planeados de modo a refletir convenientemente todas as variáveis que se pretendiam analisar.

Face ao exposto, foram distinguidos três universos ou populações⁵² de acordo com as necessidades da investigação. De modo a aprofundar o conhecimento incrementado pela revisão da literatura, as entrevista exploratórias semiestruturadas foram direccionadas a uma população alvo de entidades com larga experiência, tanto no setor público como no privado, em ferramentas de liderança e GE. Neste contexto a técnica de amostragem foi intencional⁵³ e constituiu-se pelo Sr. Engenheiro (Eng.º) Thomaz, pelo Capitão-de-fragata (CFR) Paulo Vieira (MP) e pelo Sr. Alexei Tchikoulaev (BP).

⁴⁸ A construção dos guiões das entrevistas e inquérito por questionário, e a quem deveriam ser dirigidos no EME, foi em grande parte baseada em contributos provenientes da etapa exploratória.

⁴⁹ Cfr. Apêndice C - Guiões de entrevista. O guião da entrevista ao Sr. Alexei Tchikoulaev consta nas pp. IX-X.

⁵⁰ Cfr. Apêndice C - Guiões de entrevista. O guião da entrevista às entidades do EME consta nas pp. X-XII.

⁵¹ Cfr. Apêndice D - Inquérito por questionário. Figura n.º 6, pp. XIII-XVII.

⁵² Segundo Sarmiento 2013, p. 71) “é conjunto de indivíduos (...) com uma ou mais características comuns, que se pretende analisar ou inferir”.

⁵³ Este tipo de amostra é também definida por Barañano (2004, p. 91) como amostragem orientada, já que “neste caso a seleção dos elementos da população é feita por especialistas na área de trabalho, e em função das características que esses elementos possuem relativamente aos objetivos da pesquisa”.

A seleção das supracitadas personalidades é justificada pela mais-valia que constituem para a investigação resultado do sucesso reconhecido a nível nacional e internacional, na implementação, desenvolvimento e manutenção das metodologias em estudo, quer no setor privado como no setor público, permitindo reunir informações úteis para a construção dos inquéritos por entrevista e por questionário a realizar no EME.

Relativamente às mesmas julga-se pertinente destacar ainda determinados aspetos particulares que fundamentam a sua escolha. O Sr. Eng.º Thomaz é o autor de uma das obras de referência da análise documental, sendo o responsável, em Portugal, pelo primeiro modelo que integra o BSC ao HK. No caso da MP, as características comuns aos Ramos permitiram inerentemente uma oportunidade única de *Benchmarking* e, sobretudo de *Bench learning* (CAF, 2013) face ao seu galardamento em 2015, concedido pelos próprios criadores do modelo, Kaplan e Norton. A validade da abordagem à BP está diretamente relacionada com o facto entidade responsável pela implementação e desenvolvimento da solução de GP, apoiando a operacionalização de toda a estrutura técnica subjacente ao modelo de GE instalado no EME.

As restantes populações alvo relacionam-se diretamente com o caso e PP. Para o efeito distinguiram-se dois pólos de análise, um direcionado para os *Project Management Office* (PMO), as figuras responsáveis pelo desenvolvimento e acompanhamento do PE do EME, definindo-se uma amostra representativa que, face à estrutura orgânica e às suas funções, abarcando a Direção⁵⁴ (Chefe do Gabinete de Gestão da Informação e do Conhecimento [GGIC]) e Chefias das Divisões do Estado-Maior Coordenador e UnAp.

Por último, um outro (pólo) foi considerado para o lançamento de inquéritos por questionário⁵⁵ e incidiu sobre uma população alvo que englobou os chefes de Repartições e *staff* em geral (escalões operacionais e táticos), constituindo por isso uma amostra representativa enviesada⁵⁶, “visto que certos indivíduos tiveram mais hipóteses do que outros de serem escolhidos” (Ghiglione & Benjamin, 2001, p. 30), dado que na sua maioria

⁵⁴ Na abordagem à Direção a opção de não inquirir o Major-General Diretor Coordenador do EME, atendendo aos objetivos da investigação, é justificada no âmbito da atribuição direta das suas funções, estando apenas incumbido de efetuar o acompanhamento de topo da GE ao nível setorial (EME), não tendo por isso uma participação direta na calendarização/validação das ações (projetos).

⁵⁵ Para efeitos de economia, eficiência e eficácia no modo de fazer chegar o inquérito à amostra desejada foram utilizados os *e-mails* gerais, quer do EME Coordenador como da UnAp, com o aviso prévio relativamente a quem eram dirigidos.

⁵⁶ A população perfaz um total de 51 elementos, onde estão incluídos chefes de repartição, coordenadores de área, assistentes técnicas e operacionais. A definição da amostra foi efetuada por comparação entre os dados numéricos presentes no Quadro Orgânico 02.01.01 (EP, 2015a) e os intervalos de confiança de referência presentes em SurveyMonkey® (2017).

afigram-se como gestores de projeto e membros de equipa responsáveis pela atualização permanente das iniciativas/projetos que lhe estão atribuídas.

Grosso modo, a sua seleção recai na intenção de ter uma perceção qualitativa acerca do alinhamento *top-down* no processo de desdobramento da estratégia, concretamente na medida em que estes elementos estão sensibilizados para a importância do tema, para os conceitos a este associados e como reveem o seu trabalho nas orientações superiores.

4.4. Técnicas de tratamento e análise dos dados

O tratamento de dados qualitativos foi efetuado com recurso às soluções MS[®] Word 2013 e MS[®] Excel 2013, nomeadamente na construção do modelo conceptual proposto pela investigação. Neste âmbito, foram essencialmente tido como exemplo o modelo apresentado por Barañano (2004), adotando a sua estrutura de planeamento quanto aos objetivos gerais e específicos da entrevista, dividindo os entrevistados por três blocos distintos de acordo com a afinidade do objetivos a abordar.

Para efeitos de análise do conteúdo⁵⁷, foi efetuada uma tabela de análise categorial vertical onde foram inseridas quatro colunas. Nas duas primeiras onde foram inseridas as categorias e subcategorias (objetivos gerais e específicos respetivamente) e por fim duas outras onde constam a unidade de registo⁵⁸ e a unidade de contexto⁵⁹ (Sarmiento, 2013 e Bardin, 2009) e que, assim sendo, contextualizando-a e permitindo extrair tópicos que sintetizam o aglomerado de informações presentes nas respostas obtidas.

Quanto aos inquéritos lançados, para análise dos dados quantitativos relativos às questões afetas à caracterização dos inquiridos, foram elaborados através do MS[®] Excel os gráficos alimentados pelos dados diretamente extraídos do Google Forms (tratando-se de questões limitadas à seleção de uma opção) e nas restantes, foi aplicada a técnica da Escala de Likert, isto é, através da aplicação de uma escala de 1 a 5⁶⁰ foi pedido para as pessoas identificarem em que medida concordavam ou não com a afirmação apresentada.

⁵⁷ Entenda-se aqui pelo “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2009, p.44).

⁵⁸ Fragmentos de texto que se tomam por indicativo de uma característica (aqui, subcategoria e categoria) (Bardin, 2009).

⁵⁹ São “segmentos do texto (...) que contem as unidades de registo e, (...) permitem compreender o significado das unidades de registo” (Sarmiento, 2013, p.56).

⁶⁰ Na escala utilizada os algarismos traduzem-se da seguinte forma: 5-Concorda Totalmente, 4-Concorda Parcialmente, 3-Indiferente, 2-Discorda Parcialmente e 1-Discorda Totalmente.

No tratamento dos dados recorreu-se ao IBM® SPSS® *Statistics* 24, obtendo-se a frequência, a média, a mediana, a moda e o desvio padrão das respostas obtidas, dados que posteriormente foram trabalhados para uma adequada análise em MS® Excel.

Na elaboração das questões foi propositadamente equacionada a integração de uma escala ímpar, incluindo um número igual de opções de concordância e desconcordância e para que existisse um valor intermédio que para efeitos de análise foi considerado neutro, materializando-se numa alternativa a quem simplesmente não tinha uma opinião suficientemente fundamentada para dar a sua resposta.

O facto de ser limitada a 5 opções visou reduzir a dispersão do inquirido e a variação demasiado acentuada das respostas. Como sugere Sarmiento (2013), foi realizado um teste de coerência e validação do questionário, sobretudo quanto ao conteúdo e à forma, objetivando ao máximo as questões inseridas e eliminado todas as que poderiam suscitar dúvidas ou interpretações erradas, permitindo reduzir ao máximo o guião no intuito de viabilizar o seu preenchimento.

Para assegurar a fiabilidade e consistência interna das questões, através do IBM® SPSS® *Statistics* 24 foi calculado o valor do Alpha de Cronbach⁶¹ tendo-se obtido o valor de 0,933 indicando por isso uma correlação elevada (Maroco & Marques, 2006).

Visando responder adequadamente às questões de investigação colocadas e confirmar as respetivas hipóteses levantadas, aproveitando a análise de conteúdo realizada às entrevistas e inquéritos mencionados, procedeu-se à construção de uma análise SWOT à GE do EME com o intuito de ter uma perceção hipotética relativamente aos aspetos que a integração do HK no mesmo poderia potenciar (relativamente aos quadrantes dos Pontos Fortes e Oportunidades) ou atenuar (Fraquezas e Ameaças).

Todos estes procedimentos culminaram naquele que é o grande objetivo diferenciador deste trabalho, a construção de uma Matriz X-A3 de 1º Nível e uma de 2º Nível, que serviram de base ao modelo conceptual proposto e que integra os dois grandes pilares da GE no EME (o BSC e a sua operacionalização através de projetos com recurso ao MS® EPM) com uma metodologia relativamente recente e que permite de um modo sistemático comparar todas as variáveis que concorrem para a realização dos objetivos superiormente definidos.

⁶¹ O teste do Alpha de Cronbach permite aferir o limite inferior da consistência interna de um grupo de variáveis ou itens, sendo necessário que estas estejam categorizadas da mesma forma, como sucede com a escala de Likert utilizada (Maroco & Marques, 2006).

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

5.1. Apresentação e análise dos resultados das entrevistas

Como referido anteriormente no presente trabalho, no tratamento das entrevistas optou-se por categorizar os entrevistados por blocos de entrevista (de A a C), de acordo com os objetivos gerais definidos para cada intervenção (Apêndice E). Para o efeito, é possível constatar no Apêndice F a respetiva codificação dos mesmos⁶², elaborada no âmbito da posterior análise do seu conteúdo que é de seguida apresentada.

5.1.1. Entrevistas exploratórias semiestruturadas

Em primeiro lugar, no foro das entrevistas exploratórias direcionadas ao bloco de entrevistados A, o pretendido era sobretudo abordar os aspetos mais críticos relativamente à adaptação das organizações face a estas metodologias⁶³.

Assim sendo, as questões colocadas recaíram sobre temas inseridos na coluna mais à esquerda da Tabela n.º 1 que a seguir se apresenta, onde se destacam os principais resultados (ideias-chave) obtidos junto de cada um dos entrevistados, fruto do cuidadoso tratamento de todas as questões apresentado no Apêndice G⁶⁴:

Tabela n.º 1 - Ideias-chave do bloco A

Tema	Ideias-chave (A1-Eng.º Thomaz)	Ideias-chave (A2-MP)
Condições de implementação	Cultura organizacional de responsabilidade; SI que apoiem a operacionalização e manutenção das metodologias.	Objetivação das orientações estratégicas.

⁶² Cfr. Apêndice F - Codificação cromáticas dos entrevistados. Tabela n.º 8, p. XXI.

⁶³ Importa ressaltar que apesar de no caso da Marinha, o Ramo apenas teve conhecimento do que era o HK, nunca tendo implementado com sucesso esta metodologia, no entanto a par da maturidade do seu modelo de gestão estratégica foram discutidos determinados conceitos afetos ao mesmo proporcionando uma abordagem que permitisse prever a integração dos mesmos.

⁶⁴ Cfr. Apêndice G - Análise de conteúdo das entrevistas exploratórias semiestruturadas. Tabelas n.º 9-15, pp. XXII-XXVI.

Fatores-chave para o sucesso alcançado	Compromisso da gestão de topo e consequente envolvimento de todos os elementos da organização.	Criação e manutenção de uma massa crítica; Órgão informal, designado por Núcleo de Consultoria Interna, (NCI) ativo no início de cada ciclo de PE que é encarregue da sua conduta.
Dificuldades registadas	Fraca formação e experiência na área que conduzem à ausência de um pensamento crítico dos elementos operacionais.	Ausência de massa crítica suficiente; Elevada rotatividade/ perda de conhecimento; Concentração excessiva de tarefas numa só pessoa.
Melhorias possíveis e lições aprendidas	Grupos de trabalho vocacionados o desenvolvimento e manutenção de novos projetos.	Base Doutrinária; Núcleo especializado que centraliza toda a parametrização e acompanhamento dos projetos.
Contributos que uma ferramenta de desdobramento da estratégia pode proporcionar	Sistematização do PE e realização dos objetivos.	Meio para que as pessoas consigam rever o seu trabalho diário no <i>scorecard</i> da organização.
Integração do HK no processo de GE	Potenciar as características comunicacionais do BSC com o uma ferramenta que desdobra a estratégia até aos mais baixos escalões.	Adequada Gestão de Portefólio ⁶⁵ .

Fonte: Elaboração própria

Como é possível constatar no quadro anterior, no que concerne às condições de implementação, o primeiro entrevistado (o Sr.Eng.º Thomaz doravante designado por A1) defende à semelhança de autores como Akao (1991), Witcher e Butterworth (2001) e Jackson (2006) que o envolvimento e comprometimento da gestão de topo é realmente o grande fator-chave para impulsionar este tipo de iniciativas.

Inevitavelmente, este tópico acaba por também ser apontado pelo mesmo como um dos fatores para o sucesso alcançado, afirmando que “é preciso que para que isto resulte (implementação dos modelos), um grande comprometimento das chefias de topo, de envolvimento pois muitas das vezes de facto há uma tendência para se fazer (...), no entanto com o passar do tempo acaba por cair em esquecimento”⁶⁶, contudo, e reforçando a ideia de Witcher e Butterworth (2001) é ainda fundamental a existência de SI que apoiem a operacionalização e manutenção das metodologias.

⁶⁵ Consiste num processo que visa garantir a correta classificação e priorização das atividades quanto à sua importância para a execução da estratégia, no intuito de alocar eficientemente os recursos disponíveis às atividades com maior valor na prossecução dos objetivos definidos.

⁶⁶ Cfr. Apêndice G-Análise de conteúdo das entrevistas exploratórias semiestruturadas. Tabela n.º 9, p. XXII.

No caso da MP (designada por A2), a objetivação das orientações estratégicas vai de encontro às condições apresentadas por King (1989) relativamente à definição de objetivos adequados e mensuráveis em função das áreas que efetivamente acrescentam valor.

Quanto aos bons resultados obtidos, o entrevistado A2 justifica-os com base no desenvolvimento de uma massa crítica considerável dentro da organização e o levantamento de um órgão informal, exclusivamente responsável pelo PE. Globalmente podem ser explicados através da capacitação e qualificação dos recursos humanos como é também frisado por Dennis (2002).

Relativamente às dificuldades registadas, no caso do entrevistado A1 foi precisamente a ausência de um nível de formação adequada, sobretudo nas camadas operacionais da organização, que constitui um dos grandes constrangimentos. Este foi também um dos problemas iniciais da MP e que face às suas especificidades (que acabam por ser transversais aos Ramos) viu-se agravado pela elevada rotatividade de pessoal e uma consequente perda de conhecimento.

Este entrave foi atenuado através de um esforço no sentido de desenvolver uma base doutrinária que sustentasse estas metodologias. Nos dois casos é possível afirmar que as dificuldades se traduziram em lições aprendidas, conduzindo à incrementação de melhorias que passaram pela criação de grupos de trabalho e núcleos especializados e vocacionados para o desenvolvimento e manutenção de novos projetos.

Por fim, no que concerne aos contributos que podem derivar das potencialidades do HK, estes relacionam-se com a forma de como a metodologia sistematiza o PE tal como também é referido pelos autores Akao (1991), Witcher e Butterworth (2001), Dennis (2002) e Jackson (2006) e constitui um meio para que as pessoas facilmente revejam o impacto no seu trabalho dos objetivos organizacionais (leia-se estratégicos).

A sua integração com o BSC é justificada pela singularidade da sua apresentação o que pode dificultar a sua comunicação como menciona Redi (2005), o que por outro lado auxilia no caso da MP a Gestão de Portefólio, em suma, a gestão das iniciativas mais ou menos viáveis através de uma matriz que numa folha permite relacionar todas as variáveis implícitas na GE (objetivos, metas e indicadores).

Em suma, as grandes sinergias obtidas resultantes desta junção derivam do facto de se estar a associar uma ferramenta que permite “traduzir” as diretrizes que constam no BSC em processos, e através da sua decomposição ao longo da cadeia hierárquica identificar eventuais alterações necessárias que, por sua vez, irão num sentido *down-top* alimentar e se necessário redefinir objetivos superiores.

De seguida são apresentados, de modo idêntico na Tabela n.º 2, as principais ideias-chave retiradas da entrevista realizada ao Sr. Alexei Tchikoulaev, gestor de projeto na BP e que integrou a equipa de implementação do MS[®] EPM no EP. As informações obtidas não serão alvo de comparação com outros estudos devido aos objetivos específicos pretendidos com esta intervenção.

Tabela n.º 2 - Ideias-chave do bloco B

Tema	Ideias-chave (B1-Sr. Alexei Tchikoulaev)
Ligação com o EP/ EME	Iniciativa derivada da parceria estabelecida com a DGRDN, em que onde a solução informática da Microsoft (MS [®] Project Server), foi aplicado em diversas áreas de trabalho como a LPM e a LIM; Teve início no EME, em 2015, o trabalho promovido no âmbito da GPEx; Primeiro setor a nomear pessoas que implementassem o mesmo (DPF).
Ponto de situação relativamente à implementação do MS[®] EPM	Carregamento das informações derivadas dos dez setores relativamente à DPEB 15/16, onde teve início a utilização do modelo de GE; Levantamento de um órgão de governação e centralização responsável pela manutenção do modelo.
Trabalho realizado com a MP	Existência de uma forte massa crítica interna; Desenvolvimento de uma vertente estrutural que permitiu a adaptação e customização da ferramenta de acordo com as necessidades internas.
Integração do BSC com o MS[®] EPM	Aposta na utilização de uma ferramenta orientada para a GP e através de customizações foi acrescentada uma camada própria para a análise da informação estratégica via <i>dashboards</i> , e posteriormente foram desenvolvidos no MS [®] Project Server ⁶⁷ um conjunto desses painéis, sendo que o output deste trabalho não está disponível apenas no MS [®] Project Server, estando também disponível no Portal do EP em Sharepoint ⁶⁸ .
Lacunas ainda existentes no processo de alinhamento organizacional	Dificuldades relacionadas com a elevada rotatividade do pessoal e alinhamento determinados indicadores estratégicos com projetos.
Contributos das potencialidades do HK na execução da estratégia	Apoio na organização e estruturação da grande quantidade de elementos que integram o modelo de GE.

Fonte: Elaboração própria

A primeira abordagem ao entrevistado, atendendo às suas funções, naturalmente recaiu sobre quando teve origem o contacto estabelecido com o EP, e em que circunstâncias.

Como é possível averiguar no quadro anterior, esta ligação teve início em 2015 e surgiu no âmbito da parceria que já vinha a ser estabelecida desde 2007 com o próprio MDN, em várias áreas como a LPM e a LIM e os projetos afetos às mesmas.

⁶⁷ Solução onde se insere o MS[®] EPM.

⁶⁸ Por observação direta constatou-se que se trata de um portal colaborativo interno que pode ser utilizado pela organização como um local de armazenagem, partilhar e acesso de informações de forma segura.

Inicialmente, o contacto com o Exército era realizado essencialmente de forma indireta, constituindo este Ramo das Forças Armadas uma parte envolvida fundamental nos modelos globais trabalhados juntamente com a atual Direção Geral dos Recursos da Defesa Nacional (DGRDN).

Para apoiar na operacionalização dos modelos desenvolvidos foi disponibilizada pela DGRDN uma solução informática da Microsoft® (MS® Project Server), tendo sido configuradas instâncias próprias para cada Ramo das FFAA, para assegurar a sua integração nos modelos globais ao mesmo tempo que permitia a separação da informação nos casos de maior especificidade.

Por iniciativa do EP, a partir do ano 2015, houve uma intenção de concretizar um conjunto de benefícios orientados para necessidades mais específicas deste Ramo, umas relacionadas com os trabalhos anteriores e outras novas, tendo sido iniciado um projeto distinto para esse efeito entre a organização e a BP nesse ano.

À data da entrevista⁶⁹, os trabalhos incidiam sobre o carregamento das informações provenientes das 10 ES de modo a consolidar as informações relativas ao acompanhamento da execução da DPEB 15/16. Na mesma altura, começou a ser desenvolvido um órgão de governação responsável pela manutenção do modelo⁷⁰, uma estrutura de funções semelhantes ao NCI da MP, que também trabalha com a empresa.

Foi ainda na fase do projeto de investigação que foi tomado conhecimento desta parceria, nomeadamente no recurso à ferramenta na gestão do aprontamento de navios (BP, 2015) e que inevitavelmente levou a que também este tema fosse aprofundado.

As respostas obtidas foram ao encontro do que viria a ser apurado junto do Ramo, ou seja, que em grande parte os bons resultados obtidos derivaram patrocínio da gestão de topo organizacional aos níveis do reconhecimento da importância do tema, compromisso e participação ativa nos esforços exigidos durante a implementação; a capacidade para promover a gestão da mudança organizacional, um modelo e uma implementação que respondem às necessidades específicas de cada organização, a capacidade de implementação técnica e a capacidade de assegurarem as condições para a sustentabilidade do modelo a médio e longo prazo.

Voltando à realidade do EP, a integração da componente da GP com o modelo já implementado do BSC foi possível através da simplificação do mesmo, de modo a que que

⁶⁹ A 7 de outubro de 2016.

⁷⁰ Este órgão acabou por ser inserido no GGCI, sendo de interesse ver novamente o Anexo D – Organização da GPEx.

fosse possível definir iniciativas que fossem encaradas como tarefas com um início e fim planeados, ou seja, projetos. No entanto, e como também foi indicado pela MP, a rotatividade do pessoal nas funções que lidam diretamente com estas atividades é também aqui vista como uma das grandes dificuldades na manutenção destas metodologias, pois naturalmente há conhecimento que acaba por não ser passado e sobretudo, o *know-how* (experiência).

As eventuais lacunas identificadas, da perspetiva de quem programa a ferramenta e operacionaliza as indicações do utilizador (EP) residiam sobretudo no alinhamento de determinados indicadores, isto porque nem sempre é fácil encadear e relacionar as métricas nos diversos níveis da organização.

5.1.2. Entrevistas semiestruturadas

Dando por terminada a apresentação dos principais resultados apurados durante a etapa exploratória, passamos para o primeiro polo de análise da fase de observação que se consubstanciou, em termos qualitativos, nas entrevistas direcionadas às figuras diretamente envolvidas no desenvolvimento e acompanhamento do PE do EME.

Sem nunca incidir explicitamente sobre o HK em nenhuma questão, a presença do conceito foi implícita nas questões enquadradas no último tema: “Contributos da integração do *Hoshin Kanri* no processo de GE”. Tal é justificado pelo pouco conhecimento sobre o tema, compreensivelmente relacionado com o facto de ser recente em Portugal e não existir uma aplicação prática suficientemente visível⁷¹ para que os entrevistados pudessem, apenas com o enquadramento presente no preâmbulo da entrevista, perceber de que forma a sua integração com outras metodologias poderia ser viável ou que sinergias poderiam surgir da sua implementação.

Neste desiderato, foram equacionadas algumas questões que, com base em determinadas potencialidades do HK, tentaram ir ao encontro de eventuais *gaps* que poderiam ser preenchidos pela singularidade da metodologia.

Os restantes temas abordados visaram não só procurar informação que permitisse de forma coesa e transparente analisar o atual processo de GE do EME mas sobretudo se o órgão reunia as condições necessárias para abordagem integrativa em estudo.

Reveja-se por isso na Tabela n.º 3 a síntese das principais informações retidas⁷²:

⁷¹ Lembre-se aqui o caso do modelo implementado por Thomaz (2015) nas Águas da Região de Aveiro, abordado na fase exploratória.

⁷² Cfr. Apêndice H - Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas. Tabelas n.º 16-19, pp. XXVII-XXXII.

Tabela n.º 3 - Ideias-chave do bloco C

Tema	Ideias-chave (aglomerado de entrevistados do bloco C)
Sensibilidade dos intervenientes relativamente ao tema	Grande sensibilidade da gestão de topo sobre a importância do seu envolvimento na definição dos objetivos, e da sistemática mensuração e acompanhamento.
Nível de formação e Doutrina existente sobre o tema	Formação, na generalidade dos casos, apenas ao nível de operador; Existência de uma norma relativa exclusivamente à gestão de projetos.
Alterações sentidas no processo de GE do EP	Introdução de uma metodologia de gestão global da organização, que parte das intenções presentes na diretiva do CEME (objetivos estratégicos), originando ao nível dos setores, os objetivos operacionais que concorrem para a sua realização e que por sua vez desdobram-se em atividades e, através das orientações emanadas nas linhas de ação, conduzem às ações (projetos); Introdução da gestão de risco estratégico e mapeamento dos processos; Os constrangimentos sentidos residem sobretudo no fator humano, nomeadamente a resistência à mudança, o medo do desconhecido e atritos no que respeita à alteração dos hábitos de trabalho.
Contributos da integração do HK no processo de GE	Dificuldade em por vezes alinhar indicadores internos com os que são impostos pela Tutela; Por vezes existe a dificuldade do operador rever o impacto do seu trabalho; A periodicidade no acompanhamento nas ações ao nível das Divisões cabe ao próprio chefe fruto das suas necessidades, não obedecendo a uma sistematização devidamente planeada.

Fonte: Elaboração própria

Passando à análise propriamente dita da informação apurada junto dos entrevistados, podemos concluir que relativamente ao envolvimento da gestão de topo e à sensibilidade dos mesmos relativamente ao tema é notória, em grande parte justificada pelas funções que desempenham, acabando por obrigar a um maior envolvimento no processo.

Excetuando o entrevistado C1, o Sr. Coronel (Cor) Tirocinado (Tir) de Artilharia (Art) Grilo, que já possuía formação certificada em GP, os restantes elementos apenas possuíam aquela que é disponibilizada ao nível de operador. No contexto do EP, e junto dos entrevistados o tema não é de certo modo passível de ser encarado como doutrina, porém e como é referido no quadro acima apresentado e na revisão da literatura, já existe uma norma relacionada com a GPEx.

Relativamente às alterações sentidas no processo de GE com a introdução da solução MS[®] EPM, estas traduzem-se na consolidação de uma metodologia de gestão global da organização, que permite alcançar os objetivos estabelecidos através de uma gestão mais eficiente e racional dos recursos disponíveis.

Esta senda de mudança passou também pela inclusão de boas práticas de gestão como a gestão do risco estratégico e o mapeamento de processos, contribuindo para uma melhor análise da própria cadeia de valor, uma das técnicas apontadas também por Dennis (2002) como fonte de informação do próprio PE.

O fator-humano é, de facto, transversalmente apontado por todos os entrevistados como um dos grandes eventuais constrangimentos ao longo do processo, isto porque a resistência à mudança, o medo do desconhecido e atritos no que respeita à alteração dos hábitos de trabalho são aspetos que dificultam este tipo de iniciativas, e como é explicitado por King (1989), a motivação dos colaboradores é indispensável para a aplicação de modelos de GE.

Por fim, na procura de eventuais espaços (falhas) que pudessem vir a ser preenchidos pelas potencialidades do HK constatadas na etapa exploratória, registaram-se dificuldade no alinhamento de certos indicadores internos com os que são impostos pela Tutela, o facto de o operador nem sempre rever o impacto do seu trabalho ao longo da cadeia hierárquica e a ausência de um acompanhamento das ações que obedecesse a uma sistematização devidamente planeada, isto ao nível das Divisões, onde cabe ao próprio chefe verificar o grau de realização das tarefas por que é responsável.

5.2. Apresentação e análise dos resultados do inquérito por questionário

Do inquérito por questionário lançado obtiveram-se ao todo 33 respostas cuja fiabilidade e consistência foi devidamente assegurada através do valor de Alpha de Cronbach⁷³ como já fora referido anteriormente. A dimensão da amostra, dado o seu enviesamento, é considerada suficientemente representativa da população alvo, constituindo mais de dois terços da sua totalidade.

De seguida procede-se à apresentação dos resultados obtidos e à respetiva análise, dividindo-se esta etapa em dois pontos distintos: a caracterização dos inquiridos e a análise dos três blocos de questões a que foi aplicada a escala de concordância do tipo Likert.

5.2.1. Caracterização dos inquiridos

Numa primeira fase do questionário, pretendeu-se aferir o perfil dos inquiridos, relativamente ao género, em que Gabinete/Divisão estavam inseridos, as suas habilitações literárias, e face ao melhor enquadramento com as ferramentas em uso no EME, optou-se

⁷³ Cfr. Apêndice I-Dados estatísticos do inquérito por questionário. Figura n.º 7, p. XXXIII.

por saber se estes tinham algum tipo de formação certificada em GE ou GP extra plano curricular militar e em que âmbito.

Posto isto, verifica-se que a amostra obtida é constituída por 30 elementos do sexo masculino (91%) e 3 do sexo feminino (9%)⁷⁴, sendo na sua maioria Oficiais Superiores (63%)⁷⁵.

Quanto à sua localização na estrutura orgânica existe uma distribuição homogénea, havendo respostas de todas as Divisões e do próprio GGIC onde nomeadamente obtiveram 15% das respostas. Quanto às restantes, 12% pertencem à Divisão de Recursos (DR), 21% à DPF, 9 % à Divisão de Cooperação, Operações, Informações e Segurança (DCOIS) e os restantes dividem-se pela Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas (DDNLA) em 21% e pela UnAp com uma percentagem exatamente igual de indivíduos⁷⁶.

Relativamente às habilitações literárias, 39% da amostra têm no mínimo uma Licenciatura, 15% possuem uma Pós-Graduação e 21% têm um Mestrado⁷⁷.

Quando interrogados se possuíam alguma formação certificada em GE ou GP extra plano curricular militar, a grande maioria respondeu que não (67%), no entanto registaram-se 11 casos afirmativos⁷⁸.

Destes 11 elementos certificados, constata-se que em 10 dos casos a formação foi promovida pelo EP, e apenas um a obteve por iniciativa própria⁷⁹.

5.2.2. Gestão Estratégica, Execução da Estratégia e Alinhamento Organizacional

Após a caracterização da amostra, é agora altura de analisar os três blocos temáticos seguintes, onde através da escala apresentada, os inquiridos exprimiam o nível de concordância ou não relativamente às afirmações.

Em primeiro lugar, no intuito de facilitar a interpretação dos resultados, à semelhança do tratamento aplicado por Oliveira (2005), foi elaborado o gráfico apresentado na Figura n.º 2, onde a frequência das respostas foi dividida em três setores: o primeiro que diz respeito às opiniões discordavam da afirmação (valores inferiores a 3), as opiniões neutras (igual a 3) e as que concordantes (valores superiores a 3).

⁷⁴ Cfr. Apêndice I-Dados estatísticos do inquérito por questionário. Figura n.º 8, p. XXXIII.

⁷⁵ Cfr. Apêndice I-Dados estatísticos do inquérito por questionário. Figura n.º 9, p. XXXIII.

⁷⁶ Cfr. Apêndice I-Dados estatísticos do inquérito por questionário. Figura n.º 10, p. XXXIV.

⁷⁷ Cfr. Apêndice I-Dados estatísticos do inquérito por questionário. Figura n.º 11, p. XXXIV.

⁷⁸ Cfr. Apêndice I-Dados estatísticos do inquérito por questionário. Figura n.º 12, p. XXXV.

⁷⁹ Cfr. Apêndice I-Dados estatísticos do inquérito por questionário. Figura n.º 13, p. XXXV.

Para o efeito, a codificação cromática traduz-se da seguinte forma: a laranja estão representadas as barras que abrangem as respostas “discordo totalmente” e “discordo”, a amarelo “indiferente” e a verde o aglomerado das respostas de “concordo” e “concordo totalmente”. Por fim, optou-se por colocar a azul as afirmações onde a maioria das respostas foram concordantes (superiores a 50%), conferindo uma perspetiva sobre quais os tópicos em que os elementos da amostra possuíam uma posição mais afirmada.



Figura n.º 2 - Frequências das respostas ao inquérito

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados extraídos do IBM® SPSS® Statistics 24

A interpretação isolada⁸⁰ da média numérica neste tipo de categorias podia não ser a análise mais apropriada, existindo inclusive a possibilidade conduzir a interpretações erradas (Morais, 2005) e é nesse sentido que, em complemento do processo anterior, analisar-se-á recorrendo à Figura n.º 3 as restantes medidas estatísticas.

⁸⁰ Cfr. Apêndice I-Dados estatísticos do inquérito por questionário. Figura n.º 14, p. XXXV.

Questão	Frequência das respostas (%)					Moda	Desvio Padrão	Mediana
	1	2	3	4	5			
2. A Gestão Estratégica no Exército								
2.1. Está sensibilizado para o significado e importância da Gestão Estratégica no Exército	12	9	15	30	33	5	1,365	4
2.2. O mapa estratégico derivado da metodologia BSC passou a transmitir um sentimento de maior integração na Missão e Visão do EME	9	21	27	33	9	4	1,139	3
2.3. Compreende e distingue os conceitos associados a objetivos estratégicos, operacionais e atividades	3	24	18	33	21	4	1,175	4
2.4. Compreende o intuito da estrutura subjacente à metodologia BSC e a sua importância na mensuração do desempenho organizacional	9	27	24	27	12	2	1,197	3
Subtotais						3,75	1,219	3,50
3. Execução da Estratégia								
3.1. A introdução do EPM foi um processo faseado, assegurando a normalização de conceitos e o alinhamento de todos os envolvidos	12	15	12	55	6	4	1,18	4
3.2. A formação, conhecimento e/ ou experiência que possui sobre a ferramenta são suficientes para fazer face às vicissitudes das suas funções	6	21	45	15	12	3	1,059	3
3.3. Por vezes sente necessidade de auxílio prestado por pessoal especializado na ferramenta (civil/militar) no esclarecimento de dúvidas em aspetos técnicos do EPM	6	18	21	30	24	4	1,228	4
3.4. Existem melhorias a incrementar na adaptação da ferramenta às especificidades e necessidades da organização	12	15	15	33	24	4	1,347	4
Subtotais						3,75	1,204	3,75
4. Alinhamento Organizacional								
4.1. Compreende o processo de desdobramento das orientações estratégicas constantes na Diretiva do Biénio até ao patamar de execução das Ações (Projetos) nos mais baixos escalões	12	36	15	18	18	2	1,345	3
4.2. Julga pertinente a monitorização e avaliação do desempenho diário das suas funções	18	9	24	30	18	4	1,364	3
4.3. Compreende o seu papel na organização e revê claramente o impacto do seu trabalho no cumprimento dos objetivos superiores	18	18	21	18	24	5	1,453	3
4.4. Sente-se totalmente envolvido no processo de desenvolvimento das metas a atingir com os seus objetivos diários	12	15	12	42	18	4	1,298	4
4.5. Os meios de que dispõe no desempenho das suas funções, bem como as metas definidas pelo meu superior hierárquico são devidamente discutidos e adaptados no intuito de os resultados pretendidos serem claros e realistas	12	15	33	30	9	3	1,156	3
Subtotais						3,60	1,32	3,20
Totais						3,70	1,25	3,48

Figura n.º 3 - Estatísticas das respostas ao questionário

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados extraídos do IBM® SPSS® Statistics 24

Para além da frequência das respostas foram analisadas a moda⁸¹, o desvio padrão⁸² e a mediana⁸³, individualmente para cada afirmação e para cada um dos blocos temáticos.

Começamos por debruçar-nos inicialmente sobre estas áreas e o que os seus subtotais traduzem. Relativamente à moda, este valor foi exatamente o mesmo no bloco da “2. Gestão Estratégica” e no bloco “3. Execução da Estratégia” (3,75), o que significa que há uma

⁸¹ “A moda de um conjunto de dados categóricos é a categoria que tem maior percentagem de dados” (Morais, 2005, p.12).

⁸² Segundo Morais (2005, p.13) “é uma medida que só pode assumir valores não negativos e quanto maior for, maior será a dispersão dos dados”.

⁸³ “Após a ordenação dos elementos da amostra de dados, a mediana é o valor (pertencente ou não à amostra) que a divide ao meio, isto é, 50% dos elementos da amostra são menores ou iguais à mediana e os outros 50% são maiores ou iguais à mediana” (Morais, 2005, p.12).

tendência para uma posição de concordância em relação às afirmações apresentadas, sobretudo neste último onde se registou a mediana mais elevada dos três blocos e o desvio padrão inferior, correspondendo assim ao tema onde existe um maior consenso nas respostas dadas.

Por outro lado é no bloco “4. Alinhamento Organizacional” em que é registado a moda e mediana mais baixas (3,6 e 3,2 respetivamente) e o maior desvio padrão das três temáticas, sendo por isso aquela onde as respostas tendem para uma maior divergência.

Passando a um âmbito mais específico, relativamente a cada uma das afirmações, destacam-se na figura as que apresentaram os resultados mais significativos em relação aos três setores em que fora dividida a escala. Neste sentido, representada a azul, a afirmação “2.1. Está sensibilizado para o significado e importância da Gestão Estratégica no Exército”, é a que regista a maior percentagem de respostas concordantes e onde a moda é a mais elevada (5) a par da afirmação “4.3. Compreende o seu papel na organização e revê claramente o impacto do seu trabalho no cumprimento dos objetivos superiores” mas que no entanto regista o maior desvio padrão, ou seja, onde a maior divergência nas respostas o que por sua vez não permitir retirar uma conclusão sobre uma opinião consolidada para com a mesma.

A amarelo encontramos a afirmação “3.2. A formação, conhecimento e/ou experiência que possui sobre a ferramenta são suficientes para fazer face às vicissitudes das suas funções” que se destaca das restantes quer pela neutralidade (“3-Indiferente”) das respostas obtidas (46%) como pela consensualidade da opinião em toda a amostra (registra o mais baixo desvio padrão de todos [1,059]), ideia que é reforçada pelo valor idêntico da moda e da mediana (3).

Por fim, e apesar de partilhar o valor mais baixo em relação à moda com a afirmação “2.4. Compreende o intuito da estrutura subjacente à metodologia BSC e a sua importância na mensuração do desempenho organizacional”, pela análise da distribuição das frequências das respostas conclui-se que os resultados mais discordantes provêm da afirmação “4.1. Compreende o processo de desdobramento das orientações estratégicas constantes na Diretiva do Biénio até ao patamar de execução das Ações (Projetos) nos mais baixos escalões”.

5.2.3. Síntese conclusiva

Em suma, é nas afirmações 2.1, 2.3, 3.1, 3.3, 3.4 e 4.3 que os inquiridos demonstram uma maior concordância, o que face à representatividade da amostra nos remete para um

panorama em que uma parte significativa da população alvo está sensibilizada para o que é a GE e qual o seu âmbito, compreendendo os conceitos gerais relacionados com o que depende ser um envolvimento da gestão de topo nesse sentido. Reforçando ainda mais este facto, nota-se o evidente sentimento de integração no processo de definição das metas a atingir diariamente.

Contudo, apesar de ser reconhecido que a introdução do MS[®] EPM no modelo anterior foi um processo faseado e devidamente acompanhado pela gestão de topo, existem ainda constantes necessidades de apoio por parte de pessoal especializado e de um contínuo processo de melhoramento no que concerne à adaptação da ferramenta às especificidades da organização.

A neutralidade relativamente à adequação da formação adquirida face às necessidades das funções é um sinal disso mesmo, de que ainda não existe um à vontade suficiente com os instrumentos que permita uma opinião sobre este assunto suficientemente fundamentada.

Concluindo, podemos afirmar que o desenvolvimento de uma forte massa crítica na organização, apesar de existir, encontra-se ainda numa fase embrionária. Por outro lado, a grande lacuna analisada reside no processo de desdobramento das orientações estratégicas até ao patamar de execução das ações (Projetos), o que condiciona o alinhamento organizacional, podendo mesmo influenciar a prossecução de determinados objetivos e por sua vez a consolidação de uma cultura de responsabilidade transversal a todos os indivíduos.

Para as restantes afirmações, as respostas obtidas demasiado divididas, o que por si só não justifica a sua interpretação isolada, correndo o risco de retirar conclusões erradas sobre as mesmas.

CAPÍTULO 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1. O modelo conceptual proposto

Com base nos resultados obtidos anteriormente, é agora possível fundamentar a construção de um modelo conceptual de hipotética aplicação no EME, apresentado na figura seguinte, e que se traduz num processo dividido pelos 4 estágios do ciclo FAIR adotado por Witcher e Butterworth (2001).

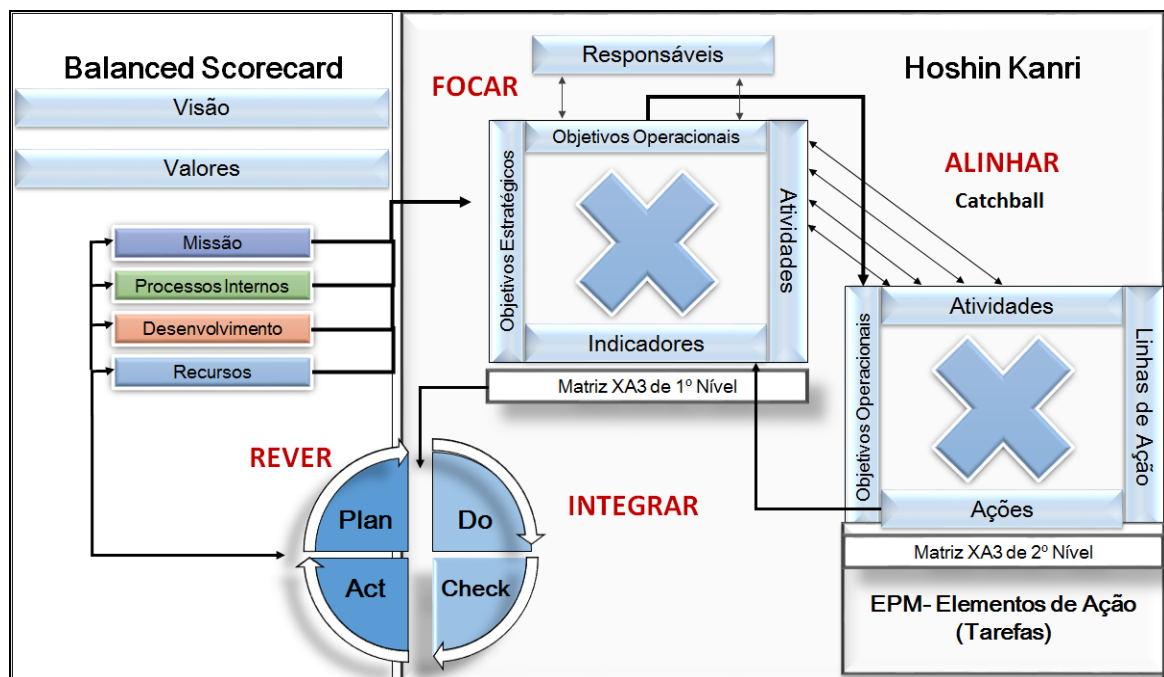


Figura n.º 4 - Modelo de integração do BSC com o HK no EME

Fonte: Elaboração própria

Neste sentido para a construção do modelo proposto são propostas, face à estrutura funcional existentes⁸⁴, as equipas propostas por Jackson (2006)⁸⁵.

A sua operacionalização tem início com a fase Focar (*Focus*), partindo de uma metodologia de análise a montante que engloba a metodologia do BSC, a análise da DPEB anterior, a análise ao PAA do ano corrente, a análise estratégica do período a que diz respeito

⁸⁴ Cfr. Apêndice J- Conceitos base da estrutura funcional de GP do EME. Tabela n.º 20, p. XXXVI.

⁸⁵ Cfr. Apêndice L-Equipas de implementação do modelo. Figura n.º 15, p. XXXVII.

a diretiva, e as orientações do CEME têm origem os objetivos estratégicos que vão figurar no Mapa Estratégico enquadradas nas perspectivas: Missão, Processos Internos, Desenvolvimento e Recursos.

Estas diretrizes conduzem à execução das atividades e ações por parte das ES, que procedem ao seu desdobramento para aqueles que vão constituir os VFO do HK (objetivos operacionais).

É exatamente aqui, com a construção da Matriz XA3 de 1º nível⁸⁶ que se torna evidente a ligação com o HK, pois são esses objetivos balanceados que irão ser inseridos na coluna na esquerda dessa mesma matriz permitindo partir para o seu desdobramento ao longo da cadeia hierárquica.

Atendendo ao caso de estudo, na matriz de 1º nível construída, figuram apenas os objetivos operacionais que estão incluídos na sua DOEME, e que por sua vez dão origem às Atividades a realizar na prossecução dos anteriores (objetivos).

O último núcleo desta matriz inclui os indicadores estratégicos definidos, facilitando o acompanhamento superior. Entre estas 4 áreas nucleares da matriz existe uma grelha onde são inseridos símbolos que traduzem a correlação existente entre cada objetivo, atividade e/ou indicador e ainda uma coluna onde constam as Subunidades responsáveis pela sua realização.

Com o início da fase Alinhar (*Alignment*), os objetivos operacionais e atividades setoriais são alinhados, com as linhas de ação e desdobrados até às ações através do processo *catchball* ao longo dos vários níveis hierárquicos da organização, materializando-se na construção das Matrizes XA3 de 2º Nível para cada uma das suas Subunidades⁸⁷, e onde na coluna afeta às responsabilidades figuram agora os elementos encarregues por cada uma das ações.

A fase Integrar (*Integration*) corresponde à integração destas ações de gestão corrente, ou seja, através da decomposição das ações (projetos) do MS[®] EPM em elementos de ação (tarefas), é possível traçar *baselines*⁸⁸, acompanhar a execução dos planos traçados e através de reuniões mensais, com base em Relatórios A3⁸⁹, assegurar a tomada de ações corretivas imediatas através de um processo de normalização e melhoria contínua que

⁸⁶ Cfr. Apêndice M-Matriz XA3 de 1º Nível-EME. Figura n.º 16, p. XXXVIII.

⁸⁷ Cfr. Apêndice N - Matriz XA3 de 2º Nível-DPF. A título de exemplo, para demonstrar a aplicabilidade do modelo foi elaborada apenas uma dessas matrizes (neste caso afeta à DPF). Figura n.º 17, p. XXXIX.

⁸⁸ “Na linguagem utilizada em GP significa assumir, no tempo, um dado compromisso” (EME, 2015d, p. 9).

⁸⁹ Cfr. Apêndice O - Exemplo de um Relatório A3. Figura n.º 18, p. XL.

permite compreender todo o encadeamento do impacto que a mais ínfima tarefa pode consubstanciar ao longo da estrutura de objetivos.

Por fim, a fase Rever (*Review*) compreende todo o processo de revisão do desempenho anual da organização e da estratégia da mesma, e onde toda a informação recolhida desta análise é entregue em forma de *dashboards*, iniciando um novo ciclo de planeamento.

6.2. Análise SWOT

Tendo como referência as questões empíricas e no sentido de perceber em que medida o HK pode potenciar os pontos fortes e oportunidades da GE do EME e atenuar os seus pontos fracos e ameaças, foi elaborada uma análise SWOT⁹⁰ a este mesmo processo com fundamento nos resultados analisados.

Começando pelo ambiente interno, no quadrante das “Forças” denotou-se o enorme esforço registado na capacitação dos recursos humanos existentes, o que aliás se traduz nos resultados obtidos com os questionários que realçaram a compreensão para os principais conceitos relacionados com a GE.

Como abordado na literatura, certos autores defendem que a valorização do fator humano é um dos elementos-chave para viabilizar a integração de uma metodologia como o HK e que atendendo à forma matricial como é apresentado permite relacionar numa só folha até 4 variáveis, o que pode ser aproveitado como complemento aos *dashboards* atuais que nem sempre permitem ter uma perspetiva tão ampla e sistematizada do estado de execução dos processos.

Estas características contribuem, sem dúvida, para assegurar um maior alinhamento e por sua vez para rentabilizar os esforços nas áreas que realmente conferem valor à organização. Recursos como o tempo e outros passam a ser libertos para outras iniciativas que contribuam, numa perspetiva externa, para o melhoramento da imagem do EP no seio da sociedade.

Ainda neste âmbito, o EP não está naturalmente isolado. Logo, é necessário continuar a aproveitar e trocar experiências e boas práticas com os restantes Ramos, pois também isso tem consequências no processo de melhoria contínua incutido pelo HK.

⁹⁰ Cfr. Apêndice P - Análise SWOT à GE do EME. Figura n.º 19, p. XLI.

Relativamente à colmatação das fraquezas, foram evidenciados determinados aspetos suscetíveis de melhoria na adaptação da formação na área da GP e na própria adaptação dos SI ao modelo implementado.

A sistematização a que obedece esta metodologia permite não só identificar oportunamente a localização destas falhas como atenuar as dificuldades ainda existentes no alinhamento da estrutura de medição dos indicadores internos como os que derivam de imposição legal⁹¹. Estas características comunicacionais entre os níveis hierárquicos podem torná-lo no mecanismo que falta para ajudar à compreensão do processo de desdobramento da Estratégia e um maior envolvimento de todos na resolução dos problemas e das dificuldades, combatendo os atritos que possam surgir quando há necessidade de certas alterações aos hábitos de trabalho.

Nos problemas derivados da rotatividade do pessoal e da redução no número de efetivos, esta é uma realidade que com base no *benchlearning* realizado, que pode ser atenuada pelo desenvolvimento de uma base doutrinária e núcleos de trabalho especializados (permanentes) na área da GE.

À semelhança do que sucede noutros Ramos, estes núcleos poderiam ser constituídos por pessoal civil, dedicado exclusivamente a áreas específicas de parametrização dos SI de acordo com as especificidades interinas, libertar determinadas pessoas de algumas funções e contribuir para uma fulcral gestão dos meios existentes (humanos e financeiros), fruto das inevitáveis imposições provenientes da atual conjuntura socioeconómica nacional.

6.3. Verificação das Hipóteses de Investigação

Com o culminar da discussão sobre os principais resultados obtidos, estão agora reunidas as condições que permitem confirmar ou infirmar as hipóteses de investigação inicialmente lançadas.

Relativamente à **HI 1: A atual metodologia de GE do EME obedece exclusivamente às diretrizes conceptuais propostas pelo BSC**, esta é totalmente infirmada, pois a partir da própria revisão da literatura e com a realização das entrevistas no EME verificou-se que o modelo integrado de mensuração do desempenho organizacional apenas proporciona uma visão global do mesmo, sendo que as ações de gestão operacional convergentes para a visão do CEME são realizadas e controladas com recurso ao MS[®] EPM, incluindo inclusive outras boas práticas de gestão como o mapeamento de processos.

⁹¹ Instrumentos de gestão e avaliação da AP, como o QUAR, obrigam à adoção de indicadores de eficiência, eficácia e qualidade (CCAS,[s/d]).

Os resultados obtidos com as entrevistas no EME evidenciam que cada vez mais é notório um sentimento de consciencialização da importância da GE e do seu papel na monitorização dos objetivos definidos, contudo é ainda necessário que o processo de atribuição de formação certificada (já planeada) em GP seja realmente concluído para que também assim existam condições que facilitem a adaptação da plataforma MS[®] EPM às vicissitudes internas.

O cruzamento destas informações com os resultados obtidos por questionário, concluem que a **HI 2: O EME, enquanto organização, reúne as condições que possibilitam a integração destas metodologias de GE** pode ser parcialmente confirmada, sendo que, a par dos desenvolvimentos registados, o processo subjacente ao acompanhamento das metas delineadas encontra-se numa fase nítida de consolidação.

Contudo, e como é refletido nos resultados obtidos, o rumo traçado nesse sentido está a ser seguido a passos largos, visando assegurar uma resposta oportuna e eficiente aos desafios procedentes da elevada complexidade do contexto envolvente.

Por fim, a **HI 3: É possível alicerçar o HK no atual ciclo de planeamento estratégico, contribuindo com melhorias e atenuando fragilidades do mesmo**, é totalmente confirmada.

Tendo como referência a discussão dos resultados efetuada, devidamente fundamentada pelo conjunto de informações extraídas das populações alvo abordadas, foi possível materializar a construção de um modelo conceptual onde, a par dos atuais instrumentos de gestão utilizados, o HK pode ser integrado e desempenhar um importante papel no processo de desdobramento e execução da Estratégia.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após a reconstituição dos caminhos seguidos no processo de investigação, emerge a necessidade de retomar o problema em estudo e enfatizar as principais conclusões alcançadas com este trabalho.

Relativamente ao atual processo de GE do EME, verifica-se que a implementação da Diretiva do CEME segue uma abordagem *top-down* tendo por base a metodologia BSC.

A estrutura de medição e avaliação do mesmo é desencadeada a partir dos objetivos estratégicos que integram o Mapa Estratégico do EP, objetivos operacionais a executar pelas ES que por sua vez são divididos, através das orientações figuradas nas linhas de ação, em atividades e por fim ações (projetos) executadas através das respetivas tarefas (elementos de ação).

No sentido de monitorizar e aferir o grau de prossecução dos objetivos traçados, adotaram-se boas práticas de gestão de projetos com base em ferramentas modernas como o MS[®] EPM, tendo sido exatamente no EME, que em 2015 teve início a designada GPEx. Este é atualmente o principal instrumento de apoio ao planeamento, à gestão e ao controlo nos vários níveis, viabilizando a gestão das atividades a desenvolver através da disponibilização de painéis que disponibilizam informação oportuna quer no MS[®] Project Server, como no Portal do EP em Sharepoint.

A avaliação da execução da DCE 17/19 vai ser elaborada de forma periódica e sistemática, consolidando o notório envolvimento da gestão de topo na execução da estratégia como aliás fora registado nas entrevistas realizadas, permitindo ainda a introdução da gestão do risco estratégico, visando apoiar a tomada de decisão e uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis.

Numa abordagem à envolvente externa e especificidades internas (do EME) e a algumas das entidades consideradas como casos de boas práticas nesta matéria, constatou-se que, apesar das dificuldades na objetivação de certos indicadores de gestão derivados de imposições legais e outras restrições que obrigam a uma criteriosa gestão dos recursos existentes, a sua estrutura orgânica reúne a grande parte das condições apontadas como fatores-chave para uma viável integração das metodologias BSC e HK.

As entrevistas às entidades do EME e o inquérito por questionário comprovaram uma atitude de reconhecimento para com a importância do tema e de grosso modo, uma clara distinção entre os seus conceitos.

Posto isto, e atendendo à grande maioria das respostas afirmativas obtidas face à integração das camadas táticas e operacionais do órgão no processo de desenvolvimento e definição das metas, conclui-se que já existe um envolvimento efetivo, tanto da gestão de topo como dos gestores intermédios.

Contudo, os restantes resultados revelaram que o número de pessoas certificadas em GE e GP ainda é diminuto, o que restringe para já a consolidação de uma forte massa crítica, o que pode condicionar o avanço viável sobre uma iniciativa de relativa complexidade dado que já estaríamos a tratar da integração de três instrumentos de gestão.

Face aos restantes resultados obtidos, para que a integração do BSC com o HK seja consumada na sua plenitude, surge a necessidade de serem melhorados aspetos relacionados com uma transversal cultura de responsabilidade e na adaptação dos SI a todas as especificidades e necessidades internas.

Posto isto, para conseguir responder à última questão de investigação colocada e entender como era possível alicerçar o HK no processo de acompanhamento e controlo da Execução dos objetivos definidos, tendo em conta os atuais instrumentos de gestão em uso, foi proposto um modelo conceptual, que apesar de não ter sido colocado em prática, comprovou como era possível materializar essa mesma integração. Para o efeito, a sua construção obedeceu às diretrizes e vicissitudes reais, sem prejuízo de eventuais propostas de aperfeiçoamento e rigor, obrigando a uma adaptação dos conceitos teóricos abordados para a realidade em estudo e ao incremento do MS[®] EPM na sua operacionalização.

A proposta em causa em nenhum momento pretendeu demonstrar uma alternativa ao modelo em uso, mas sim uma oportunidade de aperfeiçoar e complementar o processo de melhoria contínua em curso e potenciar as sinergias resultantes da sua sistematização.

Por fim, é chegada a altura de fazer convergir toda a argumentação exposta numa resposta coerente e precisa à questão de partida: **Que contributos podem decorrer da integração das metodologias BSC e HK no atual processo de gestão estratégica do EME?**

Podemos afirmar que os mesmos passam sobretudo pela melhoria no alinhamento dos indicadores de gestão, incutido por um mecanismo de sistematização do PE que permite transpor para uma única folha de tamanho A3 um grande conjunto de variáveis.

A sintetização deste aglomerado de informações numa só matriz e a forma como esta é construída, contribui não só para uma análise panorâmica de todo o processo, como reforça também o sentido de responsabilidade dos envolvidos, viabilizando ainda uma análise ao encadeamento do impacto que a mais simples tarefa no terreno pode refletir na execução da estratégia e identificar oportunamente quais os aspetos críticos a melhorar.

A par do ainda elevado desconhecimento sobre o HK, fruto da escassa literatura relacionada e fraca divulgação do tema, são poucos os autores que já se debruçaram sobre a integração das metodologias. Ressalva-se que uma aplicação de tamanha envergadura e complexidade não obedece naturalmente a uma linearidade tão acentuada como a que foi possível obter com a presente investigação, e grande parte das dificuldades passaram exatamente pela analogia de conceitos que foi necessário realizar e da sua transposição para a realidade do EME (e do EP).

O difícil acesso à solução em uso para a operacionalização do processo de GE, nomeadamente o MS[®] EPM, derivado da natureza confidencial de grande parte dos seus conteúdos, foi uma das restrições ao aprofundamento da investigação em causa.

Não pretendendo, porém, que todo o processo de investigação recaia apenas num escopo teórico, existem outras propostas de melhoria que foram surgindo com o decorrer da investigação, principalmente as que podem surtir efeito num horizonte temporal a curto prazo. Designadamente, o estudo sobre a adaptação da base doutrinária existente à GE e o possível desenvolvimento de outras publicações que viabilizem não só a aplicação de mudanças no paradigma atual como principalmente a sua manutenção, atenuando a inevitável perda de conhecimento derivada da rotatividade do pessoal característica da organização militar.

Uma outra proposta suscetível de ser equacionada, passa pelo eventual desenvolvimento de um ou vários núcleos, inseridos nas estruturas já existentes que poderiam ser constituídos por pessoal civil, podendo numa aplicação prática serem reaproveitados colaboradores cujos vínculos laborais terminam, mas que porventura conhecem a estrutura interna da organização e quando devidamente formados podem trabalhar em áreas específicas de parametrização dos SI de acordo com as especificidades interinas.

Finalmente, deixam-se em aberto sugestões para novas investigações que podem perfeitamente incidir em áreas abordadas no presente estudo mas que extravasam o seu âmbito de aprofundamento como o impacto de uma possível reestruturação na estrutura da

GPEx e uma abordagem à otimização do fluxo de informações entre o SIG-DN e o MS[®] EPM.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (s/a) (2017). Estrutura de Medição da DCE 17/19 e das Diretivas Operacionais das ES, (s/d) [policopiado]. EME. Lisboa.
- Academia Militar [AM] (2016). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 522/1ª de 20 de janeiro. Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação-Direção de Ensino, Lisboa.
- Akao, Y. (1991). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. Portland Oregon: Productivity Press.
- Andersen, H. & Lawrie, G. (2002). Examining Opportunities for Improving Public Sector Governance through Better Strategic Management. In *Proceedings of the third International Conference on Performance Measurement and Management* (pp. 29-36). Boston: Center for Business Performance. Acedido a 16 de outubro de 2016 em http://v7.2gc.eu/files/2GC-WP-201403-Evolution_of_the_BSC.pdf.
- Andrade, J. (2016). *As Ferramentas de Gestão Estratégica na Avaliação de Desempenho Organizacional das Forças Armadas*. Trabalho Individual do Curso de Estado-Maior Conjunto, Instituto Universitário Militar-Departamento de estudos pós-graduados, Pedrouços.
- Ansoff, I. & McDonnell, E. (1990) *Implanting Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
- Arnaboldi, M & Azzone, G. (2002). Performance Measurement as Change Management Tool: The Case of Italian New Public Administration. In *Proceedings of the third International Conference on Performance Measurement and Management* (pp. 29-36). Boston: Center for Business Performance. Acedido a 16 de outubro de 2016 em http://v7.2gc.eu/files/2GC-WP-201403-Evolution_of_the_BSC.pdf.
- Asan, S. & Tanyas, M. (2007). Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18, 999–1014.

- Assembleia da República [AR] (2007). Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro: O sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública. *Diário da República*, 1ª série, n.º 250, 9114-(1-21).
- Assembleia da República [AR] (2016). Grandes Opções do Plano para 2016-2019. In *Portal da Assembleia da República*. Acedido a 12 de outubro de 2016 em <https://www.parlamento.pt/ActividadeParlamentar/Paginas/DetalleIniciativa.aspx?BID=40060>.
- Ayala, N. (2010). *A utilização do Hoshin Kanri para o desdobramento da estratégia no contexto da produção enxuta*. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Barañano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão* (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições Persona.
- Bartol, K & Martin, D. (1998). *Management* (Third Edition). New York: McGraw-Hill International Editions.
- Bright Partners-Gestão, Tecnologia e Capital SA [BP] (2015). Microsoft Enterprise Project Management simplifica aprontamento dos navios da Marinha Portuguesa. In *Bright Partners: Management, Capital, Technology* Acedido a 15 de dezembro de 2015 em http://brightpartners.com/media/case_study_marinha_portuguesa_microsoft_pt.pdf.
- Bright Partners-Gestão, Tecnologia e Capital SA [BP] (2016). Quem somos. In *Bright Partners: Management, Capital, Technology*. Acedido a 12 de outubro de 2016 em <http://www.brightpartners.com/who-we-are>.
- Common Assessment Framework [CAF] (2013). Melhorar as Organizações Públicas através da Autoavaliação in *Portal Common Assessment Framework*. Acedido a 11 de março de 2017 em https://www.caf.dgaep.gov.pt/media//CAF_2013_atualizada_29%20set.pdf.
- Campos, V. (1992). *Controle da Qualidade Total*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni.
- Capelo, J. (2014). *O Planeamento Estratégico na GNR*. Trabalho de Investigação Individual Final do CEM-C 13/14, Instituto de Estudos Superiores Militares, Pedrouços.
- Casimiro, R. (2009). *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às Forças Armadas Portuguesas*. Trabalho de Investigação Individual, Instituto de Estudos Superiores Militares, Lisboa.

- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2003). *Planeamento Estratégico: fundamentos e aplicações* (1ª Edição). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Conselho Coordenador de Avaliação de Serviços [CCAS] (s/d). *SIADAP 1 Sistema de avaliação do desempenho dos serviços da Administração Pública*. In Construção do QUAR-linhas de orientação. Acedido a 24 de março de 2017 em <http://www.ccas.min-financas.pt/documentacao/construcao-do-quar.-linhas-de-orientacao>.
- Cookins, G. (2004). *Performance Management: Finding the missing pieces (to close the intelligence gap)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Costa, N. (2010). *Gestão de desempenho organizacional*. Coimbra: Ediliber.
- Cruz, C. (2009). *Balanced Scorecard-Concentrar uma Organização no que é Essencial*. Porto: Vida Económica.
- DeBusk, G. & DeBusk, C. (2011). Combining Hoshin Planning with the Balanced Scorecard to Achieve Breakthrough Results. *Harvard Business Publishing Newsletters*, 13 (6).
- Dennis, P. (2002). *Lean Production Simplified*. Portland Oregon: Productivity Press.
- Divisão de Planeamento de Forças do Estado-Maior do Exército [DPF] (2016). Gestão de Projetos no Exército. *Jornal do Exército*. 661, 34-37.
- Entidade de Serviços Partilhados da administração pública [eSPap] (2016). A relevância estratégica da gestão de projetos na Administração Pública. In *entidade de Serviços Partilhados da administração pública*. Acedido a 9 de outubro de 2016 em <https://www.espap.pt/noticias/Paginas/noticia.aspx?nid=1339&ano=2016&pag=4&nr=10>.
- Exército Português [EP]. (2015a). Quadro Orgânico 02.01.01, 19 de outubro de 2015: *Estado-Maior do Exército (EME) Lisboa*. EME. Pp. 3-25.
- Exército Português [EP]. (2015b). Normas de Gestão de Projetos no Exército (GPEx), 10 de dezembro. Divisão de Planeamento de Forças, EME. Lisboa.
- Estado-Maior do Exército [EME] (2015a). *Diretiva de Planeamento do Exército para o Biénio 2015-2016*. Lisboa: Exército Português.
- Estado-Maior do Exército [EME] (2015b). *Diretiva Estado-Maior do Exército para o Biénio 2015-2016*. Lisboa: Exército Português.
- Estado-Maior do Exército [EME] (2015c). A Gestão Estratégica do Exército. *Fascículos do Estado-Maior do Exército*, III, 1-5.
- Estado-Maior do Exército [EME] (2015d). A Gestão Estratégica do Exército-Operacionalização no EME. *Fascículos do Estado-Maior do Exército*, IV, 1-18.

- Estado-Maior do Exército [EME] (2017a). *Diretiva do Comandante do Exército 2017/2019 (DCE 17/19)*. Lisboa: Exército Português.
- Estado-Maior do Exército [EME] (2017b). *Diretiva Operacional do Estado-Maior do Exército 2017-2019 (DOEME 17/19)*. Lisboa: Exército Português.
- Faria, C. (2016). Análise PEST. In *InfoEscola*. Acedido a 9 de outubro de 2016 em http://www.infoescola.com/administracao/_analise-pest/.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale: Prévoyance, organization, commandement, coordination, controle*. Paris: H. Dunod et E.Pinat.
- Ghiglione, R. & Benjamin, M. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática* (4ª Edição). Oeiras: Celta Editora.
- Guerreiro, R. (2006). *O Balanced Scorecard para a Administração Pública Portuguesa- Aplicação prática a um organismo*. Mestrado em Gestão/MBA, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Jackson, L. (2006). *Hoshin Kanri for the Lean Enterprise: Developing Competitive Capabilities and Managing Profit*. New York: Productivity Press.
- Jones, C., Medlen N., Merlo C., Robertson M., & Shepherdson J. (1999). The lean enterprise. *BT Technology Journal*, 17 (4), 15-22. doi: 10.1023/A:1009634706576
- Joyce, P. (2000). *Strategy in The Public Sector-A Guide to Effective Change Management*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. Jan-fev, 71-79.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001a). *The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001b). Building a Strategy-Focused Organization. *Ivey Business Journal*. Mai-jun, 12-19.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. e Norton, D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- King, B. (1989). *Hoshin Planning: The Developmental Approach*. Methuen: Goal/QPC.

- Kondo, Y. (1998). *Hoshin Kanri: a participative way of quality management in Japan*. *The TQM Magazine*, 10 (6), 425-431.
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way*. New York: McGraw-Hill.
- Maroco, J & Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4 (1): 65-90.
- Mendes, J (2006). La réforme du système administratif Portugais: new public management ou Etat néo-wébèrien? *Revue française d'administration publique*, 119 (3), 533-553.
doi: [10.3917/rfap.119.0533](https://doi.org/10.3917/rfap.119.0533).
- Mintzberg, H (1994a). Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies. *Long Range Planning*, 27 (3), 12-21.
- Mintzberg, H (1994b). Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners. *Long Range Planning*, 27 (3), 22-30.
- Mintzberg, H (1994c). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, jan-fev, 145-149.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1991). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (2ª Edição). Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Morais, C. (2005) Escalas de Medida, Estatística Descritiva e Inferência Estatística. Acedido a 25 de março de 2017 em <http://www.ipb.pt/~cmmm/conteudos/estdescr.pdf>.
- Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Pergaminho.
- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step: for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Norton, D. (2002). Managing Strategy is Managing Change. *Balanced Scorecard*, 4 (1). 1-5.
- Ohno, T. (1997). *O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, L. (2005). *Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert*. Notas de Aula- Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração, Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional, PPGA CNEC/FACECA, Varginha.
- Pavão, R. (2013). *Modelo de implementação da estratégia através do uso combinado do método Hoshin Kanri e do Gerenciamento de Projetos*. Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard-Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Prado, D. (2011). *Planejamento e Controle de Projetos (7ª Edição)*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços.
- Presidência do Conselho de Ministros [PCM] (1996). Decreto-Lei n.º 183/1996 de 27 de setembro: Define os princípios a que deve obedecer a elaboração obrigatória do plano e relatório anual de atividades dos serviços e organismos da Administração central, dos institutos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados e dos fundos públicos. *Diário da República*, 1ª série-A, n.º 225, 3398-3399.
- Presidência do Conselho de Ministros [PCM] (2006). Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006 de 21 de abril: As orientações gerais e especiais para a reestruturação dos ministérios. *Diário da República*, 1ª série-B, n.º 79, 2834-2866.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Redi, R. (2005). Implementando a estratégia com apoio do Balanced Scorecard (BSC) e do Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD). *Gestão & Conhecimento*, 3 (1), 56-64.
- Resolução do Conselho de Ministros [RCM] (2013). Resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013 de 5 de abril: Reforma Defesa «2020». *Diário da República*, 1ª série, n.º 77, 2285-2289.
- Rosado, D. (2014). *Gestão, Estratégia Empresarial e Estrutura Organizacional: Redescobrir a Alteridade*. Relatório Detalhado de Atividade Profissional, Academia Militar, Lisboa.
- Rosado, D. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações*. Lisboa: Gradiva.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, N. (2010). *Gestão Estratégica do crescimento económico em Portugal*. Porto: Vida Económica.
- Silva, R. (2012). *A Implementação da Metodologia Balanced Scorecard e a Melhoria de Desempenho da Marinha Portuguesa*. Mestrado em Gestão/MBA, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

- Steiner, G. (1979). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: Free Press.
- SurveyMonkey® (2017). Tamanho da amostra do questionário. In *SurveyMonkey*. Acedido a 19 de março de 2017 em <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size/>.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações* (2.ª Edição). Lisboa: McGraw-Hill.
- Tennant, C. & Roberts, P. (2001). Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process. *Long Range Planning*, 34 (3), 287-308.
- Thomaz, M. (2015). *Balanced Scorecard e Hoshin Kanri: Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia*. Lisboa: Lidel.
- Tsung, M. & Chao, T. (2007). Application of Hoshin Kanri for productivity improvement in a semiconductor manufacturing company. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18 (6), 761-775.
- TVI24 (2015). Marinha Portuguesa recebe prémio nos EUA. In *Redação/ EC*. Acedido a 24 de fevereiro de 2017 em <http://www.tvi24.iol.pt/sociedade/palladium/marinha-portuguesa-recebe-premio-nos-eua>.
- Veiga, F. & Madeira, P. (2013). Adoção do MS EPM na Gestão de projetos. *Boletim Informativo da Escola Prática de Transmissões*, março, 234-241. Acedido a 12 de outubro de 2016 em <http://www.EPrcito.pt/sites/EPT/Documents/revista.pdf>.
- Witcher, B. & Buttherworth, R. (2001). Realising the Vision: Translating Strategy into Action through Policy Management. *Journal of the Institution of British Telecommunications Engineers*, 3.
- Witcher, J. & Chau, S. (2007). Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. *Management Decision*, 45 (3), 518-538.
- Wood, G. & Munshi, K. (1991) Hoshin Kanri: a systematic approach to breakthrough improvement. *Total quality management*, 2 (3), 213-226.

Apêndices

APÊNDICE A - Comparação das características de modelos de implementação do HK

Tabela n.º 4 - Comparação das características de modelos de implementação do HK

Autor	King (1989)	Akao (1991)	Witcher & Butterworth (2001)	Dennis (2002)	Jackson (2006)
Definição	Abordagem da GE no âmbito dos sistemas de TQM.	Método de desdobramento do TQM.	Adaptação da definição apresentada por Akao (1991).	Sistema de desdobramento das estratégias, permitindo à organização manter-se sistematicamente focada na criação de valor.	Conjunto de projetos táticos, para manter os processos ligados às estratégias de médio prazo.
Divisão do Modelo	Hierarquização de objetivos, considerados como estágios individuais interdependentes	Transformação do ciclo PDCA para o ciclo CAPD.	Adaptação de ciclo PDCA ao ciclo FAIR.	Utilização de 3 ciclos PDCA (micro, anual e macro).	Transformação do ciclo PDCA em um ciclo SPDCA.
Equipas de implementação-Nível mínimo de desdobramento <i>catchball</i>	Sem definição	Administração, Direções e Equipas de implementação.	Adaptação dos modelos de King (1989) e Akao (1991), diferindo segundo os estilos de gestão e cultura organizacionais.	Administração, gerentes departamentais, líderes de grupo e líderes de equipa.	Quatro equipas: Hoshin, Tática, Operacional e de Ação.
Integração do Planeamento Estratégico	Determinação da visão, missão e planeamento de médio e longo prazo.		SI e tecnologias de gestão adaptadas às especificidades e necessidades da organização	PE incorporado na matriz do Hoshin Kanri.	
Fontes de informação	Análise do ambiente externo, falhas do ano anterior, e estratégias de médio e longo prazo.			Análise SWOT e mapeamento da cadeia de valor para determinação de estratégias de longo prazo. Metas anuais provenientes das estratégias de médio prazo.	
Modo de desdobramento da estratégia	Matriz metas-meios.	Matriz metas-meios.		A3 de estratégia.	X-Matrix.

Condições internas	Definição dos objetivos estratégicos em função das áreas que efetivamente acrescentam valor; Motivação dos colaboradores para a aplicação de modelos de GE.	Envolvimento de elementos representantes de toda a estrutura organizacional no planeamento e definição de metas e meios.		Recursos humanos devidamente qualificados Envolvência e predisposição das chefias de topo em implementar modelos de GE.	Pensamento crítico e elevada sensibilidade por parte da gestão de topo relativamente ao tema; Constituição de equipas interfuncionais e com elementos de vários.
---------------------------	---	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria com base em Akao (1991), King (1989), Witcher & Butterworth (2001), Dennis (2002) e Jackson (2006)

APÊNDICE B - Metodologia de investigação

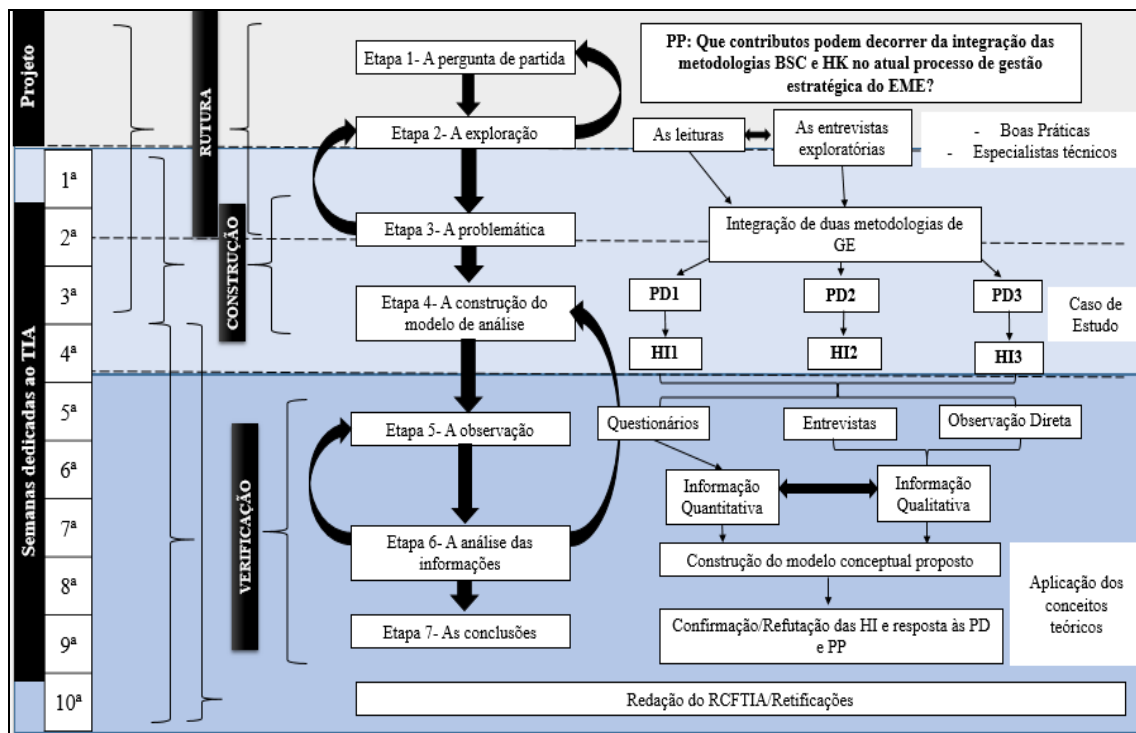


Figura n.º 5 - Metodologia de investigação

Fonte: Elaboração própria com base em Quivy e Compenhoudt (1998, p. 27)

APÊNDICE C - Guiões de entrevista



Preâmbulo de Orientação

O meu nome é Bruno Fragoso e apresento-me na condição de Aspirante a Oficial dos Quadros Permanentes do Exército Português, encontrando-me a frequentar o 5º ano do Mestrado em Administração Militar que culminará na apresentação do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA).

Neste sentido, o meu RCFTIA anteriormente referido é subordinado ao tema “Adaptação do *Balanced ScoreCard* à metodologia *Hoshin Kanri* na estrutura de topo do Exército Português: Vicissitudes e propostas de melhoria”.

Para o efeito pretendo analisar as vantagens inerentes à sua adoção e os contributos na garantia do alinhamento organizacional e de uma eficaz execução das estratégias definidas com enfoque no Estado-Maior do Exército, órgão a quem incube estudar, conceber e planear a atividade da Instituição, para o apoio à decisão do Chefe do Estado-Maior do Exército.

Por último, e antes de passar às questões que gostaria de lhe fazer, reitero que as respostas cedidas serão de âmbito exclusivamente académico e que apenas serão integradas no RCFTIA se V. Ex assim o autorizar.

Desde já o meu sincero agradecimento e um bem-haja pela colaboração.

C1. Guião da entrevista exploratória semiestruturada ao Sr.º Eng.º Manuel Thomaz

1A-Apresentação do interlocutor e enquadramento do entrevistado

Entrevistador: Bruno Miguel Duarte Fragoso

Meio: Presencial

Suporte: Gravador áudio

Nome do Entrevistado: Manuel Fernandes Thomaz

Cargo/Função: Presidente da Associação Nacional de Jovens Empresários, e Vice-presidente das Águas de Portugal

Local: Sede da Águas de Portugal

Data: 3 de outubro de 2016

2A-Condições de implementação

1. Do estudo da viabilidade da implementação de ferramentas de GE ao setor público, qual a análise que faz da perceção das organizações portuguesas, atualmente, face a estas ferramentas?

3A-Fatores-chave para o sucesso alcançado

2. Atendendo á sua experiência profissional, qual/ais o/s fator/es chave para uma organização implementar com sucesso metodologias de GE como o BSC ou o HK e fundamentalmente, que adaptações (especialmente no que concerne ao planeamento *Hoshin*) devem ser efetuadas no caso da entidade em questão e à sua missão no âmbito da DN?

4A-Dificuldades registadas

3. No que diz respeito ao Setor Publico, e nomeadamente o caso da DN, do seu ponto de vista, quais as maiores dificuldades ou constrangimentos que poderão resultar do processo (de implementação)?

5A-Melhorias possíveis e lições aprendidas

4. Quais as principais vantagens e possibilidades que podem surgir de uma integração do BSC com o Hoshin Kanri?

6A-Contributos que uma ferramenta de desdobramento da estratégia pode proporcionar

5. Sendo o EP uma instituição que cada vez mais consciente e sensibilizada relativamente aos conceitos relativos à GE, planeamento estratégico e análise estratégica (resultando na adoção da metodologia do BSC implementada e através do MS[®] EPM), do seu ponto vista, que contributos poderia trazer uma ferramenta como o HK?

7A-Integração do HK no processo de GE

6. De acordo com o patamar alcançado no que respeita ao carregamento de dados para o MS[®] EPM que sinergias poderiam ser obtidas com a integração do HK? Qual a melhor abordagem a este ponto no contexto de uma investigação deste âmbito?

7. Hipoteticamente, na sua perspetiva, por onde julga pertinente começar e quais os elementos chave para tornar todo este trabalho fundamentado e completo no sentido de abranger as principais preocupações que uma Organização deve ter em conta nos dias de hoje, em especial a abordada nesta investigação (EME).

C2. Guião da entrevista exploratória semiestruturada ao CFR Paulo Vieira

1A-Apresentação do interlocutor e enquadramento do entrevistado

Entrevistador: Bruno Miguel Duarte Fragoso

Meio: Presencial

Suporte: Gravador áudio

Nome do Entrevistado: Paulo Vieira

Cargo/Função: DAGI

Local: DAGI

Data: 21 de fevereiro de 2017

2A-Condições de implementação

1. Que circunstâncias motivaram as primeiras iniciativas da MP no campo da GE, nomeadamente em meados de 2009 com o desenvolvimento da formação em GP e o trabalho realizado em parceria com a BP?

3A-Fatores-chave para o sucesso alcançado

2. Quais os fatores chave que considera indispensáveis numa abordagem dinâmica a este tipo de metodologias e na consciencialização para o seu papel e importância no alcance do alinhamento Organizacional e no apoio pertinente a uma tomada de decisão sólida e esclarecida?

4A-Dificuldades registadas

3. Em 2016, num debate promovido pela eSPap sobre o desafio da GP no Setor Público, a MP foi distinguida como um caso de sucesso, não só a nível nacional como internacionalmente. Quais as maiores dificuldades com que se depararam neste processo e principalmente, quais os principais resultados obtidos até aqui?

5A-Melhorias possíveis e lições aprendidas

4. Da experiência atual, qual o impacto que o MS[®] EPM refletiu relativamente ao modelo de gestão proporcionado pelo BSC?

6A-Contributos que uma ferramenta de desdobramento da estratégia pode proporcionar

5. Qual a vossa ponderação sobre a influência e aplicabilidade que uma ferramenta como o HK (metodologia em foco nesta investigação) pode apresentar relativamente ao alinhamento organizacional no patamar em que se encontram e com as condições que reúnem?

7A-Integração do HK no processo de GE

6. Atendendo ao patamar alcançado no presente, julga já ser possível ir ao encontro de um nível de conhecimento e alinhamento que permita ao nível mais baixo da cadeia hierárquica fundamentar o seu contributo na execução da estratégia?

C3. Guião das entrevista exploratória semiestruturada ao Sr. Alexei Tchikoulaev

1B-Apresentação do interlocutor e enquadramento do entrevistado

Entrevistador: Bruno Miguel Duarte Fragoso

Meio: Presencial

Suporte: Gravador áudio

Nome do Entrevistado: Alexei Tchikoulaev

Cargo/Função: Gestor de Projeto

Local: Escritórios da BP

Data: 7 de janeiro de 2017

2B-Ligação com o EP/ EME

1. Como surgiu o primeiro contacto entre a BP e o EP?

3B-Ponto de situação relativamente à implementação do MS[®] EPM

2. Poderia dar-me um panorama geral do atual estado, relativamente ao carregamento de dados, no MS[®] EPM?

4B-Trabalho realizado com a MP

3. Alargando um pouco o espectro de incidência exploratória, um caso de sucesso ainda abrangido pela DN, é o da MP têm vindo a demonstrar as potencialidades de uma implementação bem-sucedida no que concerne a ferramentas de GE. Na sua ótica, dado que também estabelecem uma parceria com este ramo, quais os fatores que julga terem uma maior influência neste bom desempenho?

5B-Integração do BSC com o MS[®] EPM

4. Em termos sintéticos, poderia explicar de modo objetivo o modo através do qual integram o MS[®] EPM com o BSC?

6B-Lacunas ainda existentes no processo de alinhamento organizacional

5. Considera que, atualmente, este modelo preenche todas as lacunas no âmbito da GE desenvolvida pelo EP, alinhado e desdobrando a estratégia aos diferentes níveis?

7B-Contributos das potencialidades do HK na execução da estratégia

6. O modelo conceptual que apresentam encerra em si grandes potencialidades e contributos para a GE do EP, no entanto de um modo integrado considera que uma ferramenta como o HK iria constituir-se como um contributo importante nesta área?

C4. Guião das entrevista semiestruturadas no EME Coordenador e UnAp

1C-Apresentação do interlocutor e enquadramento do entrevistado

Entrevistador: Bruno Miguel Duarte Fragoso

Meio: Presencial

Suporte: Gravador áudio

Nome do Entrevistado/Função:

-Cor Tir Art^a Grilo/ Chefe do Gabinete de Gestão de Informação e Conhecimento;

-Cor Tir Art^a Baptista Chefe da Divisão de Recursos;

-Cor Tir Inf^a Boga Ribeiro Chefe da DPF;

-Cor Tir Inf^a Rebelo/ Chefe da Divisão de Cooperação, Operações, Informações e Segurança;

-Cor Tir Cav Fernandes / Chefe da Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas/ EME ;

-Cor Art^a Oliveira /Comandante da Unidade de Apoio.

Local: EME e UnAp

Data: dias 1, 7, 9 e 13 de março de 2017

2C-Sensibilidade dos intervenientes relativamente ao tema

1. Está sensibilizado para o tema da gestão estratégica, nomeadamente quanto à importância e utilidade das metodologias que tem vindo a emergir nesta área (caso prático do BSC) no que diz respeito ao alinhamento organizacional e Execução da estratégia?
2. No contexto de uma Cultura Organizacional em constante mutação, do seu ponto de vista, as mudanças registadas na área da gestão de projetos e a forma como tem vindo a ser integrada esta mesma componente na gestão de atividades imposta por lei, concorrem ativamente para um Exército adaptado às vicissitudes, desafios e restrições impostas pela atual conjuntura nacional?

3C-Nível de formação e Doutrina existente sobre o tema

3. No âmbito da gestão de projetos, atendendo ao cargo que ocupa e às funções que a este estão consignadas, já foi proporcionada algum tipo de formação nesta área? Se não, quais as principais razões que justificavam a pertinência de uma intervenção nesse sentido?
4. Uma das principais dificuldades apontadas pela MP na manutenção de um modelo de gestão sustentável é a elevada rotatividade de pessoal inerente aos cargos militares, sendo que uma das soluções apresentadas pelo Ramo é a produção e atualização de publicações doutrinárias no intuito de uma normalização de conceitos sem que ocorram perdas de conhecimento aquando da mudança de uma pessoa em determinada função. Julga que no Exército a doutrina atualmente existente é suficiente para preencher estas lacunas?

4C-Alterações sentidas no processo de Gestão Estratégica do Exército

5. Qual a análise que faz às melhorias incrementadas com a implementação de ferramentas como o Balanced Scorecard na resposta às necessidades do Exército?
6. No âmbito da Gestão Estratégica no Exército, a introdução do MS[®] EPM constituiu uma etapa que permitiu alcançar um patamar nunca antes verificado neste Ramo (Exército, 2015c). Quais as maiores mudanças sentidas nos níveis estratégicos da organização no desenvolvimento desta iniciativa?

7. Ainda neste contexto, quais os maiores constrangimentos registrados durante o processo da sua implementação?

5C-Contributos da integração do Hoshin Kanri no processo de Gestão Estratégica

8. Os Sistemas de Informação de gestão organizacionais traduzem cada vez mais de modo claro e objetivo as opções contidas no plano estratégico da organização. A par desta realidade e com a adoção de mecanismos de apoio à tomada de decisão (leia-se BSC e EPM) considera que os meios atualmente existentes no Exército colmatam todos os desideratos inerentes à operacionalização e acompanhamento da Execução dos objetivos estratégicos definidos?

9. De acordo com a sua experiência profissional, considera vantajoso o envolvimento dos gestores dos vários níveis hierárquicos na formulação dos diversos objetivos e na decisão das metas a alcançar e nos meios necessários nesse sentido?

10. É evidente que as metodologias já anteriormente referidas (BSC e EPM) encerram em si inúmeras potencialidades, no entanto, de acordo com Thomaz (2016) não existem instrumentos perfeitos e as suas falhas podem ser minimizadas e até eliminadas através da integração destas mesmas ferramentas. Atendendo ao prescrito, numere os fatores críticos para que, na sua opinião, esta abordagem contribua para o cabal cumprimento das diretivas estratégicas.

11. O fator humano é sem dúvida um dos pilares indispensáveis na prossecução dos resultados organizacionais extipulados, considera que existe realmente um elemento de ligação e harmonização entre as orientações derivadas do planeamento estratégico do Comando do Exército com os mandatos e objetivos no curto prazo de modo a que qualquer pessoa compreenda o seu papel e impacto no alcance dos mesmos?

12. Com que periodicidade é realizada a verificação entre as metas definidas e os resultados realmente obtidos?

13. Este acompanhamento obedece a algum tipo de metodologia sistemática que permita de imediato efetuar as alterações necessárias à correção das falhas, desvios ou incongruências registadas?

APÊNDICE D - Inquérito por questionário

Adaptação do Balanced ScoreCard à metodologia Hoshin Kanri na estrutura de topo do Exército: Vicissitudes e propostas de melhoria

O presente inquérito por questionário tem como finalidade a investigação inserida no Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, cujo principal objetivo é analisar a viabilidade de implementação de um modelo integrado das duas metodologias e os possíveis contributos no desdobramento da estratégia, garantindo um alinhamento organizacional do topo aos mais baixos escalões.

Importa realçar que todas as respostas são ANÓNIMAS, e destinam-se a ser utilizadas estritamente para fins do objeto de estudo da presente investigação.

Não há respostas corretas ou incorretas, e NÃO LEVARÁ MAIS DE 3M A RESPONDER.

Ressalvo que o seu contributo reveste-se da maior importância para a presente investigação.

Na eventualidade de possuir alguma dúvida ou sugestão não hesite em contactar:

Tel: 917827918

E-mail: b.fragoso94@gmail.com

O meu sincero agradecimento pela sua colaboração,

Com a maior estima

Aspirante- Aluno de Administração Militar Bruno Fragoso

*Obrigatório

1. Caracterização dos inquiridos

1.1. Género *

Masculino

Feminino

1.2. Indique categoria a que pertence *

- Oficial Superior
- Capitão
- Oficial Subalterno
- Sargento
- Praça
- Civil

1.3. Gabinete/ Divisão a que pertence *

- Gabinete de Gestão de Informação e Conhecimento
- Divisão de Recursos
- Divisão de Planeamento de Forças
- Divisão de Cooperação, Operações, Informações e Segurança
- Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas
- Unidade de Apoio

1.4. Habilitações Literárias *

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós- Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

1.5. Formação certificada em Gestão Estratégica ou Gestão de Projetos extra plano curricular militar *

Sim

Não

1.6. No caso de ter respondido afirmativamente à questão anterior, indique em que âmbito a mesma foi ministrada

Promovida pelo Exército

Iniciativa própria

Outras circunstâncias

2. A Gestão Estratégica no Exército

Apresentam-se de seguida algumas afirmações em relação às quais peço que exprima o seu grau de concordância ou desacordo. Para cada uma têm cinco pontos à escolha, podendo seleccionar apenas um:

5- Concorda Totalmente

4- Concorda Parcialmente

3- Indiferente

2- Discorda Parcialmente

1- Discorda Totalmente

*

	1	2	3	4	5
Está sensibilizado para o significado e importância da Gestão Estratégica no Exército	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O mapa estratégico derivado da metodologia BSC passou a transmitir um sentimento de maior integração na Missão e Visão do EME	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Compreende e distingue os conceitos associados a objetivos estratégicos, operacionais e atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreende o intuito da estrutura subjacente à metodologia BSC e a sua importância na mensuração do desempenho organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Execução da Estratégia

*

	1	2	3	4	5
A introdução do EPM foi um processo faseado, assegurando a normalização de conceitos e o alinhamento de todos os envolvidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A formação, conhecimento e/ ou experiência que possui sobre a ferramenta são suficientes para fazer face às vicissitudes das suas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por vezes sente necessidade de auxílio prestado por pessoal especializado na ferramenta (civil/militar) no esclarecimento de dúvidas em aspetos técnicos do EPM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem melhorias a incrementar na adaptação da ferramenta às especificidades e necessidades da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Alinhamento Organizacional

*

	1	2	3	4	5
Compreende o processo de desdobramento das orientações estratégicas constantes na Diretiva do Biénio até ao patamar de execução das Ações (Projetos) nos mais baixos escalões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julga pertinente a monitorização e avaliação do desempenho diário das suas funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compreende o seu papel na organização e revê claramente o impacto do seu trabalho no cumprimento dos objetivos superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sente-se totalmente envolvido no processo de desenvolvimento das metas a atingir com os seus objetivos diários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os meios de que dispõe no desempenho das suas funções, bem como as metas definidas pelo meu superior hierárquico são devidamente discutidos e adaptados no intuito de os resultados pretendidos serem claros e realistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SUBMETER

Figura n.º 6 - Guião do inquérito por questionário

Fonte: Elaboração própria em Google Forms

APÊNDICE E - Definição dos objetivos das entrevistas

Tabela n.º 5 - Objetivos do bloco de entrevistas A

Categoria (Objetivos Gerais)	Subcategoria (Objetivos Específicos)	
	Entrevistado A1	Entrevistado A2
1A-Apresentação do interlocutor e enquadramento do entrevistado	1A1-Verificação da presença de condições adequadas à realização da entrevista; 1A2-Apresentação do entrevistador; 1A3-Explicação dos principais objetivos da investigação; 1A4-Enquadramento relativo à informação recolhida até ao momento.	
2A-Condições de implementação	2A11-Analisar a viabilidade da implementação de ferramentas de GE no setor público e a perceção das organizações portuguesas face às mesmas.	2A21-Identificar as circunstâncias que motivaram as primeiras iniciativas da MP no campo da GE e o trabalho realizado em parceria com a BP.
3A-Fatores-chave para o sucesso	3A11-Atendendo á experiência profissional do interlocutor (setor público/privado), identificar qual/ais o/s fator/es chave para uma organização implementar com sucesso uma ferramenta como o BSC ou o HK e que adaptações devem ser efetuadas no caso da entidade em questão e à sua missão no âmbito da DN.	3A21-Registar as condições que conduziram à distinção da MP como um caso de sucesso, não só a nível nacional como internacional no âmbito da GP. 3A22-Encontrar pontos de comparação entre a situação deste Ramo e a realidade vivida no EP.
4A-Dificuldades registadas	4A11-No contexto da AP, quais as maiores dificuldades ou constrangimentos que poderão resultar do processo de implementação.	4A21-Identificar as maiores dificuldades com que se depararam no processo de mudança e adaptação
5A-Melhorias possíveis e lições aprendidas	5A11-Identificar as principais vantagens e possibilidades que podem surgir de uma integração do BSC com o HK.	5A21-Identificar o impacto que o MS [®] EPM refletiu sobre o modelo de gestão proporcionado pelo BSC; 5A22-Encontrar elos de comparação com o EP.
6A-Contributos que uma ferramenta de desdobramento da estratégia pode proporcionar	6A11-Reunir conhecimento sobre a ferramenta junto de alguém que tenha trabalhado diretamente com a mesma; 6A12-Identificar as vicissitudes e contributos que uma ferramenta como o HK pode proporcionar.	6A21-Avaliar a ponderação relativamente à potência e aplicabilidade que uma ferramenta como o HK pode apresentar relativamente ao alinhamento organizacional; 6A22-Verificar se já é possível ir ao encontro de um nível de conhecimento e alinhamento que permita ao nível mais baixo da cadeia hierárquica fundamentar o seu contributo na execução da estratégia.
7A-Integração do HK no processo de GE	7A11-Identificar as sinergias possíveis de serem obtidas com a integração do HK no processo de GE do EP; 7A12-Identificar os elementos chave que fundamentam este tipo de iniciativas transformacionais.	7A21-Perceber o modo como foi possível integrar e conciliar a gestão por atividades, por objetivos e de projetos, resultando num leque de ações que concorrem para uma solução sustentável e com mais-valias comprovadas; 7A22-Identificar os fatores chave indispensáveis numa abordagem dinâmica e integrativa de ferramentas de GE, inerente ao sucesso dos resultados obtidos pela MP.

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º 6 - Objetivos do bloco de entrevista B

Categoria (Objetivos Gerais)	Subcategoria (Objetivos Específicos)
	Entrevistado B1
1B-Apresentação do interlocutor e enquadramento do entrevistado	1B1-Verificação da presença de condições adequadas à realização da entrevista; 1B2-Apresentação do entrevistador; 1B3-Explicação dos principais objetivos da investigação; 1B4-Enquadramento relativo à informação recolhida até ao momento.
2B-Ligação com o EP/ EME	2B1-Identificar os motivos que conduziram ao primeiro contacto entre a BP e o EP; 2B2-Perceber a ligação direta existente com o EME; 2B3-Identificar e avaliar quais as potenciais entidades a entrevistar no EME.
3B-Ponto de situação relativamente à implementação do MS [®] EPM	3B1-Avaliar o macroprocesso subjacente ao carregamento de dados no MS [®] EPM; 3B2-Perceber a complexidade dos trabalhos efetuados nesse sentido; 3B3-Identificar a atual etapa do processo.
4B-Trabalho realizado com a MP	4B1-Percecionar quais as circunstâncias que impulsionaram o contacto entre a empresa e o Ramo; 4B2-Identificar os fatores-chave que culminaram num dos casos mais bem-sucedidos deste tipo de iniciativas.
5B-Integração do BSC com o MS [®] EPM	5B1-Perceber de que modo foi possível integrar e conciliar o MS [®] EPM nos processos consequentes da utilização do BSC; 5B2-Identificar dificuldades sentidas.
6B-Lacunas ainda existentes no processo de alinhamento organizacional	6B1-Identificar as lacunas ainda existentes, fruto do atual processo de GE e da utilização das referidas ferramentas; 6B2-Avaliar propostas de melhorias a efetuar.
7B-Contributos das potencialidades do HK na execução da estratégia	7B1-Avaliar as vicissitudes inerentes à integração do HK no processo de desdobramento da estratégia; 7B2-Avaliar os benefícios associados às possíveis sinergias daí obtidas.

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º 7 – Objetivos do bloco de entrevistas C

Categoria (Objetivos Gerais)	Subcategoria (Objetivos Específicos)
	Entrevistados C1, C2, C3, C4 e C5
1C-Apresentação do interlocutor e enquadramento do entrevistado	1C1-Verificação da presença de condições adequadas à realização da entrevista; 1C2-Apresentação do entrevistador; 1C3-Explicação dos principais objetivos da investigação; 1C4-Enquadramento relativo à informação recolhida até ao momento
2C-Sensibilidade dos intervenientes relativamente ao tema	2C1-Avaliar a sensibilidade dos entrevistados para o tema da GE, nomeadamente quanto à importância e utilidade das metodologias que tem vindo a emergir na área no que concerne ao alinhamento organizacional e execução da estratégia; 2C2-Avaliar as principais mudanças registadas com a integração da componente de gestão de projetos na adaptação às vicissitudes, desafios e restrições impostas pela atual conjuntura nacional.
3C-Nível de formação e Doutrina existente sobre o tema	3C1-Verificar se o entrevistado, atendendo às suas funções, possui algum tipo de formação extracurricular militar específica no âmbito da GP; 3C2-Avaliar as circunstâncias em que essa formação, se existir, foi ministrada; 3C3-Avaliar o grau de aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no seguimento dessa mesma formação; 3C4-Se no caso de não possuir qualquer tipo de formação extracurricular militar na área, identificar quais as razões que justificavam a pertinência de uma intervenção nesse sentido; 3C5-Identificar o ponto de situação relativamente a documentação auxiliar ou publicações doutrinárias afetas ao tema; 3C6-Identificar os mecanismos aplicados pelo EP no sentido de atenuar a perda de conhecimento derivada da elevada rotatividade do pessoal.
4C-Alterações sentidas no processo de GE do EP	4C1-Avaliar as melhorias incrementadas com a implementação de ferramentas como o BSC na resposta às necessidades do EP; 4C2-Identificar as maiores mudanças sentidas nos níveis estratégicos da organização aquando da implementação do MS [®] EPM; 4C3-Identificar constrangimentos registados durante o processo anterior e na posterior adaptação às necessidades próprias do EP; 4C4-Verificar se os meios atualmente existentes no EP, utilizados ao nível do planeamento e da GE, colmatam todos os desideratos inerentes à operacionalização e acompanhamento da execução dos objetivos definidos pelo CEME.
5C-Contributos da integração do HK no processo de GE	5C1-Atendendo à experiência profissional do entrevistado, ter conhecimento do seu ponto de vista quanto às vantagens inerente ao envolvimento dos gestores dos vários níveis hierárquicos na formulação dos diversos objetivos e na decisão das metas a alcançar e nos meios necessários nesse sentido; 5C2-Identificação dos fatores críticos, que na ótica do entrevistado são fundamentais numa abordagem integrativa de metodologias e ferramentas de GE na cabal prossecução dos objetivos explanados nas diretivas superiores. 5C3-Aferir a existência efetiva de um elemento de ligação e harmonização entre as orientações derivadas do planeamento estratégico do Comando do EP com os mandatos e objetivos no curto prazo de modo a que qualquer pessoa compreenda o seu papel e impacto no alcance dos mesmos; 5C4-Verificar com que periodicidade é realizada a verificação entre as metas definidas e os resultados realmente obtidos; 5C5-Identificar se o acompanhamento adjacente a essa verificação obedece a algum tipo de metodologia sistemática que permita de imediato efetuar as alterações necessárias à correção das falhas, desvios ou incongruências registadas.

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE F - Codificação cromática dos entrevistados

Tabela n.º 8 - Codificação cromática dos entrevistados

Bloco de entrevista/s	Codificação	Função	Entrevistado
A	A1	Presidente da Associação Nacional de Jovens Empresários, e Vice-presidente das Águas de Portugal	Eng.º Manuel Thomaz
	A2	Chefe da DAGI/ MP	CFR Paulo Vieira
B	B1	Gestor de Projeto/ BP	Alexei Tchikoulaev
C	C1	Chefe do GGIC/ EME	Cor Tir Artª Grilo
	C2	Chefe da DR/ EME	Cor Tir Artª Baptista
	C3	Chefe da DPF/ EME	Cor Tir Infª Boga Ribeiro
	C4	Chefe da DCOIS/ EME	Cor Tir Infª Rebelo
	C5	Chefe da DDNLA/ EME	Cor Tir Cav Fernandes
	C6	Comandante da UnAp/EME	Cor Artª Oliveira

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE G - Análise de conteúdo das entrevistas exploratórias semiestruturadas

Tabela n.º 9 - Análise de conteúdo da categoria 2A-Condições de implementação

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
2A-Condições de implementação	2A11	-Estabelecimento de uma cultura de responsabilidade, transversal a toda a organização; -SI que apoiem a operacionalização e manutenção das metodologias.	A1-“Necessidade de uma cultura organizacional de responsabilidade”. “SI, indicadores e metas que proporcionem uma base sólida de apoio à implementação deste tipo de metodologias.” “(...) é preciso que para que isto resulte um grande comprometimento das chefias de topo, de envolvimento pois muitas das vezes de facto há uma tendência para se fazer, no entanto com o passar do tempo acaba por cair em esquecimento”.
	2A21	-Objetivação das orientações estratégicas facilitando o alinhamento com os objetivos operacionais dos setores.	A2-“Dificuldades no alinhamento entre os objetivos estratégicos delineados no início de cada mandato de um novo Chefe de Estado-Maior com os objetivos táticos de cada Setor (...) e na operacionalização dos indicadores estratégicos (nível de abstração)”;

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º 10 - Análise de conteúdo da categoria 3A-Fatores-chave para o sucesso alcançado

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
3A-Fatores-chave para o sucesso alcançado	3A11	-Compromisso da gestão de topo e consequente envolvimento de todos os elementos da organização.	A1-“Compromisso, proximidade e acompanhamento das chefias de topo”. “Início e manutenção do projeto torna-se possível quando o fator humano é uma parte colaborante e não avesso à mudança de pensamento e ação.

	3A21 3A22	<p>-Trabalho de consultoria passivo;</p> <p>-Criação e manutenção de uma massa crítica;</p> <p>-NCI como órgão encarregue da conduta do PE;</p>	<p>A2-“Trabalho de consultoria limita-se à presença e participação passiva nas decisões tomadas mas nunca como parte decisiva na definição de objetivos, indicadores ou metas”. “Formação de um n.º de oficiais suficiente no Estado-Maior e na DAGI que assegura a flexibilidade na formação de um NCI, órgão assente numa estrutura informal que é ativado nos momentos de formulação e operacionalização da estratégia, estando encarregue da conduta do planeamento”.</p>
--	--------------	---	---

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º 11 - Análise de conteúdo da Categoria 4A-Dificuldades registadas

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
4A-Dificuldades registadas	4A11	<p>-Fracá formação e experiência na área;</p> <p>-Ausência de um pensamento consciencioso dos elementos operacionais derivado do fraco envolvimento no PE.</p>	<p>A1-“Falta de conhecimento/ formação na área”. “Fracá consciencialização relativamente à importância do alinhamento organizacional”. “Pouco envolvimento dos níveis operacionais no desenvolvimento do PE.”</p>
	4A21	<p>-Ausência de massa crítica suficiente;</p> <p>-Excessiva definição de objetivos;</p> <p>-Utilização indevida de indicadores que quantifiquem a realização das iniciativas, limitando a sua análise contínua e a aplicação de medidas corretivas;</p> <p>-Elevada rotatividade/ perda de conhecimento;</p> <p>-Concentração excessiva de tarefas numa só pessoa.</p>	<p>A2-“Não existência de uma massa crítica ou conhecimento em número de pessoas suficiente para lidar com o problema inicial”. “Número excessivo de objetivos estratégicos definidos, inseridos num sistema de medição complexo e de difícil perceção” “Elevada rotatividade de cargos/funções resultando na perda de muito conhecimento.” “Alocação de demasiadas tarefas a um único indivíduo, tornando inviável a realização das mesmas”.</p>

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º 12 - Análise de conteúdo da Categoria 5A-Melhorias possíveis e lições aprendidas

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
5A-Melhorias possíveis e lições aprendidas	5A11	-Criação de grupos de trabalho vocacionados exclusivamente para o desenvolvimento e manutenção de novos projetos	A1-“Nomeação de um elemento/grupo que seja responsável pela realização de Workshops alusivos a novos conceitos”. “Criação de grupos de trabalho, incentivando o envolvimento de todos, a cooperação e a discussão de ideias”. “Elevada autodisciplina na manutenção destas metodologias.”
	5A21 5A22	-Estabelecimento e parametrização de indicadores indutores de resultados; -Desenvolvimento de doutrina relacionada e aposta na formação vocacionada para a GP; -Ativação de um PMO constituído exclusivamente por pessoal civil, especializado em GP, com o objetivo de realizar a sistematização metodológica e de reporte e a subsequente pilotagem dos processos.	A2-“Redução drástica do n.º de objetivos e indicadores”. “Forte aposta na definição de indicadores de resultados”. “Preencher as lacunas de informação derivadas da elevada taxa de rotatividade através de publicações doutrinárias que expliquem como fazer e uma aposta permanente na formação e certificação dos oficiais que ocupam cargos diretamente relacionados com a gestão de projetos”. “Ativação de um PMO constituído exclusivamente por pessoal civil especializado em GP com o objetivo de realizar a sistematização metodológica e de reporte e a subsequente pilotagem dos processos; e implementar uma ferramenta tecnológica de suporte à gestão centralizada de projetos.”

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º 13 - Análise de conteúdo da Categoria 6A-Contributos que uma ferramenta de desdobramento da estratégia pode proporcionar

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
A-Contributos que uma ferramenta de desdobramento da estratégia pode proporcionar	6A11 6A12	-Sistematização do PE e realização dos objetivos	A1-“Metodologia nascida no Japão, (...) focada nos processos”; “De difícil comunicação; (...) mas que possibilita a sistematização (quase diária) do processo de PE e o comprometimento individual na realização dos objetivos através da adaptação do ciclo PDCA”.
	6A21 6A22	-Constitui um meio para que as pessoas consigam rever o seu trabalho diário no <i>scorecard</i> da organização, conferindo-lhes uma perceção do seu contributo individual no macroprocesso subjacente ao planeamento e execução da estratégia;	A2-“Sistematização dos processos inerentes à solução encontrada, recorrendo para isso à Matriz-X”. “Permite correlacionar as linhas de ação definidas para a realização dos diferentes objetivos com as iniciativas (projetos) a realizar no terreno”.

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º 14 - Análise de conteúdo da categoria 7A-Integração do HK no processo de GE

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
7A-Integração do HK no processo de GE	7A11 7A12	<p>-Potenciar as características comunicacionais do BSC com o uma ferramenta que desdobra a estratégia até aos mais baixos escalões;</p> <p>-Processo faseado;</p> <p>-Consolidação e normalização de conceitos ao longo de toda a cadeia hierárquica;</p> <p>-Avaliação da sensibilidade da gestão de topo para a importância do tema e o nível efetivo de envolvimento dos restantes níveis hierárquicos.</p>	A1-“Conciliar o quadro conceptual proporcionado pelo BSC que possibilita uma apelativa e eficaz comunicação da estratégia mas tendencialmente focado nos resultados com um instrumento que transforma o desdobramento da mesma num processo sistemático que chega até aos níveis operacionais”. “Processo faseado (...) só depois dessa mesma fase estar consolidada, avançar para os processos”. “Realização de entrevistas com os elementos do nível operacional da organização e um questionário por inquérito direcionado ao nível tático de modo a aferir o ponto de situação quanto ao nível de integração e alinhamento no planeamento e execução da estratégia.”
	7A21 7A22	<p>-Aperfeiçoamento do mecanismo de ligação existente entre o BSC e os dados financeiros do SIG-DN;</p> <p>-Adequada Gestão de Portefólio.</p>	A2-“ Colmatar os desideratos consequentes de aspetos menos positivos do MS [®] EPM (complexidade técnica) ”. “Inclusão de iniciativas (projetos), permitindo gerar através do BSC um plano de atividades anual com base em informação do SIG-DN, podendo ser um auxiliar fundamental na Gestão de Portefólio”.

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º 15 - Análise de conteúdo das Categorias B

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
2B-Ligação com o EP/ EME	2B1 2B2 2B3	<p>-Iniciativa derivada da parceria estabelecida em 2007 com a SGMDN, em que o MS[®] EPM foi aplicado em diversas áreas de trabalho</p> <p>-Foi no EME que teve início o trabalho promovido no âmbito da GPEx;</p> <p>-Primeiro setor a nomear pessoas que implementassem o mesmo (DPF).</p>	B1-“Iniciativa derivada de um âmbito mais abrangente, relacionada com a parceria estabelecida com a DGRDN desde 2007 em que o MS [®] EPM foi aplicado em áreas de trabalho como a LPM e LIM”. “Desde de 2015 que foi estabelecida uma parceria de trabalho com o EP sobre um modelo conceptualizado de gestão estratégica, cujo objetivo era abranger aos designados à data por dez setores do EP”. “Maior proximidade com a DPF do EME”.

3B-Ponto de situação relativamente à implementação do MS® EPM	3B1 3B2 3B3	<p>-Carregamento das informações setoriais relativamente à DPEB 15/16</p> <p>-Levantamento de um órgão de governação e centralização responsável pela manutenção do modelo.</p>	B1-“Até ao final deste ano estará então a informação disponível proveniente de dez setores do EP e também de camadas superiores conforme previsto na DPEB 2015-16 onde teve início este processo de gestão estratégica”. “Fase embrionária da criação de um órgão de governação no EME responsável pela sustentabilidade do modelo proposto.”
4B-Trabalho realizado com a MP	4B1 4B2	<p>-Capacidade para promover a gestão da mudança organizacional</p> <p>-Existência de uma forte massa crítica interna;</p> <p>-Desenvolvimento de uma vertente estrutural que permitiu a adaptação, customização, e manutenção do modelo de acordo com as necessidades internas.</p>	B1-“Consciencialização de um número considerável de pessoas para a problemática em estudo”. “Criação de um departamento de informática próprio, dedicado exclusivamente às componentes de programação do MS® EPM permitindo a aposta no desenvolvimento de uma iniciativa vocacionada para a vertente de SharePoint” a capacidade para promover a gestão da mudança organizacional”.
5B-Integração do BSC com o MS® EPM	5B1 5B2	<p>-Simplificação do modelo original no intuito de integrar uma componente de GP;</p> <p>-Outputs espelhados no MS® EPM e no portal colaborativo do EME.</p>	B1-“Simplificação do modelo conceptual proporcionado pela metodologia, (...) para que numa primeira instância promovesse mais a sua utilização”,” Apostou-se na utilização de uma ferramenta orientada para a GP e através de customizações foi acrescentada uma camada própria para a análise da informação estratégica via <i>dashboards</i> (formatos aproximados ao BSC. Foram desenvolvidos no MS® Project Server um conjunto de <i>dashboards</i> , sendo que o output deste trabalho não está disponível apenas no MS® Project Server, estando também disponível no Portal do EP em Sharepoint”.
6B-Lacunas ainda existentes no processo de alinhamento organizacional	6B1 6B2	-Dificuldades relacionadas com a elevada rotatividade do pessoal e alinhamento nos indicadores estratégicos/táticos	B1-“Elevada rotatividade das pessoas que ocupam os cargos afetos ao desenvolvimento do processo; “Dificuldade no acompanhamento de determinados indicadores estratégicos que por vezes não são claramente relacionados com as iniciativas táticas (projetos) ”
7B-Contributos das potencialidades do HK na execução da estratégia	7B1 7B2	-Colmatar as falhas evidenciadas no alinhamento dos indicadores aos diversos níveis da organização	B1-“Pode ser uma oportunidade de desenhar um modelo que integrasse dinamicamente as três ferramentas de modo a ser possível abranger todas as necessidades da organização, de forma coerente”.

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE H - Análise de conteúdo das entrevista semiestruturadas

Tabela n.º 16 - Análise de conteúdo da Categoria 2C-Sensibilidade dos intervenientes relativamente ao tema

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
2C-Sensibilidade dos intervenientes relativamente ao tema	2C1 2C2	<p>-Grande sensibilidade para o tema e quanto à importância de um sistema que quando devidamente adaptado à organização possibilita a monitorização dos objetivos definidos;</p> <p>-Incremento de um nível de rigor nunca alcançado no acompanhamento dos projetos decorrentes de cada objetivo.</p>	C1-“Claramente, em grande parte inculcida pelas indicações constantes na DPEP 15/16”. “Com a integração do MS® EPM na gestão de projetos afetos à LPM, as mudanças registadas ao nível de acompanhamento e correção de desvios permitiu obter quase o dobro do grau de realização a partir fins de 2015 e início de 2016”
			C2-“Não podia não estar pois obrigatoriamente derivada das funções que desempenho sou obrigado a contribuir ativamente para o processo de GE”. “O BSC através de uma apresentação gráfica muito intuitiva possibilitou acompanhar a realização de todos os projetos e identificar possíveis estrangulamentos e como corrigi-los”.
			C3-“Sim, não poderia deixar de ter conhecimento (...) até pelas mudanças inculcidas pela DPEB 15/16” “Reconhecimento da evidente visibilidade do conceito de <i>multitasking</i> ⁹² , desde o nível tático ao nível estratégico da organização. Dada a sua natureza é fundamental a adoção de metodologias que permitam um controlo efetivo sobre a execução das atividades desenvolvidas.”
			C4-“O conhecimento deriva sobretudo de investigação própria, compreendendo claramente o encadeamento integrado das perspetivas da metodologia do BSC”. “A grande lacuna em termos de sensibilização passou pela distinção o conceito associado à Estratégia militar com a GE relacionada com a orientação das organizações para a prossecução dos seus objetivos e da sua missão”. “Mudanças concorrem ativamente para as adaptações impostas sobretudo a nível financeiro”.
			C5-“Reconheço a evolução vivenciada com a introdução de novas metodologias como forma de garantir o acompanhamento e a execução dos

⁹² Expressão inglesa que traduz a capacidade de executar simultaneamente diferentes tipo de tarefas e/ou atividades.

			<p>objetivos traçados. O EP enquanto organismo público ao dispor da sociedade submete-se às condições impostas pelas leis estabelecidas e as métricas a que as mesmas obrigam por vezes acabam por ser ou incoerentes entre elas ou duplicadas (como é o caso do QUAR), levando a uma elevada coordenação neste sentido de modo a retirar o máximo proveito de ferramentas como o MS® EPM no cumprimento eficiente das disposições legais”.</p> <p>C6-“Estou, (...) até porque em 2014 exercia funções na DPF onde foi criado o primeiro mapa estratégico do EP”. “Formação só a nível de operador, sendo que devemos apostar mais nessa área”.</p>
--	--	--	---

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º 17 - Análise de conteúdo da Categoria 3C-Nível de formação e Doutrina existente sobre o tema

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
3C-Nível de formação e Doutrina existente sobre o tema			C1-“Exame certificado pelo International Project Management Association, no âmbito de uma ação de formação continua com uma duração de três semanas”. “Publicações internas baseiam-se na existência de manuais de operador, constantes na própria ferramenta. “ O seguimento de projetos, isso não é mais do que conduta, ou seja, o tema não pode ser interpretado como doutrina”.
	3C1	-Formação, na maioria dos casos, apenas ao nível de operador e que surgiu no âmbito da implementação da ferramenta;	C2-“Formação sobre a ferramenta (MS® EPM), (...) talvez não tenha tido a formação mais indicada para as funções que desempenho” “Não existe ainda Doutrina do meu conhecimento”. “Uma das soluções poderia passar por talvez conceber uma base doutrinária integrar esta componente no pacote de formação, e cursos de qualificação orientados para funções específicas e (...) especialistas na área localizados em estruturas do EP onde a GP fosse realmente importante”.
	3C2	-Existência apenas de normas e instruções técnicas relativas exclusivamente à GP;	
	3C3		
	3C4		
	3C5		
3C6	-Necessidade de criar uma base doutrinária, núcleos de trabalho especializados (permanentes) na área, incorporação do tema nos pacotes de formação.		C3-“Vou integrar a próxima certificação em MS® EPM programada pelo EP”. “No âmbito exclusivo da GE, no EME, tem vindo a ser desenvolvida documentação própria centrada em bibliografia atual, focada no enquadramento e sensibilização dos militares para o tema”. “Desenvolvimento de Cadernos da DPF (acesso restrito) onde consta informação consubstanciada sobre a evolução da GE na organização, contudo não existe

			efetivamente uma publicação doutrinária dedicada ao tema”.
			C4-“Formação a nível de operador”. “Necessidade de um núcleo de pessoas (militares ou civis especializados) dedicado à constante atualização de manuais, adaptando-os à realidade do EP e aos problemas que vão surgindo”.
			C5-“Formação apenas direcionada ao controlo e acompanhamento dos projetos afetos à Divisão”. Uma das soluções possíveis para este tipo de iniciativas, que se prevê uma certa continuidade no tempo e que obedece a um elevado grau de complexidade técnica associada, não se pode limitar a manuais mas passar pela introdução de pessoal civil (especialistas na área) operador do sistema. Isso permitira uma sustentável continuidade da atividade e eventualmente seria uma opção economicamente mais vantajosa, libertando também um número considerável de militares para outras funções”.
			C6-“Foi elaborada uma Norma de GP em outubro de 2015, mas na altura atendendo a outras questões não foram transformadas em publicação doutrinária.” “Deveria haver uma Instrução Técnica específica sobre a GE, nomeadamente quanto às questões do alinhamento”

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º 18 - Análise de conteúdo da Categoria 4C-Alterações sentidas no processo de GE do EP

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
4C-Alterações sentidas no processo de GE do EP		<p>-Introdução de uma metodologia de gestão global da organização, que baseada nas orientações que sempre estiveram presente nas diretivas anteriores, permite agora focar a mesma nos resultados que efetivamente acrescentam valor;</p> <p>-Identificação oportuna de eventuais alterações ao nível dos objetivos, para um melhor alinhamento com outros instrumentos impostos pela Tutela;</p>	<p>C1-“A GE sempre existiu, estando subjacente às diretivas de comando e planeamento emanadas no início de cada mandato, no entanto só agora é possível medir o ponto de situação dos objetivos estratégicos”. “O MS[®] EPM é uma ferramenta que facilita a centralização da informação e aumenta a rapidez de ação nas medidas corretivas necessárias. (...) mas é suscetível a propostas de melhoria em termos de criação e alinhamento dos indicadores, sobretudo com as necessidades impostas pelo QUAR.”. “Persiste já um objetivo de melhoria de alguns constrangimentos identificados no lançamento da GE durante a diretiva anterior e foi incrementada a análise de risco estratégico para medição dos objetivos desta diretiva. Em suma, estamos cientes mas também estamos num processo de consolidação.”</p>
	4C1 4C2 4C3 4C4	<p>-Maior controlo no acompanhamento da Execução da Diretiva do CEME;</p> <p>-Introdução da gestão do risco estratégico e mapeamento dos processos;</p> <p>-Dificuldade em por vezes alinhar indicadores internos com os que são impostos pela Tutela;</p> <p>-Fator humano enquanto constrangimento, nomeadamente a resistência à mudança, o medo do desconhecido e atritos no que respeita à alteração dos hábitos de trabalho.</p>	<p>C2-“Apesar de uma organização muito particular, (...) quando os recursos são escassos é necessário importar técnicas de gestão que podem não ser originalmente militares (...) até porque por vezes há instrumentos que acabam por ser impostos pela Tutela (QUAR)”. “A introdução do MS[®] EPM permitiu inequivocamente ter uma perceção mais correta do que faz para que possamos construir os objetivos para a fase seguinte e (...) a basear as nossas decisões em perceções”. “Necessidade de dar formação às pessoas, (...) é um processo que implica tempo, (...) porque na verdade acaba por ser ainda mais uma tarefa o que provoca naturalmente um mecanismo de rejeição (...) e muitas das vezes faz falta uma comunicação interna que permita dar ao operador o <i>feedback</i> da importância do trabalho que ele fez”.</p>
			<p>C3-“Introdução de uma ferramenta de gestão global da organização, destinada a focar a mesma no que é fundamental, nos resultados que efetivamente acrescentam valor”. “Os resultados alcançados com atual patamar de operacionalização do EPM permitem prever e avaliar o que pode vir a acontecer (através dos <i>dashboards</i>) mas o processo de visualização objetiva de tudo o que se pretende da ferramenta ainda se encontra numa fase embrionária”</p>

			<p>C4-“Partindo do mapa estratégico de topo do EP que derivava da DPEB e era alimentado pelos mapas das ES, estabelecer um mapa direcionado aos mais baixos níveis através do MS® EPM e que acompanhasse as ações (tarefas) que concorriam para a realização dos objetivos superiores com base em pesos ponderados”. “O grande entrave ao longo do processo foi sempre a resistência à mudança, o medo do desconhecido e da possível avaliação dos trabalhos e à exposição dos mesmos”.</p> <p>C5--Maior controlo no acompanhamento da Execução da Diretiva do CEME”. “Um poder de atuação oportuno sobre desvios e aspetos que necessitam de uma rápida intervenção”. A resistência à mudança, no sentido de as metodologias em si obrigarem a hábitos de trabalho novos e diferentes que por vezes podem criar determinados atritos no empenhamento das pessoas”</p> <p>C6-“Mapear todos os processos, analisar todos os responsáveis, recursos envolvidos e analisar o tempo estimado de demora”</p>
--	--	--	---

Fonte: Elaboração própria

Tabela n.º 19 - Análise de Conteúdo da Categoria 5C-Contributos da integração do HK no processo de GE

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
5C-Contributos da integração do HK no processo de GE	5C1 5C2 5C3 5C4 5C5	<p>-Envolvimento dos gestores dos vários níveis verifica-se e é reconhecido como indispensável para o sucesso de todo o processo;</p> <p>-Como fatores críticos destacam-se o compromisso da gestão de topo, esforços de manutenção das iniciativas, existência de massa crítica na organização e uma efetiva comunicação para envolver as pessoas;</p> <p>-Identificação de alguns constrangimentos na operacionalização na ferramenta de tudo o que é pretendido;</p> <p>-Por vezes existe a dificuldade do operador rever o impacto do seu trabalho;</p> <p>-Acompanhamento nas Divisões cabe ao próprio chefe, a nível do</p>	<p>C1-“No âmbito da supervisão estratégica, acompanhamento através de relatórios mensais (análise e medição de desvios), trimestrais e anuais (balanços) que servem para alertar sobre desvios, discrepâncias em termos do grau de prossecução dos próprios objetivos para o próprio comando do EP”. “Reunião de 2 em 2 meses entre ES no intuito de verificar se existem alterações ao ambiente interno e externo para analisar e se há necessidade de intervenção em possíveis desvios no sentido de um realinhamento nos mesmos, abandono ou redefinição de objetivos”.</p> <p>C2-“ Têm que haver reuniões periódicas com os operadores (...) e aqui temos a prática de revisões mensais para rever as metas e os indicadores do que pretendemos atingir (...) pois é importante que as pessoas envolvidas possam comunicar as dificuldades sentidas e perceber onde se deve atuar”. “Não vejo como se pode fazer de outra</p>

		Comando obedece a um conjunto de relatórios mensais, trimestrais e anuais.	<p>forma, (...) o alinhamento subjacente à atual diretiva parte exatamente desse princípio (...) numa perspectiva biunívoca que permite inclusive alterar determinados objetivos intermédios que não interfira em nenhum objetivo estratégico”. “Acompanho mensalmente os relatórios que constam nos <i>dashboards</i> que o próprio MS® EPM me dá”</p>
			<p>C3-“Método de compartimentação de responsabilidades, “Necessidade de um elevado grau de coordenação entre as diferentes Atividades propostas pelas ES, facilitando a interpretação por parte da empresa de modo a que consigam transpor para a ferramenta o que é pretendido pelo comando no EP”. “O estágio final pretendido com o MS® EPM é o acompanhamento praticamente diário de cada projeto e do modo como está a ser executado.”</p>
			<p>C4-“Existem determinados constrangimentos quanto à evidenciação do que é pretendido junto da BP no que concerne ao grau de execução dos objetivos, pois alguns integram iniciativas transversais a mais do que um Biénio, o que pode resultar numa interpretação errada dos sinais fornecidos pelo sistema.”</p>
			<p>C5-Os colaboradores (da Divisão) são uma parte ativa na operacionalização das atividades pelo que o seu envolvimento não só é vantajoso como indispensável;</p>
			<p>C6-“Compromisso da gestão de topo, criar o <i>momentum</i> e aproveitá-lo, liderança ativa (alicerçada nas técnicas de gestão e sistemas informação), existência de massa crítica na organização, comunicar para envolver as pessoas”</p>

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE I - Dados estatísticos do inquérito por questionário

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,993	13

Figura n.º 7 - Alfa de Cronbach

Fonte: Elaboração própria em IBM® ISPPSS® *Statistcs* 24

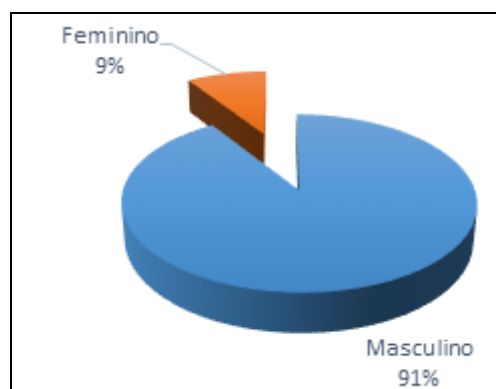


Figura n.º 8 - Género dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

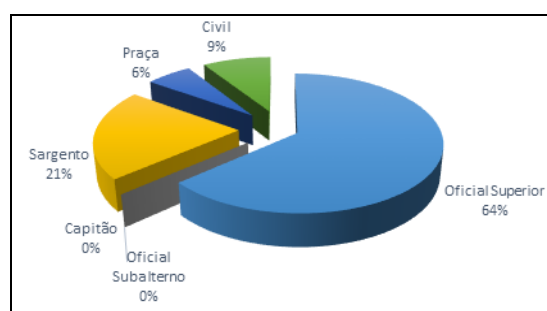


Figura n.º 9 - Categoria dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

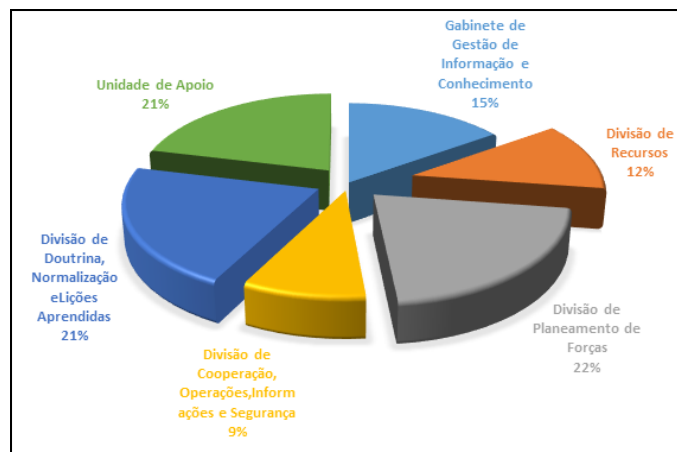


Figura n.º 10 - Un/SubUn dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

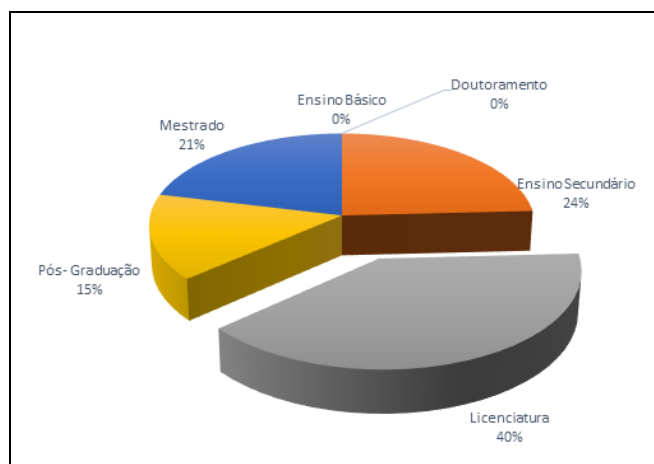


Figura n.º 11 - Habilitações Literárias

Fonte: Elaboração própria

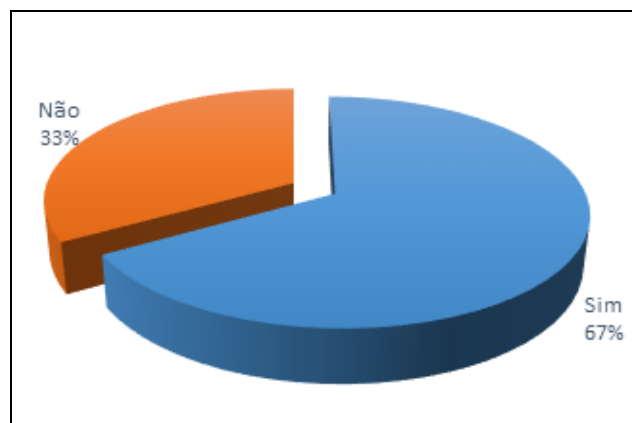


Figura n.º 12 - Formação certificada em Gestão Estratégica ou Gestão de Projetos extra plano curricular militar

Fonte: Elaboração própria

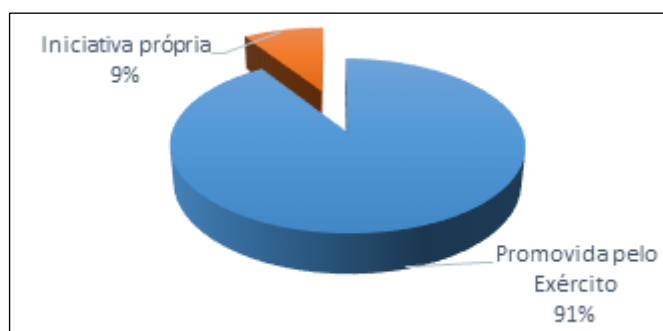


Figura n.º 13 - Circunstâncias da formação

Fonte: Elaboração própria

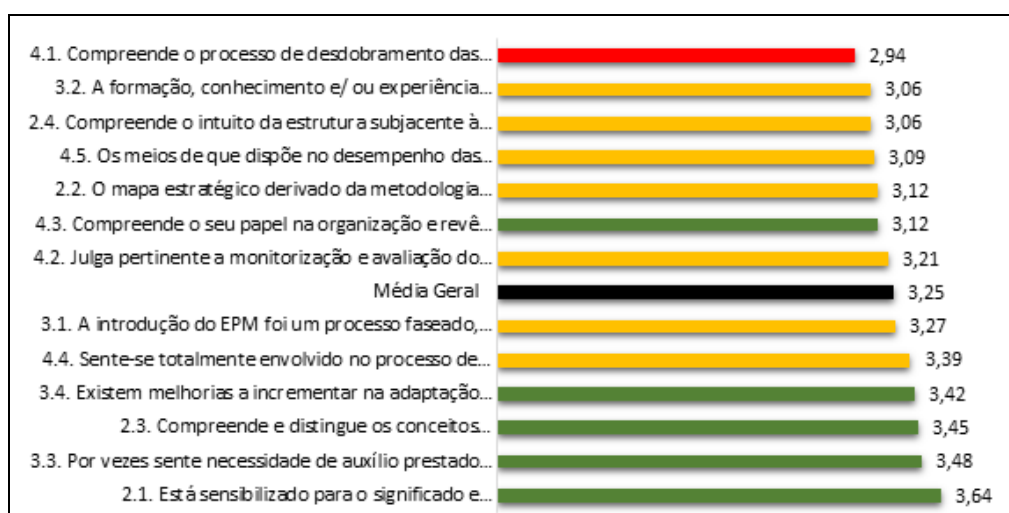


Figura n.º 14 - Média das Respostas

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE J - Conceitos base da estrutura funcional de GP do EME

Tabela n.º 20 - Conceitos Base da Estrutura Organizacional do EME

<p>Membros de Equipa (ME)</p>	<p>São representados pelos Coordenadores de Área que desempenham funções nas várias Repartições das Divisões e ainda, os elementos do Gabinete da Gestão de Informação e da Unidade de Apoio. São responsáveis pela atualização permanente das iniciativas/projetos que lhe estão atribuídas.</p>
<p>Gestores de Projeto (GP)</p>	<p>São interpretados pelos Chefes de Repartição das Divisões, Chefe do Gabinete da Gestão de Informação e pelo Comandante da Unidade de Apoio. Respondem pelo conjunto de iniciativas/projetos que se desenrolam no âmbito das subunidades de que são responsáveis.</p>
<p><i>Project Management Office (PMO)</i></p>	<p>Entidade representada nas figuras dos Chefes das Divisões, do Gabinete de Gestão de Informação e do Comandante da Unidade de Apoio. São responsáveis por validar/alterar a calendarização (“<i>baselines</i>”)¹ das iniciativas/projetos proposta pelos Gestores de Projetos.</p>
<p>PMO Coordenador das Entidades do EME</p>	<p>Entidade representada na figura do Major-General Diretor Coordenador do EME, assegura o acompanhamento de topo da Gestão Estratégica ao nível setorial (EME).</p>
<p>PMO Estratégico</p>	<p>Entidade representada na figura do Tenente-General Vice-CEME, assegura o acompanhamento de topo da Gestão Estratégica ao nível do Exército.</p>

Fonte: Elaboração própria com base em EME (2015d, p.9)

APÊNDICE L - Equipas de implementação do modelo

Equipas	Constituição	Iniciativas
Hoshin	PMO Coordenador das Entidades do EME	Acompanhamento de topo da Gestão Estratégica ao nível do Exército.
	PMO Estratégico	Acompanhamento de topo da Gestão Estratégica ao nível setorial (EME).
Tática	<i>Project Management Office (PMO)</i>	Calendarização (" <i>baselines</i> ") das iniciativas/projetos proposta pelos Gestores de Projetos.
Operacional	Gestores de Projeto (GP)	Respondem pelo conjunto de iniciativas/projetos que se desenrolam no âmbito das subunidades de que são responsáveis.
Ação	Membros de Equipa	Responsáveis pela atualização permanente das iniciativas/projetos que lhe estão atribuídas.

Figura n.º 15 - Equipas de Implementação

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE P - Análise SWOT à GE do EME

	Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
Ambiente Interno	<p>Valorização contínua dos recursos humanos, através do ensino, formação e a sua acreditação e reconhecimento a nível nacional e internacional.</p> <p>Sensibilização para o significado e importância da GE.</p> <p>Introdução da gestão da comunicação, gestão do risco estratégico e mapeamento de processos.</p> <p>Esforço na manutenção de um rigoroso alinhamento (setorial e temporal) entre as diversas estratégias adotadas (em curto, médio e longo prazo).</p> <p>Possibilidade de acompanhar, através de <i>dashboards</i> intuitivos, o grau de realização dos objetivos estratégicos definidos e em que medida cada setor está contribuir para os mesmos.</p>	<p>Lacunas ainda existentes na adaptação do próprio MS® EPM a todas as necessidades e na adequação da formação.</p> <p>Dificuldade em adequar a Estrutura de Medição à natureza das iniciativas estratégicas e dos objetivos para os quais contribuem.</p> <p>Redução das incorporações e a elevada rotatividade do pessoal conduz a eventuais perdas de conhecimento, instabilidade do número de efetivos e a uma concentração excessiva de tarefas numa só pessoa</p> <p>Resistência à mudança, o medo do desconhecido e atritos no que respeita à alteração dos hábitos de trabalho.</p> <p>-Necessidade de mecanismos que auxiliem a compreensão do processo de desdobramento das orientações estratégicas, contribuindo para o envolvimento de todos.</p>
	Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
Ambiente Externos	<p>Melhorar a imagem da organização de forma a posicioná-la adequadamente no seio da sociedade e promover a incorporação de efetivos.</p> <p>Aproveitamento da massa crítica existente nos outros Ramos para troca de conhecimentos e lições aprendidas.</p>	<p>Conjuntura socioeconómica nacional da última década impôs fortes restrições financeiras e constrangimentos na adaptação dos meios existentes.</p> <p>Imposição legal de instrumentos de planeamento e gestão estratégica dificultam a normalização de conceitos e o alinhamento de indicadores.</p>

Figura n.º 19 - Análise SWOT à GE do EME

Fonte: Elaboração própria

Anexos

ANEXO A - Organigrama do EME

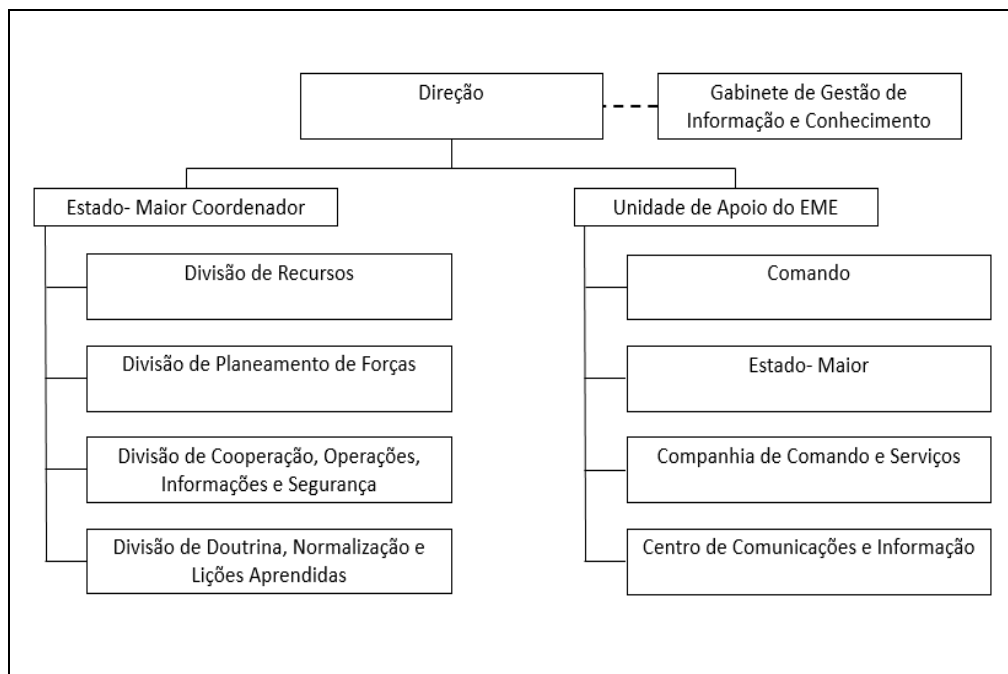


Figura n.º 20 - Organigrama de EME

Fonte: Adaptado de EP (2015a,p.3)

ANEXO B – A GE como Processo Sequencial e Cíclico

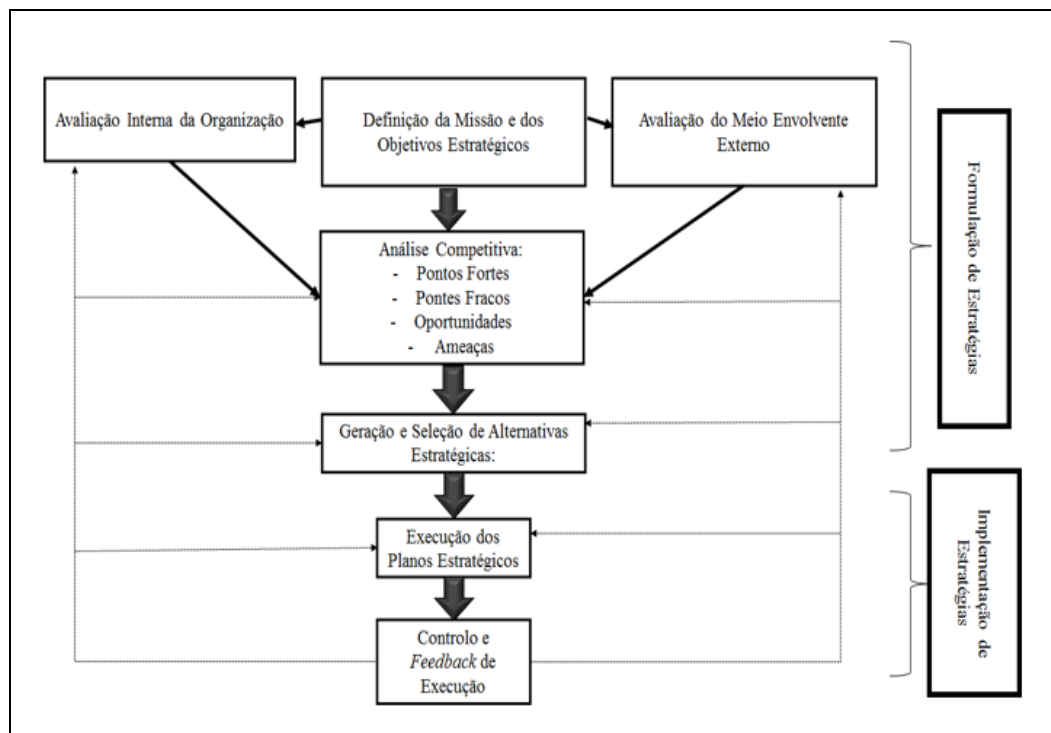


Figura n.º 21 - A GE como processo sequencial e cíclico

Fonte: Adaptado de Santos (2008, p. 326)

ANEXO C - Visualização do Relatório de Estado dos Objetivos do EME

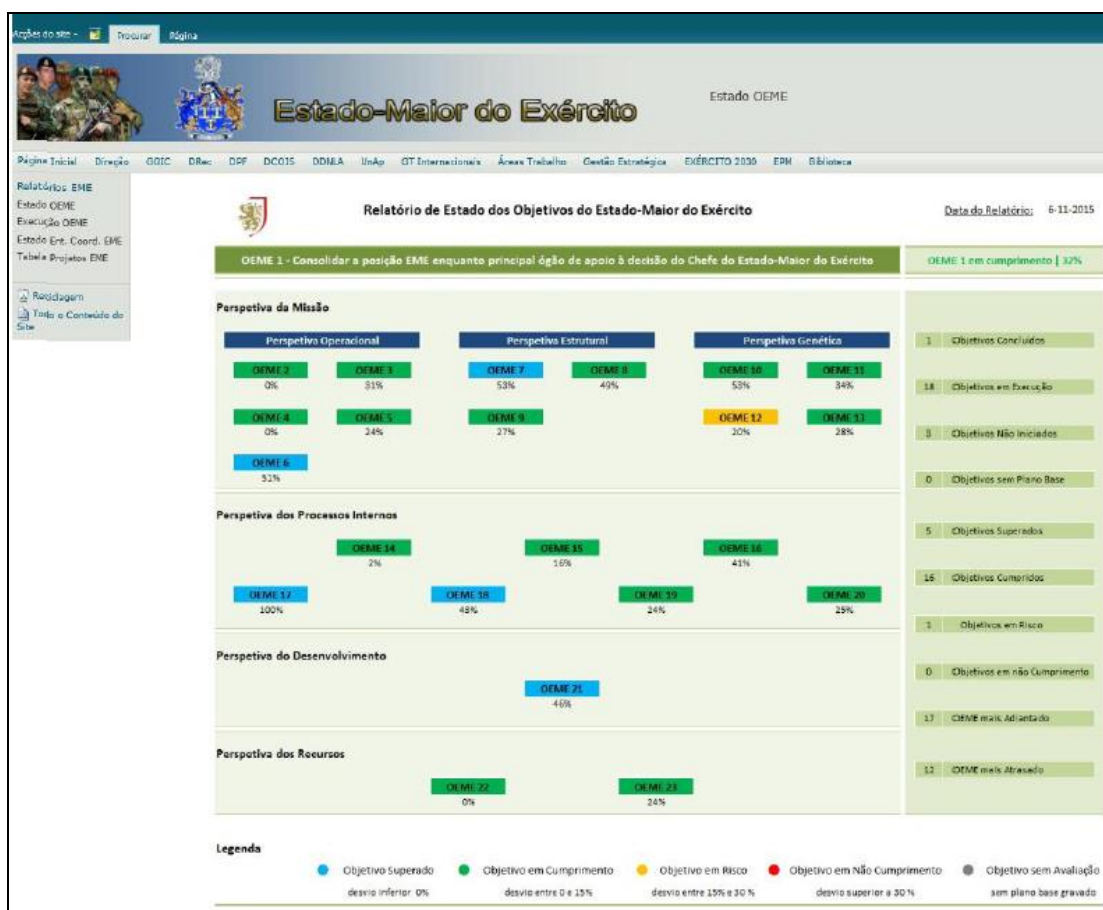


Figura n.º 22 - Estado da consecução dos objetivos em Mapa Estratégico

Fonte: EME (2015d, p.15)



Figura n.º 23 - Contribuição das Divisões/CGI/UnAp para os objetivos

Fonte: EME (2015d, p.16)



Figura n.º 24 - Estado da consecução dos objetivos

Fonte: EME (2015d, p.17)

ANEXO D - Organização da GPEX

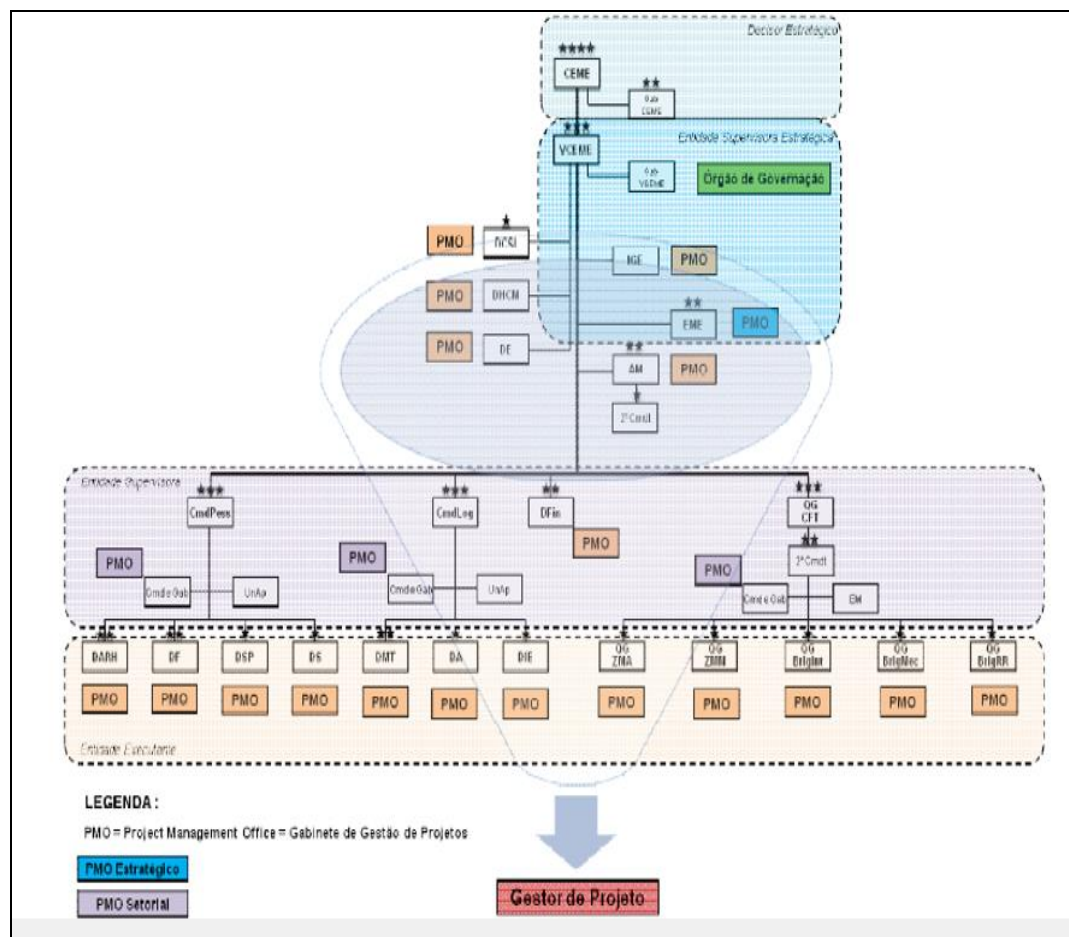


Figura n.º 25 - Organização da GPEX

Fonte: Adaptado de EP (2015b, p.3-6)

ANEXO E - A adaptação do Ciclo PDCA ao Ciclo FAIR

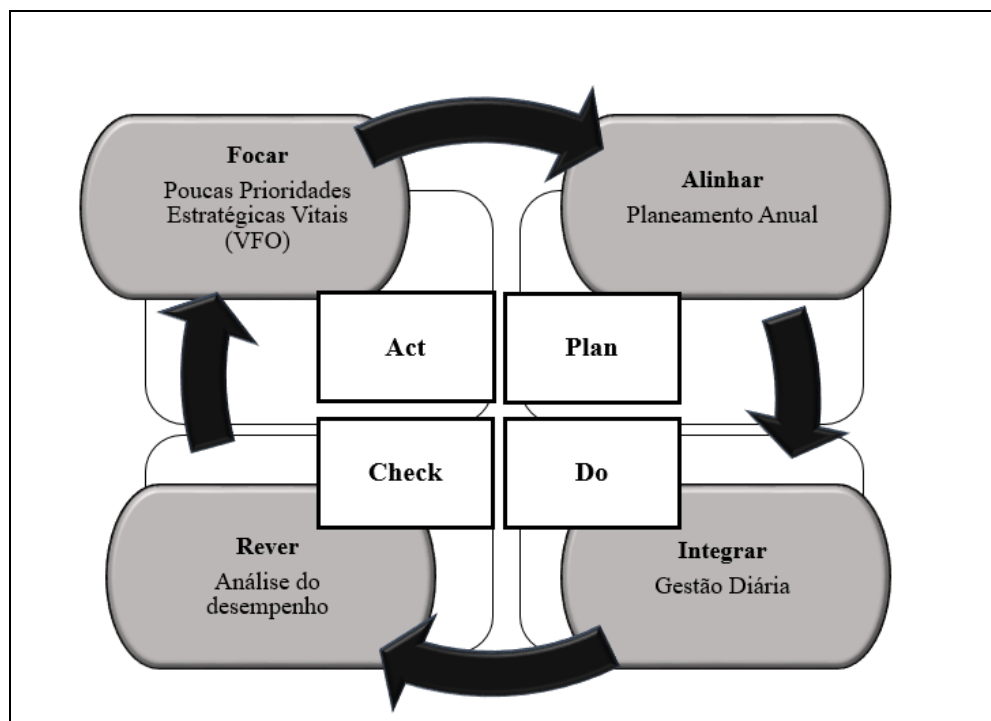


Figura n.º 26 - A Adaptação do Ciclo PDCA ao Ciclo FAIR

Fonte: Adaptado de Thomaz (2015, p.32)

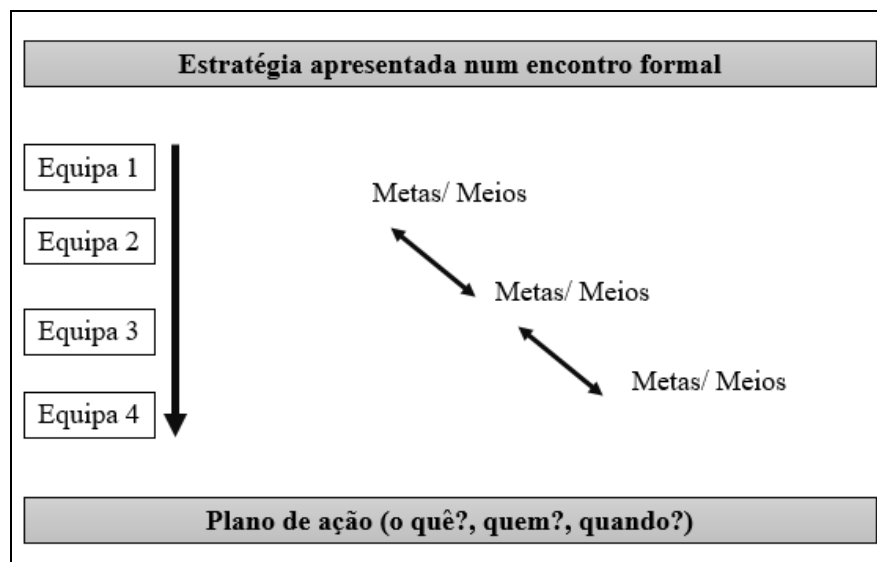
ANEXO F - O Processo *catchball*

Figura n.º 27 - O Processo *catchball*

Fonte: Adaptado de Thomaz (2015, p.33)

ANEXO G - Modelos de King (1989) e Akao (1991)

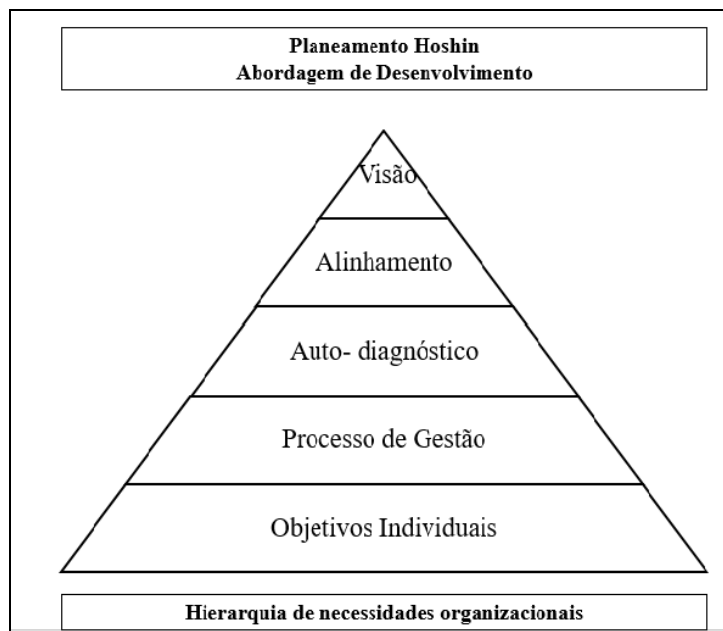


Figura n.º 28 - Modelo de King (1989)

Fonte: Adaptado de King (1989)

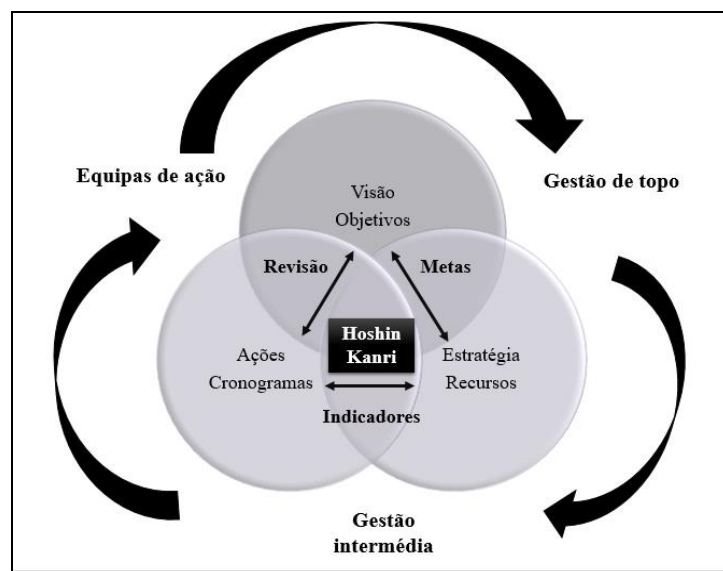


Figura n.º 29 - Modelo de Akao (1991)

Fonte: Adaptado de Akao (1991)

ANEXO I - Integração do BSC com o HK

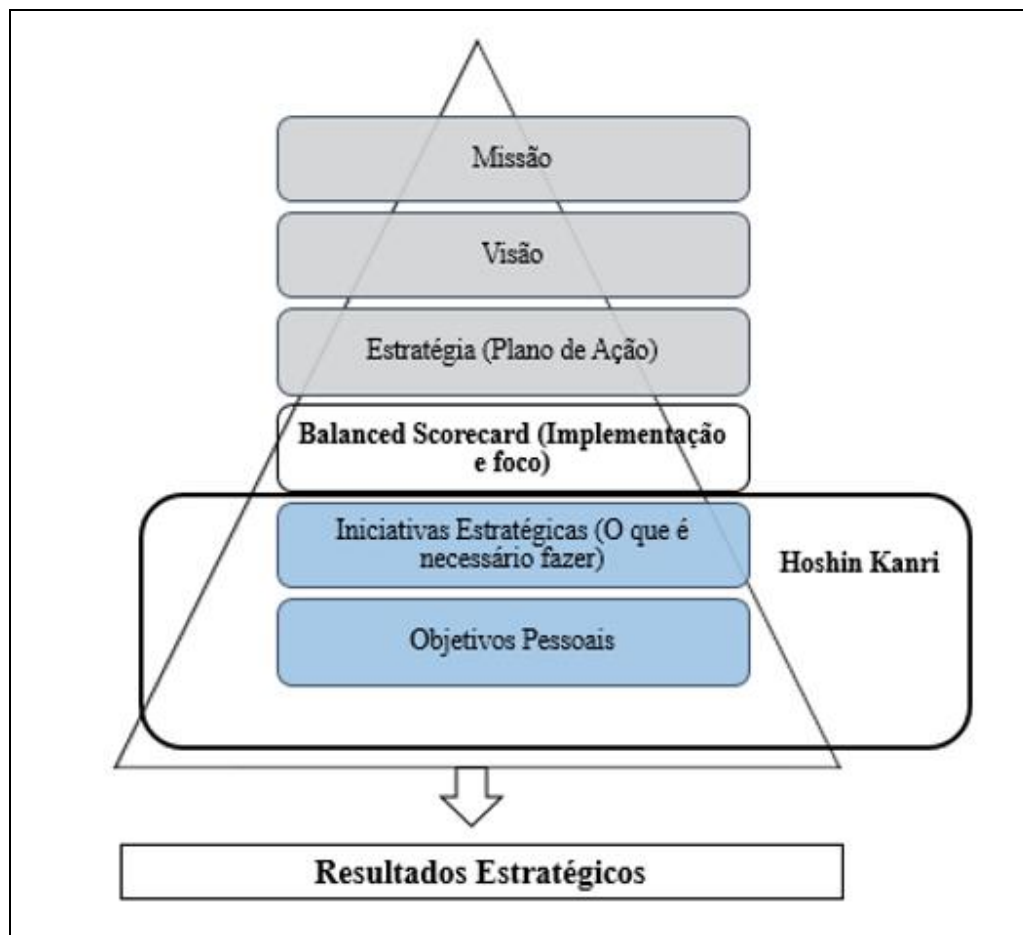


Figura n.º 31 - Integração do BSC com o HK

Fonte: Adaptado de Redi (2005)