



ESCOLA NAVAL

talant de bi-faire



Carlos André Louro Agra

Integrated Reporting: Aplicação Prática à
Marinha Portuguesa

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Ciências Militares Navais, na especialidade de
Administração Naval



Alfeite

2025



ESCOLA NAVAL

talantõe e biẽ-faire



Carlos André Louro Agra

Integrated Reporting:

Aplicação prática à Marinha Portuguesa

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Ciências
Militares Navais, com especialização em Administração Naval**

Orientação de: Ricardo Ferreira Reis

Coorientação de: André Ferreira Dias

Coorientação de: CMG RES AN Duarte Ramos

Aluno Mestrando:

O Orientador:

Alfrite
2025

"What gets measured, gets managed."

Peter Drucker

Agradecimentos

A conclusão deste percurso, que por si só, já vai longo, resume-se a este trabalho que vos apresento. Este é o culminar de um percurso, no qual tive o privilégio de me cruzar com algumas pessoas a quem gostaria de deixar o meu agradecimento.

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar à EN e a toda a guarnição que dela fizeram parte durante estes últimos anos e que tornaram possível este percurso.

De seguida, gostaria de agradecer a todos os docentes, que durante este percurso académico foram transmitindo o seu saber, durante as várias unidades curriculares.

Gostaria de deixar um agradecimento aos meus orientadores, Professor Ricardo Reis, CMG RES AN Duarte Ramos, mas especial gostaria de agradecer ao André Ferreira Dias, que apesar de todas as restrições tentou sempre ao máximo ajudar de forma incansável por forma de levar este trabalho a bom porto.

Gostaria também de agradecer, com um gigante obrigado, aos meus pais, sem eles nada disto seria possível, foram o meu porto de abrigo nas piores tempestades, foram a minha ligação à terra, quando a euforia tomava conta de mim, basicamente foram vocês a ser vocês, obrigado.

Gostaria também de agradecer ao meu círculo de amigos mais próximos, que nas piores alturas foram sempre com quem desabafei, com quem ri, com quem gritei, basicamente deram o suporte para que isto tudo fosse possível, onde incluo os meus dois companheiros de jornada da classe.

Gostaria ainda de agradecer à minha namorada, que apesar de muitas vezes não achar, foi um elemento importante nesta caminhada, obrigado por tudo.

E por fim, Avó, obrigado por tudo, onde quer que estejas, espero que te sintas orgulhosa deste trabalho e do meu percurso.

Resumo

A presente dissertação debruça-se sobre a aplicação do *Integrated Reporting (IR)* para mapear a criação de valor na Marinha Portuguesa. Num cenário global de crescente procura por transparência e otimização de recursos, a Marinha Portuguesa, embora com a sua missão central de defesa e segurança nacional, gera valor em múltiplas dimensões que vão além do estritamente militar, contribuindo para o bem-estar e segurança da nação. O *IR* emerge como uma ferramenta inovadora para comunicar esta história completa de criação de valor a longo prazo, conectando atividades, desempenho, desafios e perspectivas futuras aos seus diversos capitais: financeiro, manufacturado, intelectual, humano, social e de relacionamento, e natural.

O estudo salienta que o *IR*, concebido inicialmente para o setor privado, tem potencial imenso no setor público e militar. Contudo, representa um desafio metodológico e prático significativo traduzir a doutrina militar e as operações diárias, que muitas vezes envolvem confidencialidade, hierarquias rígidas e uma lógica de comando e controlo, num modelo de criação de valor abrangente e transparente para múltiplos *stakeholders*, civis e militares. A investigação procura preencher essa lacuna no conhecimento existente sobre a aplicação do *IR* em contextos não empresariais e de segurança.

Através da análise dos seis capitais do *framework* do *IR*, o estudo oferece *insights* valiosos que podem fortalecer a legitimidade social da Marinha Portuguesa, otimizar a gestão de recursos e melhorar a comunicação do seu papel vital e do valor gerado aos cidadãos e ao governo. O objetivo central de investigação (OCI) é mapear a criação de valor da Marinha Portuguesa através do *framework*. A abordagem visa aprofundar a compreensão sobre como os diversos capitais podem ser identificados, geridos e comunicados em organizações onde o lucro financeiro não é o principal motor, mas sim o impacto social e a defesa nacional.

Palavras-chave: *Integrated Reporting*; Marinha Portuguesa; *Framework*; Capitais; Defesa Nacional

Abstract

This dissertation focuses on applying *Integrated Reporting* (IR) to map value creation within the Portuguese Navy. In a global landscape increasingly demanding transparency and resource optimization, the Portuguese Navy, despite its core mission of national defense and security, generates multidimensional value beyond strictly military aspects, contributing to the nation's well-being and security. IR emerges as an innovative tool to comprehensively communicate this long-term value creation story, connecting activities, performance, challenges, and future perspectives to its diverse capitals: financial, manufactured, intellectual, human, social and relationship, and natural.

The study highlights that IR, initially conceived for the private sector, holds immense potential in the public and military sectors. However, translating military doctrine and daily operations often involving confidentiality, rigid hierarchies, and a command-and-control logic into a comprehensive, transparent, and understandable value creation model for multiple civilian and military stakeholders presents a significant methodological and practical challenge. The research aims to address this gap in existing knowledge regarding IR application in non-business and security contexts.

By analyzing the six capitals of the IR framework, the study offers valuable insights that can strengthen the Portuguese Navy's social legitimacy, optimize resource management, and improve communication of its vital role and the value generated to citizens and the government. The central objective of this research is to map the value creation of the Portuguese Navy through the Integrated Reporting framework. The approach aims to deepen the understanding of how diverse capitals can be identified, managed, and communicated in organizations where financial profit is not the primary driver, but rather social impact and national defense.

Key-words: Portuguese Navy; Integrated Reporting; Framework; Capitals; National Defense

Índice

Agradecimentos	xi
Resumo	xiii
Abstract.....	xv
Índice de Figuras	xx
Índice de Tabelas	xxi
Lista de Abreviaturas	xxii
1. Introdução	1
1.1. Contextualização teórica	1
1.2. Relevância da Investigação e objetivos.....	2
1.3. Estrutura da Investigação	3
2. Enquadramento Conceptual.....	5
2.1. Definição de <i>IR</i>	6
2.2. O Framework <i>IR</i>	8
2.3. Aplicabilidade do <i>IR</i> em Diferentes Contextos	12
2.4. Análise Crítica do <i>IR</i>	13
3. Metodologia.....	16
3.1. Propósito e Questões de Investigação	16
3.2. Etapas da Investigação	16
3.3. Estratégia de Recolha de Dados	18
3.4. Procedimentos de Análise de Dados	20
4. Contextualização organizacional da Marinha Portuguesa.....	22
4.1. Missão e Visão Estratégica.....	22
4.2. Riscos Operacionais e Estratégicos.....	23

4.3.	Performance e Eficiência Operacional	24
4.4.	Os Principais Recursos da Marinha Portuguesa.....	25
5.	Apresentação, tratamento e discussão de resultados	31
5.1.	Mapa de Criação de Valor da Marinha Portuguesa à Luz do <i>Integrated Reporting</i>	31
5.2.	A Construção Detalhada de Valor Por Capital	35
5.3.	Mapeamento Integrado da Criação de Valor, Oportunidades e Riscos	41
5.4.	A Criação de Valor Multidimensional na Marinha Portuguesa	45
6.	Conclusão	51
6.1.	Considerações finais.....	51
6.2.	Limitações do Estudo.....	52
6.3.	Sugestões para Futuras Investigações	53
	Referências	55
	Anexo A.....	60

Índice de Figuras

FIGURA 1- FRAMEWORK IR (FONTE: HTTPS://INTEGRATEDREPORTING.IFRS.ORG/WHAT-THE-TOOL-FOR-BETTER-REPORTING/GET-TO-GRIPS-WITH-THE-SIX-CAPITALS/)	11
--	----

Índice de Tabelas

TABELA 1 - TABELA DE COMPARAÇÃO DA PERSPETIVA DE VÁRIAS ORGANIZAÇÕES SOBRE O IR	8
TABELA 2- TABELA RESUMO PARA JUSTIFICATIVA DOS SECTORES A ENTREVISTAR.....	19

Lista de Abreviaturas

- *AA - Arsenal do Alfeite S.A.*
- *ACCA - Association of Chartered Certified Accountants*
- *AMN - Autoridade Marítima Nacional*
- *BSC - Balanced Scorecard*
- *CEMA - Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada*
- *CINAV - Centro de Investigação Naval*
- *COMNAV - Comando Naval*
- *COSO - Committee of Sponsoring Organizations*
- *DAGI - Direção de Análise e Gestão da Informação*
- *DAF - Direção Administrativa e Financeira*
- *DAS - Direção de Apoio Social*
- *DCOF - Direção de Contabilidade e Operações Financeiras*
- *DCF - Direção de Controlo Financeiro*
- *DEM - Direção de Engenharia e Manutenção*
- *DF - Direção de Formação*
- *DI - Direção de Infraestruturas*
- *DITIC - Direção de Tecnologias de Informação e Comunicações*
- *DN - Direção de Navios*
- *DP - Direção de Pessoal*
- *DS - Direção de Saúde*
- *EMA - Estado Maior da Armada*
- *EMFAR - Estatuto dos Militares das Forças Armadas*
- *EN - Escola Naval*
- *ERM - Enterprise Risk Management*
- *HPWS - High-Performance Work Systems*
- *I&D - Investigação e Desenvolvimento*
- *IA - Inteligência Artificial*
- *IIRC - International Integrated Reporting Council*
- *IFRS - International Financial Reporting Standards*
- *IH - Instituto Hidrográfico*

- *IR - Integrated Reporting*
- *LOMAR - Lei Orgânica da Marinha*
- *LPM - Lei de Programação Militar*
- *OCAD - Órgãos Centrais de Administração e Direção*
- *OCI - Objetivo Central de Investigação*
- *OE - Orçamento do Estado*
- *ONU - Organização das Nações Unidas*
- *OTAN - Organização do Tratado do Atlântico Norte*
- *PPR - Plano de Prevenção de Riscos*
- *PRH - Práticas de Recursos Humanos*
- *PRR - Plano de Recuperação e Resiliência*
- *QD - Questão Derivada*
- *QCI - Questão Central de Investigação*
- *RAM - Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da Marinha*
- *SAR - Busca e Salvamento Marítimo (Search and Rescue)*
- *SASB - Sustainability Accounting Standards Board*
- *SF - Superintendência das Finanças*
- *SI - Superintendência das Informações*
- *SM - Superintendência do Material*
- *SP - Superintendência do Pessoal*
- *UE - União Europeia*
- *VRF - Value Reporting Foundation*
- *ZEE - Zona Económica Exclusiva*

1. Introdução

No alvorecer do século XXI, as organizações de todas as esferas, sejam elas do setor público ou privado, enfrentam uma exigência crescente por transparência e prestação de contas. A complexidade do cenário global, marcada por desafios socioeconómicos, ambientais e tecnológicos sem precedentes, intensifica a necessidade de justificar a utilização de recursos e demonstrar o impacto positivo gerado.

Num mundo em constante mudança, onde a otimização de recursos é imperativa e a confiança pública um ativo inestimável, a capacidade de comunicar o valor criado é mais crucial do que nunca. Tradicionalmente, as organizações militares, como a Marinha Portuguesa, têm sido percebidas primariamente pela sua função de defesa e segurança nacional.

Embora esta seja, inegavelmente, a sua missão central, a sua atuação vai muito além das fronteiras do estritamente militar, gerando um vasto leque de valor para a sociedade em diversas dimensões – do capital humano altamente qualificado ao desenvolvimento tecnológico, passando pela proteção ambiental e pelo fomento da coesão social, contribuindo significativamente para o bem-estar e a segurança da nação.

A Marinha Portuguesa, em particular, com a sua história centenária e presença multifacetada no panorama nacional e internacional, representa um pilar fundamental para o país, contribuindo para a segurança marítima, a diplomacia, a investigação científica e o apoio a diversas comunidades.

1.1. Contextualização teórica

É neste cenário dinâmico e exigente que o conceito de *Integrated Reporting* (IR) emerge como uma ferramenta poderosa e inovadora.

O IR transcende os modelos tradicionais de relato financeiro, que muitas vezes oferecem uma visão fragmentada do desempenho organizacional. Em vez disso, busca narrar a história completa de como uma organização cria valor a longo prazo, conectando as suas atividades, desempenho, desafios e perspetivas futuras aos seus diversos capitais – financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e natural. O *framework* do IR, desenvolvido pelo *International Integrated Reporting Council* (IIRC), propõe uma abordagem holística, incentivando as organizações a pensarem e a reportarem de forma

integrada, refletindo a interconexão entre as suas estratégias, a governança, o desempenho e as perspetivas de criação de valor.

Este modelo tem ganhado cada vez mais tração no setor privado, onde a pressão dos investidores e a necessidade de demonstrar sustentabilidade a longo prazo são motores fortes. No entanto, a sua aplicação em organizações do setor público, e mais especificamente em organizações militares, apresenta um campo de estudo com um potencial imenso, mas ainda largamente inexplorado.

A complexidade de traduzir a doutrina militar e as operações diárias, que muitas vezes envolvem confidencialidade, hierarquias rígidas e uma lógica de comando e controlo, num modelo de criação de valor abrangente, transparente e compreensível para múltiplos *stakeholders*, civis e militares, representa um desafio metodológico e prático significativo.

Como quantificar o valor intangível do treino de excelência, do conhecimento acumulado ao longo de séculos, da infraestrutura de apoio à nação ou da capacidade de resposta em situações de crise? Estas questões levantam uma notável lacuna no conhecimento existente sobre a aplicação do IR em contextos não empresariais e de segurança.

1.2. Relevância da Investigação e objetivos

As relevâncias desta investigação residem precisamente em abordar essa lacuna fundamental, proporcionando um olhar detalhado e inovador sobre a forma como uma organização do setor de defesa, com o perfil único da Marinha Portuguesa, gera valor para a sociedade.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para expandir a literatura sobre *Integrated Reporting* para além do seu âmbito tradicionalmente empresarial, explorando a sua adaptabilidade e aplicabilidade em contextos de serviço público e de segurança nacional. Ele procura aprofundar a compreensão sobre como os diversos capitais podem ser identificados, geridos e comunicados em organizações onde o lucro financeiro não é o principal motor, mas sim o impacto social e a defesa nacional.

Do ponto de vista prático, este trabalho oferece *insights* valiosos que podem fortalecer a legitimidade social da Marinha Portuguesa, otimizar a sua gestão de recursos e a sua capacidade de comunicar o seu papel vital e o valor gerado aos cidadãos, ao governo e a outras partes interessadas.

Compreender como os recursos são utilizados, o valor tangível e intangível que deles emerge, e como isso se alinha intrinsecamente com a missão da Marinha, é fundamental para uma gestão mais eficiente, para a tomada de decisões estratégicas informadas e para uma comunicação mais transparente e eficaz. Numa era de escrutínio público e de restrições orçamentais, demonstrar o valor de forma clara e abrangente é uma necessidade imperativa para a sustentabilidade e o reconhecimento de qualquer instituição pública. Para concretizar a presente investigação, foi definido o seguinte Objetivo Central de Investigação (OCI):

- **Mapear a criação de valor da Marinha Portuguesa através do *framework* do *Integrated Reporting*.**

1.3. Estrutura da Investigação

Para concretizar estes objetivos e responder às questões de investigação, a presente dissertação está organizada em quatro capítulos nucleares. O primeiro capítulo dedicarse-á a uma revisão aprofundada da literatura, explorando os fundamentos do *Integrated Reporting*, a complexidade da noção de criação de valor no setor público e as particularidades que distinguem as organizações militares neste contexto, estabelecendo a base teórica para o estudo.

Posteriormente, o segundo capítulo detalhará a metodologia de investigação adotada, com especial atenção à abordagem qualitativa, à estratégia de recolha de dados através de entrevistas semiestruturadas e aos procedimentos de análise de conteúdo que permitiram extrair *insights* significativos dos dados empíricos.

O terceiro capítulo desvendará a apresentação e discussão dos resultados, interpretando as perceções dos participantes da Marinha Portuguesa e confrontando-as com a teoria existente para construir uma compreensão robusta da criação de valor dentro desta instituição. Finalmente, o quarto e último capítulo apresentará as conclusões globais do estudo, as suas implicações práticas e teóricas para a Marinha e para a área do

Integrated Reporting no setor público, bem como sugestões valiosas para futuras investigações, traçando novas rotas para a contínua evolução do conhecimento neste domínio.

2. Enquadramento Conceptual

Os relatórios de gestão passaram por uma transformação estrutural nas últimas décadas, movendo-se de um foco puramente financeiro para abranger um espectro amplo, abrangendo a heterogeneidade dos impactos organizacionais e dos processos de criação de valor (Songini et al., 2023).

Esta evolução reflete um reconhecimento crescente entre investidores, partes interessadas e a sociedade em geral da interconexão entre os aspetos financeiros, ambientais e sociais das operações empresariais (Adams, 2015). As limitações do relato financeiro tradicional, particularmente a sua natureza retrospectiva e a sua incapacidade de capturar totalmente os ativos intangíveis e os impulsionadores de valor a longo prazo (Navarrete-Oyarce et al., 2021), impulsionaram o desenvolvimento de *frameworks* de relato mais holísticos (Cruz et al., 2024).

A Crise Financeira Global de 2007 serviu como um ponto de viragem crítico, destacando os riscos associados a uma ênfase excessiva nos ganhos financeiros de curto prazo e a uma negligência do contexto mais amplo em que as organizações operam (Navarrete-Oyarce et al., 2021). Este período sublinhou a necessidade de maior transparência e responsabilização em relação a como as empresas criam e sustentam valor ao longo do tempo, tendo em conta as suas interações com várias formas de capital para além do puramente financeiro (Permatasari & Tjahjadi, 2023).

Consequentemente, o *Integrated Reporting (IR)*, emergiu como uma resposta a esta procura de evolução, visando fornecer uma imagem mais completa e conectada do desempenho e das perspetivas de uma organização (Cruz et al., 2024).

O presente capítulo pretende efetuar uma revisão de literatura do *IR* baseando-se na academia, para explorar a sua definição, *framework* teórico, aplicações práticas em diferentes setores, as contribuições de académicas chave na área e avaliações críticas dos seus benefícios e limitações.

O âmbito desta revisão abrange os conceitos fundamentais que sustentam o *IR* a estrutura e os princípios do *Framework* Internacional de *IR*, as considerações específicas para a sua aplicação nos setores público e militar, as contribuições significativas de autores pioneiros e uma avaliação equilibrada dos seus pontos fortes e fracos. Ao sintetizar a literatura académica existente, esta revisão visa oferecer uma compreensão

completa do *IR* como um desenvolvimento significativo nas práticas de relato corporativo.

As secções seguintes aprofundarão a definição de *IR*, uma análise detalhada do seu *framework*, a sua aplicabilidade em vários contextos organizacionais, as figuras chave que moldaram o seu desenvolvimento, uma avaliação crítica dos seus méritos e desvantagens.

2.1. Definição de *IR*

O relato corporativo contemporâneo pode ser conceptualizado não apenas como uma obrigação de conformidade, mas como a construção de uma narrativa estratégica sobre a criação de valor organizacional. Neste contexto, o *Integrated Reporting (IR)* emerge como uma evolução paradigmática, propondo uma metodologia para articular esta narrativa de forma mais holística e prospetiva (Songini et al., 2023).

O *International Integrated Reporting Council (IIRC)*, agora consolidado na *IFRS Foundation*, define o *IR* como "uma comunicação concisa sobre como a estratégia, a governação, o desempenho e as perspetivas de uma organização, no contexto do seu ambiente externo, levam à criação de valor a curto, médio e longo prazo" (Dumay et al., 2017).

Esta definição encapsula a premissa central do *IR*: a interconexão intrínseca entre diversos fatores organizacionais – estratégia, governação, desempenho e visão futura – e o seu impacto sinérgico na trajetória de criação de valor da entidade (Cooray et al., 2021). Subjacente a este processo está o conceito de "pensamento integrado", uma abordagem de gestão que transcende os silos funcionais, considerando ativamente as inter-relações entre as unidades operacionais e os múltiplos "capitais" que a organização utiliza ou afeta – financeiro, industrial, intelectual, humano, social e de relacionamento, e natural (Velte & Stawinoga, 2017).

Embora o *Framework IR* declare como objetivo primário a melhoria da qualidade da informação para os fornecedores de capital financeiro, visando otimizar a alocação de capital (Songini et al., 2023), a sua relevância conceptual estende-se a um espectro mais amplo de *stakeholders*. Argumenta-se que os benefícios informacionais são difundidos a todos os grupos com interesse e capacidade de gerar e sustentar valor a longo prazo,

incluindo colaboradores, clientes, fornecedores e a sociedade civil (Singh & Kansil, 2019).

Os princípios basilares do *IR* convergem no objetivo de aprimorar a qualidade e a utilidade da informação corporativa disponibilizada (Permatasari & Tjahjadi, 2023). Procura-se fomentar uma abordagem coesa e eficiente do relato, que supere a fragmentação frequentemente observada entre demonstrações financeiras e divulgações não financeiras isoladas, integrando-as numa comunicação unificada (IFRS Foundation, 2021). Um desígnio central é reforçar a responsabilização e a administração sobre a totalidade dos capitais mobilizados ou impactados pela organização (IFRS Foundation, 2021; Singh & Kansil, 2019).

Ao promover a consideração explícita das interconexões entre estes capitais, o *IR* funciona como um catalisador para o pensamento integrado, influenciando a tomada de decisão e a implementação de ações estratégicas focadas na criação de valor sustentável a médio e longo prazo (Singh & Kansil, 2019). Tal representa uma inflexão conceptual relevante face à tradicional primazia dos retornos financeiros de curto prazo, defendendo uma perspetiva mais holística que reconhece os impactos multidimensionais da atividade empresarial na economia, na sociedade e no ambiente (Songini et al., 2023).

O *IR* incentiva as organizações a consolidar a informação verdadeiramente pertinente, a elucidar os principais motores de criação de valor do seu modelo de negócio e a concentrar a comunicação nos aspetos materiais – aqueles capazes de influenciar as avaliações e decisões dos *stakeholders* (IFRS Foundation, n.d.; Permatasari & Tjahjadi, 2023).

Ao combinar o relato financeiro convencional com elementos não financeiros cruciais – como desempenho em sustentabilidade, gestão de riscos e práticas de governação corporativa – o *IR* visa oferecer uma compreensão abrangente e integrada da estratégia, do modelo de negócio e do desempenho global da organização, calibrada para as necessidades informacionais dos seus diversos públicos (Velte & Stawinoga, 2017).

Tabela 1 - Tabela de comparação da perspectiva de várias organizações sobre o IR

Fonte	Definição de IR	Objetivos Chave
<i>Fundação IFRS</i>	Não definido explicitamente no excerto, mas o documento descreve objetivos semelhantes aos do IIRC (IFRS Foundation, 2021).	Melhorar a qualidade da informação para uma alocação de capital eficiente; promover uma abordagem coesa ao relato corporativo; aumentar a responsabilização por todos os capitais; apoiar o pensamento integrado (IFRS Foundation, 2021).
<i>Deloitte</i>	O IR foi concebido para permitir que as organizações utilizem o conteúdo do relato financeiro e de outras normas de sustentabilidade ou de medição de desempenho. O objetivo é apoiar e complementar a sua comunicação sobre a criação de valor. (Deloitte. 2023)	Ajudar uma organização a contar a sua narrativa completa de criação de valor (Delloite, 2023)
<i>KPMG</i>	Um relato integrado que comunica de forma concisa as formas como as atividades de uma organização levam à criação de valor para os acionistas (KPMG. 2013).	Fornecer melhores informações sobre a visão do Conselho de Administração sobre a estratégia e o desempenho operacional (KPMG. 2013).
<i>ACCA</i>	O IR é uma ferramenta comunicação concisa sobre como a estratégia, a governação, o desempenho e as perspetivas de uma organização, no contexto do seu ambiente externo, levam à criação de valor a curto, médio e longo prazo, combinando elementos financeiros e não financeiros (ACCA, s.d).	Melhorar a qualidade da informação para a tomada de decisões, proporcionando uma visão coesa de todos os fatores que afetam materialmente a capacidade de uma organização criar valor ao longo do tempo (ACCA, s.d).

2.2. O Framework IR

O *Framework* do IR fornece uma base estruturada (Figura 1), mas flexível, para as organizações comunicarem a sua história de criação de valor. É construído sobre três conceitos fundamentais: criação de valor, os capitais e o processo de criação de valor (IFRS Foundation, 2021). A criação de valor é entendida como o processo pelo qual uma organização aumenta, diminui ou transforma várias formas de capital através das suas atividades de negócio, gerando valor para si própria e para as suas partes interessadas

(IFRS Foundation, 2021). Este conceito reconhece que o valor não é apenas financeiro, mas abrange um conjunto mais amplo de resultados que afetam a organização e o seu ambiente externo (IFRS Foundation, 2021).

O *Framework* identifica seis capitais que as organizações utilizam e afetam: capital financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural (ACCA, 2014; IFRS Foundation, 2021; KPMG, 2013).

- O capital financeiro refere-se ao conjunto de fundos disponíveis para uma organização para uso na produção de bens ou serviços.
- O capital manufaturado inclui objetos físicos, como edifícios, equipamentos e infraestruturas utilizados no processo de produção.
- O capital intelectual abrange intangíveis baseados no conhecimento, incluindo propriedade intelectual, conhecimento organizacional e reputação da marca.
- O capital humano refere-se às competências, capacidades, experiência e motivações das pessoas de uma organização.
- O capital social e de relacionamento inclui as partes interessadas externas de uma organização, redes, normas e relacionamentos.
- O capital natural abrange todos os recursos e processos ambientais renováveis e não renováveis dos quais a organização depende ou que impacta. Estes capitais estão interconectados e experimentam fluxos e transformações à medida que uma organização conduz as suas atividades.

O processo de criação de valor descreve como uma organização opera dentro do seu ambiente externo, guiada pelo seu propósito e governação, para transformar *inputs* dos capitais em *outputs* e resultados que criam, preservam ou destroem valor ao longo do tempo (IFRS Foundation, 2021). Este processo envolve um ciclo contínuo de planeamento estratégico, alocação de recursos, atividades de negócio e monitorização de desempenho, tendo em conta os riscos e oportunidades e adaptando-se ao contexto externo em evolução (IFRS Foundation, 2021).

A preparação de um relatório integrado é sustentada por sete Princípios Orientadores que informam o conteúdo e a apresentação do relatório (ACCA, n.d.; IFRS Foundation, 2021; KPMG, 2013).

- O foco estratégico e orientação para o futuro exigem que o relatório forneça informações sobre a estratégia da organização e a sua relação com a criação de valor a curto, médio e longo prazo.
- A conectividade da informação enfatiza a necessidade de mostrar uma imagem holística das interdependências entre os fatores que afetam a criação de valor.
- Os relacionamentos com as partes interessadas destacam a importância de compreender e responder às necessidades e interesses das principais partes interessadas.
- A materialidade dita que o relatório deve divulgar informações sobre assuntos que afetam substancialmente a capacidade da organização de criar valor.
- A concisão exige que o relatório seja sucinto e focado.
- A fiabilidade e integridade exigem a inclusão de todos os assuntos materiais, positivos e negativos, de forma equilibrada.
- A consistência e comparabilidade garantem que a informação seja apresentada de forma consistente ao longo do tempo e permita comparações com outras organizações.

Um relatório integrado também deve incluir oito Elementos de Conteúdo chave (ACCA, 2014; IFRS Foundation, 2021; KPMG, 2013).

- A visão geral da organização e ambiente externo fornece contexto sobre o que a organização faz e as circunstâncias em que opera.
- A governação explica como a estrutura de governação da organização apoia a sua capacidade de criar valor.
- O modelo de negócio descreve o sistema da organização para transformar inputs em outputs e resultados.
- Os riscos e oportunidades discutem os fatores específicos que podem afetar a criação de valor e como a organização os está a abordar.
- A estratégia e alocação de recursos detalham para onde a organização quer *IR* e como pretende chegar lá.
- O desempenho reporta sobre a extensão em que a organização atingiu os seus objetivos estratégicos e os seus efeitos nos capitais.

- As perspectivas abordam os desafios e incertezas que a organização provavelmente enfrentará e as suas potenciais implicações.
- A base de preparação e apresentação explica como a organização determina o que é importante incluir no relatório.

O *Framework* evoluiu desde a sua publicação inicial em 2013, com revisões lançadas em janeiro de 2021 para aumentar a sua utilidade para a tomada de decisões (IFRS Foundation, 2021). Estas revisões focaram-se na clarificação da declaração de responsabilidade, na melhoria da visão sobre o processo de relato, na distinção entre outputs e resultados e na ênfase na conectividade (IFRS Foundation, 2021).

Além disso, o panorama do *IR* assistiu a desenvolvimentos significativos, incluindo a fusão do *IIRC* e do Sustainability Accounting Standards Board (SASB) em junho de 2021, formando a Value Reporting Foundation (VRF) (IFRS Foundation, n.d. ab). A *VRF*, agora sob a égide da Fundação *IFRS*, continua a impulsionar a evolução do relato corporativo para uma compreensão mais abrangente da criação de valor (IFRS Foundation, n.d. d).

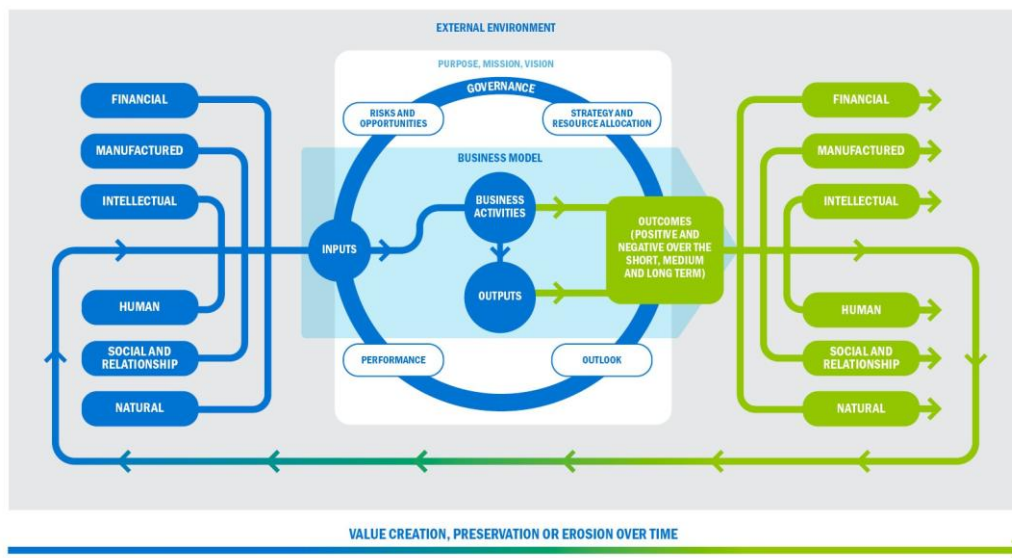


Figura 1- Framework IR (Fonte: <https://integratedreporting.ifrs.org/what-the-tool-for-better-reporting/get-to-grips-with-the-six-capitals/>)

2.3. Aplicabilidade do *IR* em Diferentes Contextos

Os princípios e o *framework* do *IR*, embora inicialmente concebidos para o setor privado, têm recebido crescente atenção e adoção numa diversidade de indústrias e tipos de organizações a nível global (IFRS Foundation, n.d. d). Este serve de guia para organizações em todo o mundo que procuram melhorar as suas práticas de relato corporativo, fornecendo uma visão mais holística e interconectada dos seus processos de criação de valor (IFRS Foundation, 2021).

Embora seja principalmente aplicado no contexto empresarial, a sua adaptabilidade permite a sua aplicação, por organizações do setor público e sem fins lucrativos (IFRS Foundation, 2021).

No setor público, o *IR* oferece uma oportunidade significativa para ir além do relato tradicional focado em dados financeiros históricos e demonstrar o valor mais amplo criado para a sociedade (IFRS Foundation, 2021). As organizações do setor público, enfrentando uma pressão crescente para manter ou melhorar os resultados com recursos limitados, podem utilizar o *IR* para comunicar como estão a gerir recursos e relacionamentos para atingir os seus objetivos e construir a confiança das partes interessadas (IFRS Foundation, 2021). Esta abordagem encoraja uma definição mais ampla de valor, abrangendo não apenas aspetos financeiros, mas também capital social, ambiental e intelectual, alinhando-se com o foco do setor público na entrega de valor público (IFRS Foundation, 2021).

Ao enfatizar os resultados em vez de meros outputs, o *IR* ajuda as entidades do setor público a explicar as suas estratégias, modelos operacionais e governação, demonstrando o desempenho em relação a estes de uma forma que chega também aos cidadãos e outras partes interessadas (IFRS Foundation, 2021).

Embora o contexto do setor público apresente desafios únicos, como a ausência de um *framework* padronizado especificamente adaptado às suas necessidades e complexidades na aquisição de dados (IFRS Foundation, 2021), organizações como a CIPFA(Chartered Institute of Public Finance and Accountancy), desenvolveram notas de aplicação para orientar os profissionais na implementação dos princípios do *IR* e na articulação dos seus modelos de negócio (IFRS Foundation, 2021). O foco no envolvimento das partes interessadas, no alinhamento estratégico com as prioridades públicas e no equilíbrio das diversas necessidades das partes interessadas tornam o *IR*

uma ferramenta valiosa para aumentar a responsabilização e a transparência no setor público (IFRS Foundation, 2021).

A aplicação dos princípios do *IR* no setor militar apresenta um panorama diferente. Embora o termo *IR* possa não ser tão amplamente adotado como nos setores corporativo ou público, os conceitos subjacentes de gestão integrada de informação e relato estratégico são altamente relevantes (United Nations Department of Peace Operations, 2019).

Embora os objetivos e as estruturas de relato específicos possam diferir, os princípios fundamentais de consolidação de informações para melhor compreensão, tomada de decisões e responsabilização são partilhados entre as aplicações de manutenção da paz e as aplicações militares mais amplas (United Nations Department of Peace Operations, 2019).

2.4. Análise Crítica do *IR*

A crescente adoção do *IR* tem sido acompanhada por um corpo crescente de literatura que examina criticamente os seus benefícios, desafios e conceitos subjacentes (Sonnerfeldt et al., 2022). Numerosos estudos destacaram os potenciais benefícios do *IR* incluindo uma melhoria da transparência e responsabilização corporativa (Biondi & Bracci, 2018).

Ao fornecer uma visão mais abrangente do desempenho de uma organização, abrangendo aspetos financeiros e não financeiros, o *IR* pode reduzir a assimetria de informação e aumentar a confiança das partes interessadas (Singh & Lodhia, 2023). Também está associado a processos de tomada de decisão aprimorados, uma vez que uma compreensão mais integrada do negócio e dos seus impulsionadores de valor pode levar a melhores escolhas estratégicas (Iacuzzi et al., 2020).

Evidências empíricas sugerem que o *IR* pode aumentar a relevância do valor da informação, fornecendo aos investidores uma imagem mais clara da criação de valor a longo prazo (Lopes & Fialho, 2023). Além disso, o processo de preparação de um relatório integrado pode fomentar uma melhor comunicação e pensamento integrado dentro da própria organização (Montecalvo et al., 2018;).

Apesar destas potenciais vantagens, a implementação e a eficácia do *IR* não estão isentas de desafios e limitações (Singh & Lodhia, 2023). Um obstáculo significativo é a falta de um *framework* universalmente padronizado e de orientações específicas sobre como alcançar o nível desejado de integração entre informações financeiras e não financeiras (Singh & Lodhia, 2023).

Esta abordagem baseada em princípios, embora ofereça flexibilidade, também pode levar a problemas de comparabilidade entre diferentes organizações (Hassan Ali, 2021; Manes-Rossi et al., 2018). O processo de adoção do *IR* também pode acarretar custos e complexidades adicionais para as organizações, particularmente em termos de recolha de dados, integração de sistemas e necessidade de novas competências e conhecimentos (Hassan Ali, 2021).

Os críticos também apontaram para a ambiguidade em torno de conceitos centrais como "pensamento integrado" e a falta de métricas claras para medir a conectividade da informação num relatório integrado (Singh & Lodhia, 2023). Existem preocupações de que a produção de um relatório altamente integrado nem sempre reflita uma incorporação genuína do pensamento integrado dentro da organização (Sonnerfeldt et al., 2022). Além disso, a natureza voluntária do *IR* em muitas jurisdições significa que a sua adoção e a qualidade do relato podem variar significativamente (Vasylyk & Shushakova, 2021).

Um conceito central dentro do *IR*, a criação de valor, também tem sido objeto de análise crítica (Hassan Ali, 2021; Manes-Rossi et al., 2018; Singh & Lodhia, 2023). Alguns académicos argumentam que a definição e aplicação da criação de valor no *framework* do *IR* não são suficientemente claras ou robustas (Manes-Rossi et al., 2018; Singh & Lodhia, 2023;).

Existem preocupações de que o *framework* possa enfatizar excessivamente a criação de valor financeiro para os investidores, enquanto potencialmente minimiza os impactos sociais e ambientais negativos ou o valor criado para outras partes interessadas (Sonnerfeldt et al., 2022).

A falta de diretrizes claras e o potencial para diversas interpretações levantam questões sobre a comparabilidade e a credibilidade dos relatórios integrados em termos de como retratam a criação de valor (Singh & Lodhia, 2023). Alguns críticos sugerem que o conceito, tal como atualmente formulado, pode ser mais retórico do que prático, e existe o risco de "*greenwashing*" se as organizações destacarem seletivamente os

impactos positivos sem abordar totalmente as externalidades negativas (Sonnerfeldt et al., 2022). Os requisitos de divulgação limitados para as várias formas de capital contribuem ainda mais para o debate sobre se os relatórios integrados fornecem uma imagem verdadeiramente abrangente de como as organizações criam, preservam ou erodem valor (Hassan Ali, 2021; Manes-Rossi et al., 2018).

3. Metodologia

A metodologia é a base de um projeto de pesquisa, funcionando como uma bússola que guia a exploração das questões de investigação e a concretização dos objetivos propostos. Isso garante a validade e a fiabilidade dos achados (Creswell, 2014). Este capítulo detalha o percurso metodológico traçado para a presente investigação, delineando os métodos de recolha e análise de dados, com particular atenção às entrevistas semiestruturadas e à análise comparativa com a literatura sobre *Integrated Reporting* no contexto da Marinha Portuguesa.

3.1. Propósito e Questões de Investigação

A definição clara do propósito e das perguntas de investigação é fundamental para a qualidade e relevância de qualquer estudo. Os objetivos de pesquisa orientam o caminho, indicando o que se pretende alcançar de forma concisa e mensurável. As questões de investigação, por sua vez, desdobram esses objetivos em interrogações mais específicas e direcionadas, pavimentando o caminho para a descoberta (Creswell & Creswell, 2018).

OCI- Mapear a criação de valor da Marinha Portuguesa através da aplicação crítica do *framework* do *Integrated Reporting*.

QCI- Como é que a marinha portuguesa cria valor de forma integrada?

Derivado da questão central de investigação surgem questões derivadas, assim como objetivos derivados para a investigação que são:

QD1- Como funciona a Marinha numa visão de gestão?

QD2 - Como são geridos os recursos à luz do *framework IR*?

QD3 - Quais as tensões de gestão existentes no processo de criação de valor?

3.2. Etapas da Investigação

A investigação foi estruturada em fases sequenciais, assegurando uma progressão lógica e rigorosa, o que é fundamental para a credibilidade de um estudo de caso (Yin, 2018).

- **Fase 1: Enquadramento Teórico.** Esta etapa dedicou-se a uma revisão aprofundada da literatura. O objetivo foi construir uma base conceptual sólida

sobre *Integrated Reporting*, a noção de criação de valor no setor público e a aplicação dessas ideias em organizações militares. Este levantamento bibliográfico serviu de alicerce para moldar as perguntas e objetivos do estudo, um passo crítico na formulação do design de pesquisa para estudos de caso.

- **Fase 2: Recolha de Dados.** O cerne desta fase foi a recolha de dados primários através de entrevistas semiestruturadas (Anexo A). A interação direta com elementos-chave dos setores nucleares da Marinha Portuguesa permitiu aceder a perceções e experiências valiosas. As entrevistas são uma fonte primária de evidência crucial em estudos de caso, permitindo explorar a perspetiva dos participantes em profundidade (Yin, 2018).
- **Fase 3: Processamento e Interpretação dos Dados.** Nesta etapa, os dados brutos recolhidos foram cuidadosamente organizados, analisados e interpretados. As entrevistas foram transcritas e submetidas a uma análise de conteúdo qualitativa, com o intuito de identificar padrões recorrentes, temas emergentes e as diversas perspetivas sobre a criação de valor e a pertinência do *Integrated Reporting*. A análise de conteúdo é uma técnica comum para extrair significado de dados textuais em estudos de caso (Yin, 2018).
- **Fase 4: Confronto com a Teoria Existente.** Os resultados da análise das entrevistas foram então comparados e contextualizados com a literatura académica e a doutrina sobre *Integrated Reporting* e gestão no setor público. Esta comparação permitirá validar as descobertas, destacar pontos de convergência e divergência, e fortalecer a argumentação para uma proposta de modelo de *Integrated Reporting* adaptado à Marinha Portuguesa. A ligação dos dados empíricos à teoria é um processo essencial para a construção de generalizações analíticas em estudos de caso (Yin, 2018).
- **Fase 5: Síntese e Desafios Futuros.** A fase final consistiu na apresentação das conclusões gerais da pesquisa, realçando as descobertas mais significativas e suas implicações. Adicionalmente, foram sugeridas vias para investigações futuras, procurando expandir o conhecimento sobre o *Integrated Reporting*.

3.3. Estratégia de Recolha de Dados

A recolha de dados foi desenhada para reunir informações complementares, essenciais para o mapeamento da criação de valor na Marinha Portuguesa sob a perspetiva do *IR*.

Inicialmente, foram consultados dados bibliográficos, que englobaram documentos oficiais da Marinha Portuguesa, legislação aplicável, relatórios de atividades e outras fontes que pudessem contextualizar a estrutura da organização, a sua missão e as práticas de prestação de contas.

Contudo, a principal fonte de informação foram os dados, obtidos através das entrevistas semiestruturadas (Anexo A). Esta técnica foi escolhida pela sua capacidade de permitir uma exploração profunda das opiniões, vivências e conhecimentos dos entrevistados (Creswell & Poth, 2018). Um guião de entrevista pré-definido, composto por questões abertas, foi utilizado para orientar as conversas, focando-se em áreas como:

- Modelo de negócio da Marinha;
- Riscos operacionais do negócio;
- Gestão estratégica e governança;
- Utilização dos diversos capitais referidos no *framework*;
- Visão para o futuro da organização;

As entrevistas decorreram presencialmente sempre com a garantia de anonimato e confidencialidade das informações partilhadas. Todos os participantes foram devidamente informados sobre o propósito da pesquisa e a utilização dos dados antes do início da entrevista. A seleção dos participantes para as entrevistas foi com o propósito de captar uma diversidade de experiências e perspetivas relevantes. Foram conduzidas 10 entrevistas semiestruturadas com membros estratégicos de todos os setores da Marinha Portuguesa. Essa escolha teve como objetivo garantir uma visão abrangente e multifacetada sobre como a Marinha Portuguesa concebe e gera valor, o que é consistente com a estratégia de amostragem em estudos de caso onde a seleção de elementos-chave é crucial para a profundidade do entendimento (Yin, 2018). A seguinte tabela visa explicar os perfis dos entrevistados, bem como justificar a sua relevância para a investigação.

Tabela 2- Tabela resumo dos sectores a entrevistar

<i>Perfil Potencial (Cargo/Área)</i>	Relevância para <i>IR</i> /Criação de Valor (Doutrina vs. Prática)	Contribuição Potencial de Informação (Prática Real)
<i>Estado Maior da Armada (EMA):</i>	Supervisão do mapa estratégico/BSC; Definição de objetivos (Doutrina); Alinhamento com DEM	<i>Insights</i> sobre como a estratégia é comunicada e implementada; Desafios na tradução da doutrina em prática; Perceção da criação de valor real vs. Planeado.
<i>Superintendência das Finanças (SF):</i>	Gestão do capital financeiro; Orçamentação (Doutrina - LOMAR Art. 15º)	Práticas reais de alocação de recursos; como a informação financeira é usada na tomada de decisão; Perceção sobre custos/benefícios de novas abordagens de relato.
<i>Comando Naval (COMNAV):</i>	Direção das operações nucleares (Doutrina - LOMAR Art. 17º); Gestão de riscos operacionais	Descrição das operações diárias e como contribuem para a missão; Métricas de desempenho usadas na prática; Desafios operacionais e adaptações à doutrina.
<i>Superintendência do Pessoal (SP):</i>	Gestão do capital humano (Doutrina - LOMAR Art. 13º); Cultura organizacional	Práticas reais de recrutamento, formação, gestão de carreiras; Como o bem-estar e motivação são geridos; Perceção da cultura e prontidão para a mudança vs. doutrina.
<i>Superintendência do Material (SM):</i>	Gestão do capital manufaturado (Doutrina - LOMAR Art. 14º); Gestão da cadeia de abastecimento	Práticas reais de manutenção e aquisição; Eficiência logística percebida; Impacto real da infraestrutura no desempenho e na criação de valor.
<i>Órgãos culturais</i>	Os órgãos culturais têm por missão realizar atividades de apoio geral da Marinha no domínio do património cultural, histórico, artístico, literário e científico. (Doutrina - LOMAR Art. 30º)	Identificação das práticas mais determinantes para a dinamização e rentabilização dos órgãos culturais de marinha.
<i>Ensino – Escola Naval</i>	A EN tem por missão formar os oficiais da Marinha, habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas, conferir as competências adequadas ao cumprimento das missões da Marinha e promover o desenvolvimento individual para o exercício das funções de comando, direção e chefia. (Doutrina – LOMAR Art. 26º)	Desconstruir o modelo de criação de valor a que a Escola Naval se propõe, conseguindo identificar as boas práticas da Escola Naval na formação dos futuros oficiais de marinha.

3.4. Procedimentos de Análise de Dados

O tratamento dos dados teve como finalidade organizar, analisar e transformar as informações recolhidas em conhecimento aplicável à investigação.

No que respeita aos dados secundários, a informação foi sistematicamente categorizada para facilitar a sua contextualização e comparação com os dados primários.

Para as entrevistas semiestruturadas, a análise dos dados seguiu as etapas clássicas da análise de conteúdo (Bardin, 2013), complementadas com os princípios de rigor da metodologia Gioia para a construção de teoria indutiva a partir de dados qualitativos (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013):

- **Fase Preliminar:** Envolveu a transcrição detalhada das entrevistas e uma primeira "leitura flutuante" para familiarização inicial com o conteúdo e identificação de aspetos relevantes (Bardin, 2013). Esta etapa inicial é crucial para imergir nos dados e começar a identificar os conceitos de primeira ordem diretamente das falas dos participantes.
- **Exploração e Codificação:** Nesta fase, as transcrições foram sistematicamente codificadas. Desenvolveu-se uma matriz de codificação para categorizar e agrupar os dados conforme os temas e subtemas emergentes relacionados com a criação de valor e o *Integrated Reporting* na Marinha Portuguesa. O software Excel foi uma ferramenta valiosa neste processo, auxiliando na gestão e organização dos dados qualitativos (Gibbs, 2018). Este processo de codificação iterativo permitiu a transição dos conceitos de primeira ordem para a identificação de temas de segunda ordem, agrupando as perceções dos entrevistados em categorias mais abstratas e interpretativas.

A fase final consistiu na interpretação aprofundada dos dados codificados. Foram identificados padrões, relações e significados subjacentes, construindo uma base sólida para as conclusões. Esta análise permitiu interpretar as perspetivas dos entrevistados e articulá-las com a teoria existente, culminando na formulação das conclusões e na proposta do modelo de *Integrated Reporting*. Este estágio final envolveu a agregação dos temas de segunda ordem em dimensões agregadas, que

formaram a estrutura conceptual da teoria emergente, garantindo a transparência e o rigor na construção do conhecimento.

Para uma maior simplicidade na escrita optou-se por colocar tanto as citações das respostas às perguntas da entrevista, como os temas agregados, em código, por forma a manter as citações com a respetiva relação a cada resposta das perguntas da entrevista, o esquemático utilizado foi:

- P1- Resposta à pergunta 1;
- Tema agregado II P1 – Tema agregado dois da resposta à pergunta 1;

4. Contextualização organizacional da Marinha Portuguesa

A Marinha Portuguesa, um ramo das Forças Armadas, opera em um cenário internacional de crescente complexidade e volatilidade, onde o domínio marítimo é crucial para a prosperidade e segurança de Portugal (Marinha Portuguesa, n.d.-a). Sua missão primordial é participar da defesa militar do país, fornecendo forças e recursos à componente operacional do sistema de forças, além de cumprir missões internacionais, incluindo operações humanitárias e de paz no âmbito da OTAN, União Europeia e Nações Unidas (Ministério da Defesa Nacional, n.d.-a).

A organização da Marinha é guiada por princípios de eficácia na missão, flexibilidade operacional, otimização estrutural e equilíbrio genético (Marinha Portuguesa, n.d.-b). O Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) é o comandante da Marinha e, por inerência, a Autoridade Marítima Nacional (AMN), permitindo a coordenação integrada dos interesses marítimos nacionais (Marinha Portuguesa, 2022).

4.1. Missão e Visão Estratégica

A missão central da Marinha Portuguesa é "Promover e defender os interesses de Portugal no e através do mar", visando o uso livre, sustentável e justo do mar (Marinha Portuguesa, 2022). Essa missão é realizada por meio de um modelo de duplo uso, que engloba atuações militares e não militares a partir de um núcleo comum de capacidades (Marinha Portuguesa, 2022).

As funções estratégicas da Marinha são divididas em três pilares: Defesa, Segurança e Autoridade, e Desenvolvimento (Marinha Portuguesa, 2022). Na Defesa, as atividades incluem operações militares como combate à pirataria, missões de embargo e interdição marítima, controle da proliferação de armas de destruição em massa, e resgate de cidadãos nacionais em zonas de conflito (Marinha Portuguesa, 2022). A Marinha participa ativamente em missões militares internacionais no âmbito da OTAN, UE e ONU (Ministério da Defesa Nacional, n.d.-a). A função de Segurança e Autoridade abrange busca e salvamento marítimo (SAR), fiscalização da pesca e apoio à repressão de ilícitos marítimos, realizadas em colaboração com outros agentes estatais, disponibilizando recursos humanos e materiais essenciais para as competências da AMN (Marinha Portuguesa, 2022). A função de Desenvolvimento promove a investigação científica,

como o apoio ao projeto de extensão da plataforma continental, e atividades culturais e museológicas (Marinha Portuguesa, 2022). A Marinha também atua como cliente da indústria de construção e reparação naval, impulsionando o desenvolvimento tecnológico (Marinha Portuguesa, 2022).

A visão da Marinha é ser "Uma Marinha e uma Autoridade Marítima prontas e prestigiadas, ao serviço de Portugal e da segurança coletiva" (Marinha Portuguesa, 2022). Essa visão foca na prontidão, prestígio e sentido de serviço, impulsionando a transformação contínua e a exploração de oportunidades externas para valorizar suas capacidades (Marinha Portuguesa, 2022). A visão do CEMA inclui ser uma "Marinha holística, pronta, útil, focada, significativa e tecnologicamente avançada", com objetivos estratégicos de potencializar a atuação militar e não militar, reforçar a cooperação interagências, elevar a disponibilidade material e humana, e promover a inovação tecnológica e a digitalização (Marinha Portuguesa, 2022).

4.2. Riscos Operacionais e Estratégicos

A Marinha Portuguesa enfrenta riscos operacionais e estratégicos significativos. A vasta Zona Económica Exclusiva (ZEE) de Portugal, rica em biodiversidade e reservas energéticas, exige monitorização constante devido ao tráfico internacional de drogas e pessoas, pesca ilegal, pirataria e ataques a infraestruturas marítimas críticas, como portos e cabos submarinos. A expansão de áreas protegidas, como as Ilhas Selvagens, adiciona desafios de fiscalização (Marinha Portuguesa, 2022).

Internamente, a frota da Marinha possui uma idade média de 29,4 anos, com algumas embarcações atingindo 54 anos de serviço, sendo as corvetas as mais antigas e os patrulhas oceânicos os mais recentes (Marinha Portuguesa, 2024c, Marinha Portuguesa, 2024b). O subinvestimento na manutenção dos navios, que diminuiu de 100 milhões para 70 milhões de euros desde 2010, afeta a prontidão operacional (Marinha Portuguesa, 2024c). O incidente do NRP Mondego, onde militares se recusaram a embarcar devido a problemas de segurança ilustra o impacto direto na capacidade de missão e no moral do pessoal (Marinha Portuguesa, 2024c).

A Marinha implementou o modelo de Gestão de Risco Empresarial (ERM) do Committee of Sponsoring Organizations (COSO), com procedimentos estabelecidos em manuais e uma estrutura de gestão de risco que abrange toda a organização (Marinha Portuguesa,

2025a; Marinha Portuguesa, 2024a). O Gabinete de Gestão de Risco da Marinha, plenamente operacional desde outubro de 2024, coordena todos os riscos organizacionais, incluindo os de corrupção e infrações conexas (Marinha Portuguesa, 2025a). No final de 2024, foi iniciada uma revisão do dicionário de riscos organizacionais para atualizar definições e categorias (Marinha Portuguesa, 2025a). Os riscos são categorizados em Estratégicos, Operacionais, de Relato e de Conformidade, além de uma categoria específica para Corrupção e Infrações Conexas (Marinha Portuguesa, 2025a). O relatório PPR de 2024 indica uma alta taxa de implementação de medidas de prevenção, deteção e correção na maioria das áreas funcionais, mas também identifica medidas ineficazes que necessitam de reajuste ou eliminação (Marinha Portuguesa, 2025a).

4.3. Performance e Eficiência Operacional

A performance da Marinha é demonstrada por um elevado ritmo operacional e pela gestão dos seus recursos. Em 2023, a Marinha registou 4278 dias de missão, 30101 horas de navegação e 244220 milhas percorridas (Marinha Portuguesa, 2024c). Coordenou 375 incidentes de SAR, salvando 386 vidas com uma taxa de sucesso de 97,2% (Marinha Portuguesa, 2024c). Realizou 810 ações de fiscalização marítima, das quais 69 (8,5%) resultaram em presumíveis infrações (Marinha Portuguesa, 2024c). Participou em 26 exercícios internacionais, incluindo o REPMUS23 (o maior exercício de drones do mundo, com 1020 participantes e 88 drones) (Marinha Portuguesa, 2024c). A participação em operações como "Frontex" e "Porta Fechada" foi essencial no combate ao tráfico de drogas, tráfico de pessoas e imigração ilegal, resultando na apreensão de mais de 46 toneladas de estupefaciente e 62 embarcações de alta velocidade entre 2022 e outubro de 2024 (Marinha Portuguesa, 2024c). A Marinha prestou apoio significativo em missões de Proteção Civil e na vigilância preventiva de fogos florestais, além do Projeto "Praia Segura" (Marinha Portuguesa, 2024c).

A manutenção dos navios é um investimento estratégico fundamental. O Governo Português autorizou uma despesa de 39 milhões de euros entre 2023 e 2025 para a aquisição de serviços de manutenção de navios, incluindo reparação e sobressalentes, para classes cruciais como os patrulhas oceânicos da classe Viana do Castelo e as fragatas das classes Vasco da Gama e Bartolomeu Dias (Marinha Portuguesa, 2024c). O Arsenal do Alfeite S.A. (AASA) é uma entidade chave neste processo, sendo um estaleiro de

construção, reparação e manutenção naval cuja missão principal é a manutenção das unidades militares (Arsenal do Alfeite S.A., n.d.). Um acordo plurianual (2023-2025) foi estabelecido com o Arsenal do Alfeite para simplificar e agilizar as reparações (Marinha Portuguesa, 2024c).

A Marinha aborda a avaliação de desempenho através do Regulamento de Avaliação de Mérito dos Militares da Marinha (RAM), um sistema único para todos os militares, composto por quatro subsistemas: avaliação individual, avaliação da formação, avaliação disciplinar e avaliação complementar (Fragoso, 2011). Um estudo de satisfação revelou que, embora a satisfação global com a forma como o trabalho é avaliado fosse de 73,7%, a satisfação com a utilização do mérito relativo na progressão da carreira era de apenas 41,1%, indicando uma desconexão percebida (Fragoso, 2011). Práticas de recursos humanos (PRH) de alto desempenho (HPWS) relacionam-se positiva e significativamente com o comprometimento afetivo e normativo dos militares, influenciando positivamente o desempenho da tarefa e o desempenho contextual (Fragoso, 2021).

4.4. Os Principais Recursos da Marinha Portuguesa

Pessoal

A capacidade operacional da Marinha Portuguesa, enquanto elemento essencial da defesa e segurança nacional, assenta intrinsecamente na gestão estratégica dos seus recursos humanos. Esta dimensão, fundamental para a prontidão e sustentabilidade da Força, é enquadrada por um conjunto de instrumentos legais e normativos, designadamente a Lei Orgânica da Marinha (LOMAR) e o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR). A LOMAR, ao estabelecer a missão e a organização do ramo, confere-lhe autonomia administrativa para a gestão dos seus efetivos, competência essa exercida pelos Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD). A estes cabe a responsabilidade de dirigir e executar as políticas de pessoal ao longo de todo o seu ciclo de vida, desde o recrutamento até à passagem à reforma, garantindo a coesão, a disciplina e a valorização do capital humano.

No seio desta estrutura, a Superintendência do Pessoal (SP) assume um papel central na formulação e implementação das políticas de gestão de pessoal. A sua missão é assegurar que a força humana da Marinha é gerida de forma eficaz e eficiente, em plena

conformidade com as diretrizes e necessidades estratégicas. Para a concretização desta missão, a Superintendência articula-se com diversas direções-chave. A Direção de Pessoal (DP) é o órgão responsável pela administração direta dos recursos humanos, supervisionando a gestão de carreiras, a colocação e a movimentação dos efetivos, de modo a garantir que as competências individuais se alinham com as necessidades operacionais. Por sua vez, a Direção de Formação (DF) assegura a qualificação contínua do pessoal, através de programas de formação inicial, de especialização e de aperfeiçoamento, essenciais para a modernização tecnológica e tática da Força.

O bem-estar dos militares é garantido pela Direção de Saúde (DS), que gere a assistência médica, odontológica, preventiva e o apoio psicológico, assegurando a aptidão física e mental da Força Naval. A Direção de Apoio Social (DAS) complementa este esforço, promovendo a valorização humana e social dos militares e dos seus familiares, através de apoio em áreas como a habitação, educação e assistência. A estrutura de apoio é ainda reforçada pela Chefia de Assistência Religiosa, que garante o apoio espiritual, e pela Direção Jurídica, que presta assessoria legal em todos os assuntos inerentes à gestão de pessoal.

Em síntese, a gestão de pessoal constitui um investimento estratégico com reflexo direto no Orçamento do Estado. A valorização e a retenção de pessoal qualificado são prioridades que se traduzem em iniciativas contínuas de modernização das condições de formação e de atração de novos talentos. A atuação coordenada da Superintendência do Pessoal e dos seus órgãos é, em última análise, a garantia de que a Marinha dispõe dos recursos humanos necessários para cumprir, com excelência, as suas missões futuras.

Financeiro

O financiamento da Marinha Portuguesa insere-se no quadro mais amplo do Orçamento do Estado para a Defesa Nacional, sendo um dos principais pilares do investimento público nas Forças Armadas. A sua estrutura e alocação de recursos são regidas por instrumentos legais, nomeadamente a Lei Orgânica da Marinha (LOMAR) e a Lei de Programação Militar (LPM).

A Lei Orgânica da Marinha (Decreto-Lei n.º 185/2014, de 29 de dezembro) estabelece a natureza, a missão e a organização da Marinha. A LOMAR confere ao ramo

a autonomia administrativa, permitindo a gestão dos seus próprios orçamentos. A direção e a execução das áreas essenciais, incluindo a gestão de recursos financeiros, materiais e de infraestruturas, são asseguradas pelos Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD). Estes órgãos têm por missão dirigir e executar atividades específicas, garantindo a utilização correta dos recursos da Marinha para a prossecução das suas atribuições.

No âmbito da gestão e execução orçamental, a Superintendência das Finanças (SF) desempenha um papel fundamental. O seu papel é garantir que as dotações orçamentais são aplicadas de forma eficaz e eficiente. Dentro desta estrutura, operam divisões-chave com responsabilidades específicas:

- **A Direção Administrativa e Financeira (DAF)** é o órgão central responsável pela administração dos recursos financeiros, elaboração e acompanhamento do orçamento da Marinha. Esta direção é crucial para a gestão diária dos fundos, garantindo que as despesas são executadas de acordo com o plano orçamental estabelecido.
- **A Direção de Controlo Financeiro (DCF)**, em articulação com outras direções, é responsável por auditar e fiscalizar as atividades financeiras. O seu papel é assegurar a transparência e a conformidade dos procedimentos, garantindo que a aplicação dos fundos públicos é feita de forma rigorosa e em conformidade com as leis e regulamentos em vigor.
- **A Direção de Contabilidade e Operações Financeiras (DCOF)**, em coordenação com outras direções, é o órgão responsável pela gestão contabilística e pelas operações financeiras diárias, assegurando a correta administração dos recursos e o cumprimento das obrigações financeiras da Marinha.

A sustentação financeira das Forças Armadas é também impulsionada pela Lei de Programação Militar (LPM), que visa planear o investimento público em armamento e equipamento para modernizar, operacionalizar e sustentar o sistema de forças. A LPM não se limita apenas às necessidades de defesa, mas também promove capacidades de duplo uso (civil e militar) e fomenta o investimento na economia nacional através da Base Tecnológica e Industrial de Defesa. A execução financeira da LPM em 2022 totalizou 469,78 milhões de euros, dos quais 80,12 milhões foram especificamente destinados à Marinha, demonstrando o peso do ramo nestes investimentos estratégicos.

O Orçamento do Estado reflete estas prioridades e compromissos. Para 2025, a proposta orçamental prevê uma despesa total consolidada para a Defesa Nacional de 3.065,1 milhões de euros, representando um aumento de 5,38% em relação a 2024. Desse montante, cerca de 42,9% (1.314,5 milhões de euros) são alocados a despesas com pessoal, evidenciando a importância da valorização e retenção de recursos humanos.

No âmbito da LPM, o investimento para 2025 é particularmente relevante para a Marinha. Estão previstos 613,3 milhões de euros, que incluem a construção de novos navios de patrulha oceânica e de navios reabastecedores, cruciais para a projeção e sustentação da força naval. Adicionalmente, há fundos do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) destinados à Plataforma Naval da Marinha, que visam a modernização das infraestruturas.

Em suma, o financiamento da Marinha Portuguesa é um processo complexo e multifacetado, suportado por uma sólida base legal e orçamental. A conjugação do Orçamento do Estado com os investimentos estratégicos da Lei de Programação Militar e o apoio de fundos europeus, como o PRR, garante a modernização contínua das suas capacidades e a sustentação das suas operações no futuro, com a gestão e execução orçamental a cargo da Superintendência das Finanças e das suas divisões especializadas.

Material

A gestão de material na Marinha Portuguesa é um processo vital que assegura a operacionalidade, segurança e sustentabilidade da frota. Este processo é enquadrado por instrumentos legais como a Lei Orgânica da Marinha (LOMAR) e a Lei de Programação Militar (LPM), que estabelecem o quadro para a aquisição, manutenção e modernização dos navios, sistemas e equipamentos. A LPM é o pilar do investimento público em material, definindo o planeamento plurianual de aquisições, enquanto a LOMAR confere aos Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD) a responsabilidade pela gestão e execução das áreas essenciais.

No âmbito da gestão e execução das políticas de material, a Superintendência do Material (SM) desempenha um papel crucial. O seu mandato é garantir que os navios e os seus sistemas estão em perfeitas condições de prontidão, alinhados com as necessidades operacionais e tecnológicas da Marinha. A estrutura da SM é composta por direções especializadas, cada uma com um papel específico na cadeia de valor do material.

A Direção de Abastecimento é o órgão central responsável pela logística, aprovisionamento e gestão de stock, assegurando que a Força Naval dispõe de todos os bens e consumíveis necessários ao cumprimento das suas missões. Por sua vez, a Direção de Navios é responsável pela gestão técnica e administrativa de todos os meios operacionais da Marinha, incluindo a esquadilha de superfície e a esquadilha de subsuperfície. A sua função é supervisionar o ciclo de vida destas plataformas, desde a construção até à desativação, garantindo a sua prontidão operacional. A Direção de Infraestruturas gere e mantém as instalações em terra, como estaleiros e bases, providenciando o suporte técnico e logístico para a frota. Por fim, a Direção de Transportes é responsável pela gestão dos transportes terrestres e outros meios de transporte não navais, assegurando a movimentação eficiente de pessoal e material.

A sustentação material da Marinha é impulsionada pelos investimentos estratégicos da LPM, refletidos em projetos como a aquisição de novos navios de patrulha oceânica e reabastecedores, cruciais para a projeção da força naval. Adicionalmente, fundos do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) são aplicados na modernização da Plataforma Naval, melhorando as capacidades de manutenção e apoio.

Em síntese, a gestão de material é um processo complexo e integrado, com a Superintendência do Material e as suas direções a garantirem que a Marinha dispõe dos meios necessários para operar com eficácia. A combinação de aquisições estratégicas, manutenção rigorosa e uma logística eficiente é essencial para que a Marinha Portuguesa se projete no futuro com uma frota capaz e resiliente.

Informações

A gestão da informação na Marinha Portuguesa constitui um pilar estratégico que assegura a superioridade de informação, a segurança das operações e a resiliência em ambientes complexos. Este processo vital é enquadrado pela Lei Orgânica da Marinha (LOMAR), que confere aos Órgãos Centrais de Administração e Direção (OCAD) a responsabilidade de gerir e executar as áreas de informação e comunicações. A coordenação destas atividades é crucial para que a Marinha consiga atuar em cenários de conflito e em missões de segurança marítima, onde a informação é um recurso fundamental.

No âmbito da gestão da informação, a Superintendência das Informações (SI) assume um papel crucial, garantindo que os sistemas, as redes e a informação da Marinha são seguros, robustos e interoperáveis. Sob a liderança do Superintendente, a SI é auxiliada por um conjunto de órgãos especializados que articulam as suas funções para assegurar a eficácia da gestão de informação.

O Centro de Documentação, Informação e Arquivo Central da Marinha é o principal responsável pela gestão do conhecimento institucional, centralizando, preservando e disponibilizando a documentação e os arquivos históricos. A Direção de Análise e Gestão da Informação (DAGI), por sua vez, tem a responsabilidade de recolher, processar e analisar informações estratégicas, transformando dados em inteligência útil para apoiar a tomada de decisão do comando da Marinha. A Direção de Tecnologias de Informação e Comunicações (DITIC) é o órgão central para a gestão e desenvolvimento dos sistemas de informação, redes e comunicações, garantindo que o fluxo de dados e a comunicação entre as unidades navais e as bases em terra são contínuos e seguros, incluindo os aspetos de cibersegurança.

A sustentação das capacidades de informação e comunicação é um investimento estratégico que se reflete no Orçamento do Estado e na Lei de Programação Militar. A modernização tecnológica é uma prioridade constante, com investimentos em sistemas de comando e controlo, plataformas de comunicação por satélite e software de cibersegurança, essenciais para a Marinha manter-se na vanguarda tecnológica.

Em suma, a gestão da informação na Marinha Portuguesa é um processo complexo e integrado. A conjugação de sistemas de informação fiáveis, a preservação do conhecimento institucional e uma inteligência estratégica, garantida pela Superintendência das Informações e os seus órgãos, é essencial para que a Marinha consiga cumprir a sua missão com eficácia e segurança no futuro.

5. Apresentação, tratamento e discussão de resultados

Este capítulo apresenta e discute os resultados detalhados das entrevistas realizadas com *stakeholders* cruciais da Marinha Portuguesa. A análise centraliza-se na desmistificação e mapeamento da criação de valor da organização num cenário de crescentes exigências e notável complexidade, respondendo à questão central de investigação: "Como é que a marinha portuguesa cria valor de forma integrada? ".

A estrutura analítica baseia-se no *framework* internacional do IR, que convida a uma visão intrinsecamente sistémica da criação de valor através da interconexão de seis capitais distintos: Financeiro, Manufaturado, Intelectual, Humano, Social e de Relacionamento e Natural. A análise dos dados das entrevistas foi realizada com rigor através da metodologia Gioia, que permitiu a construção de uma compreensão profundamente enraizada nas perceções dos participantes. O processo desdobrou-se em três fases de codificação: sintetização das citações e conceitos originais, agregação em temas de primeira ordem (categorias conceptuais e descritivas), e elevação desses temas em temas agregados (construtos teóricos de alto nível), que foram subsequentemente alinhados com os seis capitais do IR.

A análise integrou de forma orgânica a Missão e Visão da Marinha, as projeções futuras manifestadas pelos entrevistados, a gestão dos seus relatórios de *performance*, e a identificação de oportunidades e riscos, culminando numa visão estruturada e exaustiva da criação de valor na Marinha Portuguesa.

5.1. Mapa de Criação de Valor da Marinha Portuguesa à Luz do *Integrated Reporting*

A Marinha Portuguesa, no seu propósito de "Servir Portugal no mar e a partir do mar", opera num ecossistema complexo onde a criação de valor é uma teia intrincada de interconexões entre os seus seis capitais. A sua capacidade de gerar valor para a sociedade portuguesa depende da gestão eficaz e integrada destes capitais, transformando *inputs* em *outputs* e *outcomes* que se alinham com a sua Missão e Visão.

5.1.1. Inputs de Capital:

- **Capital Financeiro:** Os fundos provêm predominantemente do Orçamento do Estado, complementados por fundos europeus, parcerias público-privadas e mecenato privado. A Lei de Programação Militar (LPM) e o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) constituem fontes cruciais de investimento para a modernização. No entanto, a dependência orçamental e a reduzida capacidade de investimento são constrangimentos significativos.
- **Capital Manufaturado:** Inclui uma frota naval de 25 navios com uma idade média de 29,4 anos, aquartelamentos, armazéns e infraestruturas de apoio. Estes ativos, embora essenciais, enfrentam desafios de envelhecimento e obsolescência tecnológica, exigindo investimentos contínuos em manutenção e modernização.
- **Capital Intelectual:** Engloba a vasta *expertise* militar, um ecossistema de conhecimento que inclui museus, arquivos, bibliotecas e laboratórios. No entanto, a gestão formal do conhecimento é insuficiente, com dependência de conhecimento tácito e lacunas na sistematização. Os sistemas de TIC, ciberdefesa e as atividades de I&D (CINAV, IH) são *inputs* crescentes, embora a escassez de Oficiais de Informática seja um desafio.
- **Capital Humano:** Com 6.793 efetivos em 2023, a Marinha enfrenta uma escassez de recursos humanos e dificuldades na atração e retenção de talentos, devido à concorrência do mercado privado e condições pouco atrativas. As capacidades, competências, motivação e liderança do pessoal são, contudo, o coração da organização.
- **Capital Social e de Relacionamento:** Compreende uma vasta rede de colaboração institucional com universidades, organizações internacionais (NATO, ONU), outras Forças Armadas e entidades governamentais. O *engagement* cívico e cultural, através de apoio a eventos e parcerias com museus, também representa um *input* de legitimidade e apoio.
- **Capital Natural:** A Marinha depende e afeta os recursos ambientais. As iniciativas de eficiência energética (painéis elétricos, controlo de consumo) e tratamento de resíduos são *inputs* de sustentabilidade, bem como a sua capacidade de resposta a emergências ambientais.

5.1.2. Atividades de Transformação (Processos e Operações):

A Marinha transforma estes *inputs* através de uma série de processos e operações:

- **Gestão Financeira e Orçamental:** Otimização de custos, racionalização de recursos e procura ativa de diversificação de fontes de financiamento para superar as limitações orçamentais e assegurar o investimento em capacidades críticas.
- **Gestão do Ciclo de Vida dos Meios:** Através da Direção de Navios, há um planeamento e definição de requisitos para novos meios, gestão de aquisições, e uma programação, coordenação e fiscalização rigorosa da manutenção e sustentação da frota. O Arsenal do Alfeite executa a manutenção, reparação e modernização, incluindo grandes paragens e, limitadamente, a construção naval, otimizando a eficiência e a resposta a emergências.
- **Gestão do Conhecimento e Inovação:** Esforços para fomentar a investigação científica e a interligação com universidades e centros de pesquisa, visando o desenvolvimento de soluções inovadoras (ex: logística 4.0). A transição para uma "Marinha Digital" e o investimento em ciberdefesa (COCiber) são centrais para a gestão da informação e mitigação de riscos.
- **Gestão de Recursos Humanos:** A Superintendência do Pessoal define a política estratégica de RH (recrutamento, formação, carreira, retenção, bem-estar). A Direção do Pessoal executa a gestão administrativa, o ciclo de vida do militar (recrutamento, seleção, colocação, progressão) e operacionaliza a formação contínua e a capacitação para novos desafios (operadores de veículos não tripulados, ciberdefesa), em colaboração com a Escola Naval e o CINAV.
- **Gestão de Relações e Comunicação:** Colaboração institucional para troca de informações e alavancagem de recursos. *Engagement* cívico e cultural para reforçar a ligação com a sociedade. Esforços para melhorar a comunicação estratégica e a perceção pública do valor gerado, superando a falta de transparência e visibilidade.
- **Gestão Ambiental:** Implementação de iniciativas de eficiência e redução do impacto ambiental, como tratamento de resíduos e controlo de consumo de energia. Resposta a emergências ambientais (derrames, poluição).

5.1.3. Outputs e Outcomes (Criação de Valor):

Os resultados destas transformações manifestam-se na criação de valor em diversas dimensões:

- **Capital Financeiro:** Sustentabilidade financeira da organização, capacidade de investimento em ativos e tecnologias, e otimização da utilização dos recursos públicos.
- **Capital Manufaturado:** Manutenção da prontidão operacional da frota e infraestruturas, modernização tecnológica dos meios navais, e capacidade de resposta a novas exigências operacionais.
- **Capital Intelectual:** Desenvolvimento de soluções inovadoras, gestão de riscos (especialmente cibersegurança), e aumento da *expertise* militar e tecnológica. A formalização da gestão do conhecimento e a mitigação da perda de conhecimento tácito são *outcomes* desejados.
- **Capital Humano:** Aumento da atração e retenção de talentos, desenvolvimento profissional contínuo, melhoria da qualidade de vida e bem-estar do pessoal, e um forte alinhamento entre o pessoal e a Missão da Marinha, resultando em maior compromisso organizacional e capacidade operacional.
- **Capital Social e de Relacionamento:** Reforço da legitimidade e apoio público, projeção internacional, capacidade de colaboração em missões conjuntas, e uma imagem positiva e transparente junto da sociedade. A melhoria da comunicação externa é um *outcome* crucial para a perceção do valor.
- **Capital Natural:** Redução do impacto ambiental das operações da Marinha e aumento da sua capacidade de resposta a incidentes ambientais. O desenvolvimento de uma política ambiental estruturada e a integração da sustentabilidade como pilar estratégico são *outcomes* futuros essenciais.

Em síntese, a Marinha Portuguesa cria valor através de um ciclo contínuo de investimento e transformação dos seus capitais, visando o cumprimento da sua Missão de "Servir Portugal no mar e a partir do mar". A gestão integrada e a adaptação contínua a novos desafios, desde a escassez de efetivos e o envelhecimento da frota até à necessidade

de inovação tecnológica e sustentabilidade ambiental, são imperativos para a sua relevância e eficácia futura.

5.2. A Construção Detalhada de Valor Por Capital

As respostas obtidas junto dos entrevistados, analisadas pela metodologia Gioia, serviram de fio condutor para desvendar as intrincadas dinâmicas subjacentes às entradas, transformações e saídas que delineiam a criação de valor na Marinha Portuguesa, expondo a sua notável multidimensionalidade e complexidade intrínseca. A identidade e o propósito da Marinha, expressos na sua Missão ("Servir Portugal no mar e a partir do mar" - P2) e Visão, foram univocamente reconhecidos como pilares inegociáveis da sua criação de valor. Atuam como o fio condutor que não só molda como interliga de forma inextricável todos os capitais. A capacidade de cumprir esta missão essencial – que abrange a segurança, a defesa e o apoio à comunidade – configura-se como a forma mais direta e tangível pela qual a Marinha entrega valor à sociedade portuguesa. As referências ao futuro, articuladas no contexto dos "Objetivos Estratégicos" (P4), revelam-se cruciais para a sustentabilidade da criação de valor, impulsionando a adaptação a novos desafios geopolíticos e a um acompanhamento constante das mudanças sociais.

Capital Financeiro

O Capital Financeiro, concebido como o reservatório de fundos que sustenta a organização, foi unanimemente apontado pelos entrevistados como um pilar essencial, mas simultaneamente identificado como a principal fonte de vulnerabilidade e constrangimento operacional. A análise Gioia revelou que a "dependência quase exclusiva do Orçamento do Estado (OE)" (P7: "Depende totalmente do orçamento do Estado") constitui um tema central, sintetizado no tema agregado "Desafio da Dependência e Diversificação Financeira" (Tema Agregado I da P7) e no "Vulnerabilidade Financeira e de Recursos" (Tema Agregado I da P19). Termos como "limitações orçamentárias" (P7, P19) e "reduzida capacidade de investimento" (P7, P19) sublinham que este cenário se traduz num constrangimento palpável à capacidade da Marinha de planear a longo prazo e de investir em áreas críticas para a sua sustentabilidade.

Apesar desta inegável dependência, os entrevistados articulam uma "necessidade de diversificação de fontes de financiamento" (Tema de Primeira Ordem da P7), com menções a "Captação de fundos europeus" (P7), "Parcerias público-privadas" (P14) e "Mecenato privado" (P7), ilustrando uma procura ativa inserida no tema agregado "Alinhamento Financeiro com a Visão Estratégica" (Tema Agregado IV da P7). Nesta perspectiva, o financiamento é concebido não como um fim em si, mas como um meio crucial para alcançar objetivos estratégicos e assegurar a sustentabilidade a longo prazo da organização.

Adicionalmente, a "otimização de custos e a eficiência na gestão de recursos" (Tema Agregado II da P7; Tema de Primeira Ordem da P9) foram categorizadas como prioridades operacionais e estratégicas, manifestadas por termos nativos como "Otimização de custos" (P7) e "Eficiência e racionalização" (P9). Contudo, o "elevado custo de manutenção e modernização de ativos" (Tema Agregado I da P9), construído a partir de "Alto custo na manutenção de equipamentos e infraestruturas" (P9) e "Frota naval envelhecida" (P5), impõe uma "Necessidade Crítica de Investimento em Capacidades" (Tema Agregado III da P7). Este desafio financeiro é vital para a operacionalidade e segurança, representando uma parcela substancial das despesas e condicionando a capacidade da Marinha de se projetar no futuro com a confiança exigida pela sua Missão.

Capital Manufaturado

O Capital Manufaturado, que abrange as infraestruturas físicas, os equipamentos e a tecnologia, constitui o corpo operacional da Marinha, estando umbilicalmente ligado à sua capacidade de ação e à projeção da sua Missão e Visão. A análise Gioia confirmou a existência de "Infraestruturas Operacionais e Logísticas para a Prontidão" (Tema Agregado I da P8), com termos nativos como "Navios/frota naval", "Aquartelamentos" e "Armazéns/infraestruturas de apoio" (P8) que testemunham a abrangência e a complexidade do parque de ativos da Marinha. Estes elementos formam a base indispensável para a execução de todas as suas missões, contribuindo de forma direta para o "Papel da Marinha... na Segurança Nacional e Proteção Civil" (P2).

No entanto, o tema mais premente e que se ergueu com maior força neste capital foi a "Condição e Envelhecimento dos Ativos" (P8), culminando no tema agregado "Desafios de Modernização e Gestão de Ativos" (Tema Agregado IV da P8). Termos nativos como "Frota naval envelhecida" (P5) e "Bens de raiz: envelhecimento" (P9) surgem como alertas inequívocos. A "Obsolescência tecnológica" (P9, P19) afigura-se como um risco explícito, capaz de impedir a plena capacidade operacional e a interoperabilidade com forças mais modernas, ameaçando, na sua essência, a concretização da visão futura de uma Marinha eficaz e relevante.

Esta situação exige uma "Capacitação e Prontidão Operacional" (Tema Agregado I da P9), que não se limita a um desejo, mas incorpora a necessidade vital de "Meios de alta tecnologia" (P5) e a "Inovação tecnológica" (P9). A Marinha, através das vozes dos seus *stakeholders*, reconhece que a modernização implica a integração de "novos Sistemas e tecnologias" (P9) e de soluções "inovadoras" (P9) para otimizar as operações. O desafio, todavia, reside na complexidade inerente a esta transição e nos custos avultados a ela associados, tal como evidenciado pelo termo nativo "Dificuldade de transição total para sustentabilidade" (P9). A capacidade de resposta da Marinha no futuro dependerá diretamente da sua agilidade em modernizar e integrar tecnologias avançadas no seu Capital Manufaturado, refletindo de forma tangível os "Objetivos Estratégicos" (P4) de modernização que foram traçados.

Capital Intelectual

O Capital Intelectual, que engloba os conhecimentos, os sistemas de gestão, a propriedade intelectual e a inovação, representa a inteligência viva da organização, um ativo intangível de valor crítico inestimável. A Marinha possui um "Ecossistema de Conhecimento e Desenvolvimento" (Tema Agregado II da P8) significativo, incluindo "Museus, Arquivos, Bibliotecas, Laboratórios" (P8) e uma vasta "Expertise militar" (P5). Contudo, a análise Gioia revelou uma "Maturidade Insuficiente na Gestão Formal do Conhecimento" (Tema Agregado I da P10). Termos nativos como "Processos de Gestão do Conhecimento: Não se encontram predefinidos" (P10) e "Processos predominantemente informais" (P10) denunciam uma lacuna evidente na sistematização do saber, o que representa um risco substancial para a continuidade do valor gerado.

A dependência do "Conhecimento tácito" (Tema de Primeira Ordem da P10), frequentemente concentrado em profissionais específicos, foi identificada como um risco de "perda de conhecimento tácito (saída de profissionais)" (P10, P19). Este aspeto sublinha a vulnerabilidade inerente ao capital intelectual quando não é formalizado, ameaçando diretamente a capacidade futura da Marinha.

Apesar destas lacunas, há um claro reconhecimento da importância de "Fomentar a Inovação e Investigação" (Tema Agregado II da P10). O "Estímulo à investigação científica" (P10) e a "Interligação com universidades e centros de pesquisa" (P10) apontam para uma estratégia de colaboração externa, visando o desenvolvimento de "Soluções inovadoras (ex: logística 4.0)" (P10). Esta dimensão é crucial para que a Marinha se mantenha alinhada com a sua Visão de uma força adaptada a "novos desafios" (P4). Adicionalmente, a "Gestão Integrada de Riscos e Melhoria Contínua" (Tema Agregado III da P18) emerge como um aspeto vital do Capital Intelectual, com entrevistados referindo a importância da "Avaliação de riscos" (P18) e do "Controlo de riscos" (P18). A "Falta de gestão de riscos" (P19) é percebida como um risco estratégico, indicando que a capacidade de antecipar e mitigar ameaças é um componente essencial do valor gerado pela Marinha.

Capital Humano

O Capital Humano, que engloba as capacidades, competências, motivação e liderança das pessoas, representa o coração pulsante da Marinha. É a força motriz que impulsiona todos os seus outros capitais e a sua vitalidade é absolutamente essencial para a concretização da Missão. A análise destaca, paradoxalmente, que o "Capital Humano (o recurso mais crítico)" (P5) é também um dos mais desafiadores. O tema agregado "Desafios de Atração e Retenção do Talento" (Tema Agregado I da P12) foi proeminente nas entrevistas. Termos nativos como "Escassez de Recursos Humanos" (P12), "Dificuldade de atração de talentos" (P12) e "Falta de pessoal qualificado" (P12, P19) apontam para uma crise de efetivos e de qualidade. A "Concorrência com o mercado privado" (P12) e as "Condições pouco atrativas" (P12) são identificadas como as principais causas desta escassez, ameaçando de forma direta a capacidade da Marinha de se sustentar e de cumprir a sua Visão a longo prazo.

Apesar desta escassez, a Marinha demonstra investir no "Desenvolvimento Profissional e Gestão de Carreira" (Tema Agregado II da P12) e no "Fomento do Capital

Humano e Desenvolvimento Sustentável" (Tema Agregado III da P2). A "Formação contínua" (P12), a "Capacitação de pessoal para novos desafios" (P12) e a "Valorização do pessoal civil para a Marinha" (P12) ilustram um compromisso visível com o crescimento e a atualização das competências, preparando o pessoal para os "Objetivos Estratégicos" (P4) futuros.

A "Cultura Organizacional e Alinhamento Pessoal-Missão" (Tema Agregado II da P13) e o "Alinhamento Pessoal-Missão" (Tema Agregado III da P13) são centrais para o Capital Humano. A "Forte cultura organizacional da Marinha" (P13) e o "Sentido de missão" (P13) representam poderosos elementos de coesão e motivação. No entanto, os entrevistados referem "Desafios de Alinhamento (geracional, expectativas)" (P13), onde as "Diferentes gerações" (P13) e as "Diferentes expectativas profissionais" (P13) exigem uma adaptação contínua das políticas de gestão de pessoas para manter a motivação e o compromisso no futuro.

Capital Social e de Relacionamento

O Capital Social e de Relacionamento, que se compõe das relações com as partes interessadas e da vital "licença social para operar", afigura-se crucial para a legitimidade, o apoio público e a capacidade da Marinha de cumprir a sua Missão e Visão. A análise Gioia revelou a "Rede Abrangente de Colaboração Institucional" (Tema Agregado I da P14; Tema Agregado I da P15) como um ponto de notável robustez. A Marinha estabelece parcerias com uma vasta gama de entidades, desde "Universidades" (P14) e "Organizações internacionais (NATO, ONU)" (P14) até "Outras Forças Armadas" (P14) e "Entidades Governamentais" (P14). Esta vasta rede permite a troca de informações ("Troca de informações" P14), a colaboração em missões e a alavancagem de recursos (P14), contribuindo de forma significativa para a "Projeção Internacional" (P2) e para a Visão de uma Marinha relevante no palco global.

O "*Engagement* Cívico e Cultural" (Tema Agregado II da P15) e o "Alargamento do Impacto Social e Cultural" (Tema Agregado III da P14) são perspetivados como pilares fundamentais da interação da Marinha com a sociedade, com termos como "Apoio a eventos culturais" (P6) e "Parcerias com museus" (P14). No entanto, a análise Gioia identificou um desafio crítico: "Desafios na Eficácia da Comunicação e Perceção Pública" (Tema Agregado III da P15; Tema Agregado II da P21). Termos nativos como "Menos

visibilidade" (P15), "Baixa credibilidade por falta de transparência" (P15) e "Comunicação pouco transparente" (P15) sugerem que o valor gerado pela Marinha nem sempre é totalmente percebido pela sociedade. A "Comunicação estratégica para o Compromisso Público" (Tema Agregado I da P6) é, por conseguinte, vista como a chave para superar estas lacunas e construir uma imagem mais positiva e transparente, um aspecto essencial para a continuidade do apoio e para o recrutamento futuro.

No que concerne aos Relatórios de Performance e Medição de Valor (P20, P21), os entrevistados referem a utilização de "Relatórios anuais detalhados" (P20) e "Indicadores de desempenho" (P20), indicando uma base estabelecida para a gestão da *performance*. Contudo, a análise Gioia também revela "Desafios na Abrangência e Eficácia da Comunicação Externa" (Tema Agregado II da P21) e uma "Ausência de um relatório formal" (P21) ou unificado que consiga traduzir o desempenho interno para o público externo de forma integrada, o que, em última instância, compromete a percepção do valor do Capital Social e de Relacionamento. A transição para um modelo de "Relato Integrado" poderia abordar e mitigar esta lacuna.

Capital Natural

O Capital Natural, que representa os recursos ambientais dos quais a organização depende e que simultaneamente afeta, configura-se como um aspecto de relevância crescente para a sustentabilidade da Missão e da visão da Marinha. A análise Gioia revelou a existência de "Iniciativas de Eficiência e Redução do Impacto" (Tema Agregado II da P16). Termos nativos como "Eletricidade de painéis elétricos", "Tratamento de resíduos" e "Controle de consumo de energia" (P16) indicam a implementação de práticas de gestão ambiental. A Marinha também desempenha um papel ativo na "Resposta a Emergências e Proteção Ambiental" (Tema Agregado V da P16), como em situações de "derrames, poluição" (P16), alinhando-se naturalmente com a sua Missão de serviço à comunidade e ao território.

No entanto, o tema que se ergueu com maior proeminência foi a "Ausência de Estrutura Formal de Sustentabilidade" (Tema de Primeira Ordem da P17), que culminou no tema agregado "Desafios de Formalização e Priorização da Sustentabilidade" (Tema Agregado I da P17). Termos nativos contundentes como "nada" (P17, recorrente em várias entrevistas), "Ausência de política ambiental estruturada" (P17) e "Sustentabilidade não é foco principal" (P17) sublinham uma notória falta de estratégia

formal e de integração da sustentabilidade como um pilar estratégico da organização. As práticas existentes são percebidas como "ações pontuais" (P17) e "não estruturadas" (P17), revelando uma discrepância significativa entre a consciência ambiental e a ação formalizada, o que representa um risco palpável para a visão futura da Marinha.

Apesar destas lacunas atuais, os entrevistados manifestam a "Necessidade de Desenvolvimento e Estruturação Futura" (Tema Agregado IV da P17). As "Recomendações" (P17) que emergiram incluem "Desenvolver política ambiental mais abrangente", "Implementar métricas de impacto ambiental" e "Criar programa estruturado de sustentabilidade". O reconhecimento de "Critérios de sustentabilidade: Ambientais, Sociais, Econômicos" (P17) e a participação no "Projeto PRR" (P17) indicam um alinhamento incipiente com grandes diretrizes, sugerindo um potencial para o desenvolvimento futuro deste capital como parte integrante da Visão de uma Marinha moderna e intrinsecamente responsável.

5.3. Mapeamento Integrado da Criação de Valor, Oportunidades e Riscos

A análise detalhada dos seis capitais, enriquecida pelas percepções sobre a Missão, a Visão, as referências ao futuro e os relatórios de *performance*, e sistematicamente construída através da metodologia Gioia, permite agora esboçar um mapa sistêmico da criação de valor na Marinha Portuguesa. Este mapa não se limita a descrever, mas também identifica um conjunto dinâmico de oportunidades e riscos que moldarão a sua trajetória futura. A organização emerge como um sistema complexo e interconectado, onde a geração e a eventual destruição de valor em um determinado capital reverberam inevitavelmente, por vezes de forma amplificada, nos demais.

A Dinâmica dos Capitais: Interconexões e Interdependências

A criação de valor na Marinha, longe de ser um processo estático, configura-se como um ciclo contínuo, impulsionado pela sua Missão central e pela sua Visão. As entradas – que abrangem os recursos financeiros, as infraestruturas, o talento e conhecimento, as redes de relacionamento e os recursos naturais – são transformadas através das múltiplas atividades da Marinha (segurança marítima, defesa, formação,

investigação, apoio à proteção civil, cooperação internacional, etc.). Estas atividades, por sua vez, geram saídas e resultados (outputs e outcomes) tangíveis, como a proteção e soberania nacional, vidas salvas, conhecimento produzido, património cultural preservado e a projeção internacional de Portugal, tudo em perfeito alinhamento com a Missão e Visão institucionais.

A interconexão dos capitais, uma premissa fundamental do *framework* do IR, é uma verdade incontornável, vividamente evidenciada pelas entrevistas. O Capital Financeiro atua como o principal habilitador, e a sua vulnerabilidade e dependência do OE limita diretamente o investimento no Capital Manufaturado (atrasando a modernização), no Capital Humano (afetando o recrutamento e retenção), e compromete o desenvolvimento do Capital Intelectual e do Capital Natural. A capacidade de investimento futuro é, portanto, a chave mestra para a concretização da Visão e da própria Missão.

O Capital Humano é inegavelmente o coração pulsante da organização. A escassez de talento e os desafios de retenção são riscos existenciais que afetam diretamente a operação do Capital Manufaturado, a geração de Capital Intelectual e a eficácia das relações (Capital Social). A sua capacitação e alinhamento com a Missão e Visão são cruciais. O Capital Manufaturado representa o corpo operacional, e a sua obsolescência constitui um risco substancial que compromete a capacidade de cumprir a Missão e a Visão. A modernização deste capital, exigindo um robusto Capital Financeiro e um Capital Humano qualificado, é um objetivo estratégico explícito.

O Capital Intelectual é o cérebro da organização. A falta de formalização na gestão do conhecimento e a perda de *expertise* são riscos que impedem a inovação e a adaptação à Visão futura, enquanto a gestão de riscos emerge como um componente vital para a proteção contínua da organização. O Capital Social e de Relacionamento atua como o principal legitimador da Marinha. As redes de colaboração e o compromisso cívico-cultural amplificam o seu impacto e relevância. Contudo, os desafios na comunicação e perceção pública são riscos palpáveis que podem subvalorizar a Marinha e, por conseguinte, comprometer o apoio necessário para a concretização da sua Missão e Visão. A eficácia dos relatórios de *performance* é, neste sentido, crucial para informar essa comunicação e garantir a transparência do valor gerado.

Finalmente, o Capital Natural constitui a base de operações da Marinha. A ausência de uma estratégia formal de sustentabilidade é um risco reputacional e operacional emergente, que tem o potencial de comprometer a Visão de uma Marinha moderna e responsável, especialmente num contexto ambiental cada vez mais exigente.

Oportunidades e Riscos: A Marinha na Encruzilhada da Criação de Valor

A análise aprofundada dos capitais e das questões levantadas nas entrevistas permite identificar um conjunto claro de oportunidades e riscos, tal como percebidos pelos *stakeholders*, que, sem dúvida, moldarão a criação de valor da Marinha Portuguesa no futuro.

As oportunidades para a Marinha residem, de forma premente, na diversificação de financiamento (P7), onde a exploração de fundos europeus (PRR) e parcerias público-privadas se apresenta como uma via promissora para mitigar a dependência do OE e, simultaneamente, financiar a modernização e a inovação (P7, P14). A alavancagem do Capital Humano existente e futuro (P12, P13) constitui uma oportunidade crucial, através do investimento continuado na formação e na valorização do pessoal (P12), aproveitando a robusta cultura organizacional e o intrínseco sentido de missão (P13). A inovação e modernização tecnológica (P9, P10) representam uma oportunidade para otimizar processos, aumentar a eficiência e manter a relevância operacional da Marinha (P9), com a integração de "novas tecnologias" (P9) e o fomento da "investigação científica" (P10) através de parcerias académicas (P10, P14). O reforço do impacto social e reputacional (P6, P15) emerge como uma oportunidade de significado notável. Uma comunicação mais proativa e transparente do valor gerado (P6, P15, P21), explorando as redes sociais e plataformas digitais (P6), pode reforçar substancialmente a perceção pública da Marinha, aumentando o apoio social e político, e facilitando o recrutamento futuro. O potencial da Marinha para se tornar um "exemplo em gestão ambiental" (P16) é uma oportunidade distintiva para a sua imagem, e o alinhamento com agendas globais de sustentabilidade (P16, P17) representa uma oportunidade estratégica para se posicionar como líder na gestão ambiental do meio marinho.

Por outro lado, os riscos enfrentados pela Marinha são igualmente substanciais e merecem profunda atenção. A dependência financeira e a obsolescência crónica (P7, P9, P19) representam o principal risco, com a continuidade da dependência orçamental a

conduzir a um ciclo vicioso de sub investimento e obsolescência do Capital Manufaturado (P9: "Frota naval envelhecida"; P19: "Risco de financiamento centralizado"). Isto compromete a capacidade da Marinha de cumprir a sua Missão e de se alinhar com a Visão futura. A crise do Capital Humano e a perda irreversível de conhecimento (P10, P12, P19) são riscos existenciais, pois a dificuldade em atrair e reter talentos, aliada à perda de conhecimento tácito (P10), enfraquece a capacidade de operar meios complexos, inovar e manter o conhecimento institucional.

A fragmentação da gestão de conhecimento e riscos (P10, P18) é um risco significativo para a eficiência e a tomada de decisão estratégica. A fenda na comunicação e a potencial erosão da legitimidade (P15, P21) representam o risco palpável de a Marinha não conseguir comunicar eficazmente o seu valor e desempenho (P15: "Menos visibilidade"; P21: "Informação fragmentada"). Tal pode levar a uma erosão da confiança pública e do apoio político, comprometendo a sua capacidade de obter recursos e talentos no futuro. Por fim, a inação face ao Capital Natural (P17), mantendo uma abordagem informal e pontual à sustentabilidade ambiental, é um risco crescente para a reputação da Marinha e para a sua capacidade de operar em conformidade com as normas ambientais futuras (P17: "Sustentabilidade não é foco principal").

Discussão Aprofundada dos Resultados: Tensão, Crise e Imperativos Estratégicos

A presente discussão aprofunda os resultados expostos, construindo uma análise interconectada das dinâmicas de criação de valor na Marinha Portuguesa. A metodologia Gioia permitiu que as perceções dos entrevistados fossem elevadas para temas com significância, os quais, agora, se confrontam com a literatura académica pertinente e suscitam discussões sobre as suas amplas implicações estratégicas. A questão central – "Como é possível mapear a criação de valor na Marinha Portuguesa?" – revela um ecossistema organizacional onde o valor se manifesta em múltiplas dimensões, transcendendo o convencional e abraçando o essencial.

5.4. A Criação de Valor Multidimensional na Marinha Portuguesa

A análise efetuada demonstrou que o valor gerado pela Marinha Portuguesa transcende largamente os contornos tradicionalmente associados a uma força militar. Os temas agregados, erguidos a partir das perceções articuladas pelos stakeholders, revelam uma organização multifacetada, profundamente imbuída de um propósito social e de um sentido de serviço que se estende muito para lá da defesa e segurança estritas. A sua Missão central ("Servir Portugal no mar e a partir do mar" - P2) não surge como uma mera diretriz formalista, mas como uma fonte perene de alinhamento e motivação para os seus efetivos, moldando intrinsecamente a cultura organizacional e as perceções de valor em todos os capitais.

Ao analisar os diversos contributos da Marinha – desde o salvamento marítimo, passando pelo apoio à proteção civil, até à projeção de Portugal no cenário internacional –, torna-se patente a sua consonância com o conceito de valor público tal como é defendido na literatura por autores como Mark Moore (1995), que sublinha a importância de organizações governamentais criarem valor através de bens e serviços que respondam efetivamente às necessidades e aspirações coletivas da sociedade. A Marinha, neste contexto, não é apenas um braço armado do Estado; é um parceiro ativo na prossecução do bem comum. O *framework* do IR, com a sua arquitetura de seis capitais, provou ser uma ferramenta notavelmente apta para capturar esta complexidade, permitindo mapear contribuições que dificilmente seriam adequadamente mensuráveis por métricas financeiras singulares, oferecendo, assim, uma visão holística e verdadeiramente integrada do valor público gerado.

Capital Financeiro e Manufaturado: Tensão entre Legado e Modernização

A discussão aprofundada dos Capitais Financeiro e Manufaturado revelou uma tensão central na Marinha Portuguesa: a incessante luta entre o peso de um legado substancial e a imperatividade da modernização. A dependência quase absoluta do Orçamento do Estado (P7), um tema agregado que ressoou de forma consistente em todas as entrevistas, não se afigura como uma simples questão de fonte de receita; configura-se, antes, como uma vulnerabilidade sistémica que constrange de forma significativa a

capacidade de investimento e, por extensão, a vitalidade de outros capitais. A literatura especializada em financiamento de organizações públicas, e em particular os militares, frequentemente aponta para este dilema: a alocação de recursos, quando condicionada por ciclos orçamentais anuais e pela imprevisibilidade política, tende a ser reativa e pontual, minando o planeamento estratégico de longo prazo e a capacidade de resposta a desafios emergentes.

Esta limitação financeira manifesta-se de forma mais acentuada no envelhecimento e obsolescência do Capital Manufaturado (P9: "Frota naval envelhecida"). Os entrevistados não deixam margem para dúvidas: o estado da frota e das infraestruturas é percebido como um risco latente à prontidão operacional e, consequentemente, à própria capacidade de cumprir a Missão. A discussão, neste ponto, não se limita a constatar a necessidade de adquirir novos equipamentos; ela aprofunda o argumento de que se trata de um imperativo que toca a eficácia da organização na projeção de força e na resposta a emergências complexas. A tensão entre os custos de manutenção de um património envelhecido, a urgência de investimento em novas tecnologias e a limitação orçamental cria um ciclo de desvalorização que exige uma intervenção estratégica. Torna-se imperativo, assim, uma revisão profunda do modelo de financiamento, que não apenas permita à Marinha alavancar oportunidades de diversificação, mas que também consiga transformar esta vulnerabilidade estrutural num motor de inovação e modernização.

Capital Humano e Intelectual: Crise de Recursos e Perda de Conhecimento Tácito

A análise aprofundada do Capital Humano e da sua intrínseca relação com o Capital Intelectual revelou uma das mais prementes e, talvez, a mais sentida preocupação dos entrevistados: a crise dos recursos humanos. Os desafios de atração e retenção de talento (P12) foram descritos como alarmantes, com a concorrência do mercado privado e as condições de trabalho percebidas como menos atrativas a serem constantemente referidas. Este cenário, embora transversal a muitas forças armadas a nível global, adquire uma dimensão particularmente crítica na Marinha Portuguesa devido ao seu perfil de alta especialização e à natureza singular das suas missões. A perda de efetivos não é meramente uma questão numérica; é uma hemorragia de competências e de saber.

Mais preocupante ainda é a implicação desta crise para o Capital Intelectual, especificamente no que concerne ao conhecimento tácito. Os entrevistados sublinharam

a predominância de processos informais na gestão do conhecimento (P10) e o risco latente de "perda de conhecimento tácito (saída de profissionais)" (P10). A *expertise* acumulada ao longo de décadas, muitas vezes não documentada ou insuficientemente transmitida, torna-se extremamente vulnerável com a saída de pessoal experiente, criando uma ameaça direta e significativa à continuidade operacional e à capacidade de inovação. A discussão académica valida que, em organizações intensivas em saber e com um elevado grau de especialização, a fragilidade na gestão do Capital Humano não se restringe a uma mera questão de efetivos; ela configura-se como uma perda substancial de capital intelectual estratégico, comprometendo de forma irreversível a resiliência e a capacidade de adaptação futura da organização a novos desafios. A necessidade de formalização da gestão do conhecimento, o desenvolvimento de programas de *mentoring* e a criação de incentivos para a partilha de saber tornam-se, assim, um imperativo existencial.

Capital Social e de Relacionamento e Capital Humano: Tensão entre a Missão e a Perceção Externa

A discussão aprofundada dos Capitais Social e de Relacionamento e Humano na Marinha Portuguesa revela uma tensão central: a desconexão entre a solidez do seu capital interno (o capital humano) e a sua perceção externa (o capital social). Por um lado, a Marinha é reconhecida pelos seus entrevistados como possuidora de uma robusta "Forte cultura organizacional" (P13) e um intrínseco "Sentido de missão" (P13). Estes elementos de coesão, somados ao investimento contínuo na "Formação contínua" (P12) e na "Capacitação de pessoal para novos desafios" (P12), configuram um corpo de pessoal altamente qualificado e motivado.

A vitalidade interna contrasta com os desafios na sua externalização. A análise Gioia identificou uma "baixa credibilidade por falta de transparência" (P15) e uma perceção de "Menos visibilidade" (P15) junto do público, o que indica uma falha na capacidade de a Marinha comunicar o seu valor e o seu desempenho. Este desfasamento entre o que a organização é e o que a sociedade percebe que ela é, cria um risco significativo para o Capital Humano. A ineficácia da comunicação ("Comunicação pouco transparente", P15) compromete diretamente a legitimidade e o apoio público, tornando mais difícil o recrutamento de novos talentos e a retenção dos atuais, que buscam o reconhecimento social e profissional.

A tensão torna-se ainda mais evidente quando se observa a "Concorrência com o mercado privado" (P12) e a "Dificuldade de atração de talentos" (P12), desafios que a Marinha enfrenta apesar da sua forte cultura interna. A fragilidade no Capital Social — a sua imagem e reputação — atua como um fator dissuasor para os potenciais candidatos e, por vezes, para o próprio apoio político e financeiro necessário. A Marinha tem, portanto, o imperativo estratégico de fortalecer a sua comunicação e de traduzir o seu valor interno e a sua missão de serviço para o público externo. A transição para um modelo de "Relato Integrado" (P21) e uma comunicação mais estratégica e transparente é, assim, uma necessidade premente, não apenas para honrar o seu legado, mas para assegurar a vitalidade do seu capital humano e a sustentabilidade da sua missão no futuro.

Capital Natural: Sustentabilidade e Estratégia Ambiental Emergente

O Capital Natural, um pilar fundamental do Relato Integrado, apresentou-se na análise como uma área de significativo potencial, embora ainda pouco formalizada e, por vezes, subvalorizada. A "ausência de política ambiental estruturada" (P17) e a predominância de "práticas básicas" (P17) foram temas recorrentes nas entrevistas, revelando uma lacuna estratégica notável. Embora a Marinha, no seu quotidiano e em emergências, efetue ações louváveis, estas não estão integradas numa visão holística e estratégica de sustentabilidade.

A discussão confronta esta realidade com a crescente e inegável imperatividade global da sustentabilidade, que se estende a todas as organizações, incluindo os militares. A Marinha, como operadora primária no meio marítimo, detém uma responsabilidade ambiental intrínseca e uma oportunidade ímpar de se posicionar como líder neste domínio. A integração da sustentabilidade como um objetivo estratégico e a formalização de políticas e métricas ambientais claras (P17) podem não só mitigar riscos reputacionais e operacionais futuros, mas também transformar este capital num elemento distintivo de valor, alinhando a sua Missão de serviço a Portugal com os princípios da responsabilidade ambiental. Ignorar ou adiar este imperativo pode resultar em custos futuros, não apenas financeiros, mas também reputacionais, que minariam a sua legitimidade e a sua capacidade de operar de forma plena em ambientes cada vez mais regulados e escrutinados.

A Governança Integrada na Marinha: Da Interdependência dos Capitais à Sustentabilidade Estratégica

Em retrospectiva, a discussão de todos os capitais reafirma a natureza sistemática da criação de valor na Marinha Portuguesa. Os desafios financeiros impactam diretamente a modernização de meios, que, por sua vez, afeta a atração e retenção de talentos e a capacidade de inovação e gestão do conhecimento. As falhas na comunicação externa podem comprometer o apoio público e, conseqüentemente, a capacidade de obtenção de financiamento e de recrutamento. Esta intrincada teia de interdependências exige uma reflexão profunda e, sobretudo, uma ação decisiva por parte da governança e liderança na Marinha.

A análise aponta, de forma clara, para a necessidade de uma abordagem mais integrada e holística na tomada de decisão estratégica (P18). A liderança é chamada a desenvolver uma visão que transcenda os silos departamentais, promovendo ativamente a colaboração e a inovação transversal, garantindo que as decisões num capital considerem os seus impactos nos demais. O *IR*, para além de ser uma ferramenta de comunicação externa, emerge aqui como um modelo de gestão estratégica intrínseco, capaz de guiar a Marinha na identificação das interconexões entre os capitais e na formulação de estratégias que criem valor de forma mais eficiente, resiliente e sustentável. Ao internalizar e gerir ativamente a interdependência dos seus capitais, e ao fazê-lo de forma transparente e comunicável, a Marinha Portuguesa poderá não só solidificar o seu propósito e otimizar o seu desempenho operacional, mas também garantir a sua relevância contínua na salvaguarda dos interesses nacionais no mar, num futuro cada vez mais complexo e interconectado.

A Relevância Diferenciada dos Capitais: Uma Hierarquia de Impacto

O Capital Humano e o Capital Financeiro afiguram-se como os pilares mais fundamentais e existenciais para a Marinha. O Capital Humano, descrito pelos entrevistados como o "recurso mais crítico" (P5) e o "coração pulsante" da organização, é a força motriz que opera e sustenta todos os outros capitais. A crise de atração e retenção de talentos (P12) é, por isso, um risco sistémico, que afeta diretamente a operacionalidade e a prontidão da frota, e compromete a transmissão de conhecimento tácito. O Capital Financeiro, por sua vez, atua como o principal habilitador e, ao mesmo tempo, o maior

constrangimento. A dependência do Orçamento do Estado e a reduzida capacidade de investimento (P7) não são meras questões de gestão orçamental; são uma vulnerabilidade que inicia e perpetua o ciclo de obsolescência e sub-investimento.

Neste contexto, o Capital Manufaturado e o Capital Intelectual assumem uma natureza mais dependente e reativa. O envelhecimento e a obsolescência da frota e das infraestruturas são percebidos como uma consequência direta das limitações financeiras (P9), sendo o estado deste capital um barómetro visível da saúde financeira da organização. De forma semelhante, o Capital Intelectual é o capital da inovação e do saber, mas a sua fragilidade na gestão formal e a perda de conhecimento tácito (P10) são sintomas da crise de pessoal. A sua relevância é inegável, mas a sua sustentabilidade está intrinsecamente ligada à solidez dos capitais financeiro e humano.

Por fim, o Capital Social e de Relacionamento e o Capital Natural emergem como capitais estratégicos e de relevância crescente. Embora a Marinha tenha uma "Rede Abrangente de Colaboração Institucional" (P14), os desafios na comunicação e na perceção pública (P15) representam um risco para a sua legitimidade. O Capital Natural, por seu lado, é o capital menos formalizado e, por isso, com maior potencial de desenvolvimento. As práticas ambientais são ainda "ações pontuais" (P17), mas a sua formalização é um imperativo reputacional e estratégico, que poderá transformar este capital num elemento distintivo e alinhado com a visão de uma Marinha moderna e responsável.

Em última análise, o *IR* pode emergir desta investigação como um imperativo estratégico para a liderança da Marinha. A solução para os seus desafios não reside em ações isoladas, mas sim numa mudança fundamental de mentalidade: a adoção do pensamento integrado como um princípio de governação e liderança. O *IR*, neste contexto, não é um fim em si mesmo, mas a ferramenta que permite à Marinha transformar a sua Visão de uma Força Naval mais resiliente, mais preparada e tecnologicamente avançada num plano estratégico tangível. Ao adotar esta visão holística, a Marinha Portuguesa poderá solidificar a sua missão, otimizar o seu desempenho operacional e assegurar a sua sustentabilidade num futuro que, embora incerto, se desvenda com a promessa de uma Força Naval capaz de cumprir com excelência a sua vocação.

6. Conclusão

6.1. Considerações finais

A presente investigação começou por se debruçar sobre a Marinha Portuguesa, uma instituição de legado secular e de relevância inquestionável, mas que se encontra numa encruzilhada estratégica. A sua missão de "Servir Portugal no mar e a partir do mar" exige uma prontidão e resiliência que contrastam, por vezes, com os desafios de uma era de complexidade sem precedentes. A grande questão que nos moveu – "Como é que a marinha portuguesa cria valor de forma integrada?" – conduziu-nos a uma jornada de desconstrução e reconstrução, utilizando o *Integrated Reporting (IR)* não apenas como um guia conceptual, mas como uma nova lente para a perceção da organização.

O *IR* revelou-se, assim, o compasso que nos permitiu navegar para lá do relato tradicional e dos números, desvendando o universo multifacetado da Marinha. A sua abordagem de "pensamento integrado" transformou o nosso olhar, convidando-nos a ver a organização não como uma coleção de silos, mas como um ecossistema vivo de seis capitais interligados: o financeiro, manufacturado, intelectual, humano, social e natural. Esta visão holística não apenas enriqueceu a nossa compreensão, mas permitiu que a voz dos *stakeholders* emergisse com uma clareza rara, expondo as tensões subjacentes que moldam a criação de valor na instituição e que ameaçam a própria concretização da sua visão de futuro.

A análise demonstrou que o valor da Marinha é, paradoxalmente, a sua maior vulnerabilidade. A dependência quase absoluta do Orçamento do Estado gera um ciclo vicioso que se manifesta diretamente no envelhecimento e na obsolescência do Capital Manufacturado. Esta não é uma mera falha técnica; é uma força que corrói a capacidade de ação e o moral do pessoal, criando uma batalha pela atração de talentos num mercado cada vez mais competitivo. O Capital Humano, o coração da organização, encontra-se sob pressão, e com ele ameaça-se a perda irreversível de conhecimento tácito — um património intelectual inestimável, acumulado ao longo de décadas de serviço, que se perde silenciosamente com cada saída de um profissional experiente.

Mas a Marinha também enfrenta a sua batalha mais crucial fora de portas. O valor que cria, tão visível nas suas ações de salvamento e na projeção de Portugal no mundo, nem sempre é eficazmente comunicado à sociedade. Esta lacuna no Capital Social e de

Relacionamento representa um risco palpável. Sem uma comunicação transparente e proativa, a instituição corre o risco de ser subvalorizada, minando o apoio público e político que é essencial para garantir o financiamento e o recrutamento de que tanto necessita.

Em última análise, a principal conclusão a emergir desta investigação é um imperativo estratégico para a liderança da Marinha. A solução para os seus desafios não reside em ações isoladas, mas sim numa mudança fundamental de mentalidade: a adoção do pensamento integrado como um princípio de governação e liderança. O *IR*, neste contexto, não é um fim em si mesmo, mas o meio para um fim maior: é a ferramenta que permite à Marinha transformar a sua Visão de uma Força Naval mais resiliente, mais preparada e tecnologicamente avançada num plano estratégico tangível. Ao adotar esta visão holística, a Marinha Portuguesa poderá solidificar a sua missão, otimizar o seu desempenho operacional e assegurar a sua sustentabilidade num futuro que, embora incerto, se desvenda com a promessa de uma Força Naval capaz de cumprir com excelência a sua vocação.

6.2. Limitações do Estudo

Apesar dos *insights* significativos, este estudo possui algumas limitações que devem ser reconhecidas. Primeiramente, a abordagem qualitativa, centrada em entrevistas semiestruturadas com um grupo selecionado de *stakeholders* da Marinha, embora tenha proporcionado uma profundidade de perceções, o número de entrevistas foi reduzida, impedindo uma população entrevistada mais vasta e representativa. Adicionalmente, não foi possível entrevistar a Superintendência de Informação, o que poderia ter enriquecido a compreensão do capital intelectual e tecnológico. A subjetividade inerente à interpretação dos dados qualitativos, embora mitigada pelo rigor da metodologia Gioia, permanece uma característica intrínseca. O estudo focou-se na perceção interna da criação de valor; uma análise da perspetiva de *stakeholders* externos, como o público em geral, políticos ou parceiros internacionais, poderia complementar a visão apresentada. Por fim, a natureza ainda incipiente da aplicação do *IR* no setor público e militar, especialmente em Portugal, implica que o estudo se baseou predominantemente em referenciais adaptados, em vez de uma vasta literatura específica para este contexto.

6.3. Sugestões para Futuras Investigações

Com base nas conclusões e limitações identificadas, diversas vias para futuras investigações emergem como promissoras:

1. **Estudos Comparativos:** Realizar estudos comparativos da criação de valor em diferentes ramos das Forças Armadas Portuguesas ou com marinhas de outros países, utilizando o *framework* do IR, para identificar melhores práticas e desafios comuns.
2. **Quantificação de Capitais Intangíveis:** Desenvolver metodologias e indicadores para quantificar de forma mais robusta o valor gerado pelos capitais Intelectual, Humano, Social e de Relacionamento e Natural no contexto militar. Isso poderia incluir a criação de modelos de avaliação de impacto social e ambiental.
3. **Implementação Prática do IR:** Acompanhar e avaliar a implementação de um modelo de *Integrated Reporting* na Marinha Portuguesa, observando os desafios práticos, os benefícios internos na tomada de decisão e a aceitação por parte dos *stakeholders* externos.
4. **Perceção de Stakeholders Externos:** Investigar a perceção de valor da Marinha Portuguesa por parte de *stakeholders* externos, como o cidadão comum, entidades governamentais e organismos internacionais, utilizando abordagens como inquéritos ou grupos focais.
5. **Tecnologia e Inovação no IR:** Explorar o papel das tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial (IA) e o *Big Data*, na recolha, análise e apresentação de dados para um relatório integrado no setor de defesa.
6. **Governança e Cultura Organizacional:** Aprofundar o estudo sobre como a governança e a cultura organizacional na Marinha podem ser adaptadas para promover um "pensamento integrado" e facilitar a adoção de práticas de relato mais holísticas.

Ao responder à questão central de investigação, este trabalho não apenas mapeou a criação de valor da Marinha Portuguesa sob uma ótica inovadora, mas também pavimentou o caminho para uma compreensão mais profunda da aplicação do *Integrated Reporting* em contextos não empresariais, sublinhando a sua relevância para a transparência e a sustentabilidade das organizações do setor público num cenário global

cada vez mais exigente. A Marinha Portuguesa, com a sua história e papel multifacetado, representa um caso de estudo exemplar para a contínua evolução do conhecimento neste domínio vital.

7. Referências

ACCA. (n.d.). *Integrated reporting and performance management*. Recuperado em 3 de junho de 2025, de <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/int-reporting-and-pm.html>

Adams, C. A. (2015). The International Integrated Reporting Council: A call to action. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23–28. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.07.001>

Arsenal do Alfeite S.A. (n.d.). *Quem somos*. Recuperado de <https://www.arsenal-alfeite.pt/quem-somos/>

Biondi, L., & Bracci, E. (2018). Integrated reporting in the public sector: A structured literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 30(4), 395–419. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-07-2018-0071>

Cooray, T., Gunarathne, N., & Senaratne, S. (2021). Does corporate governance affect the quality of integrated reporting? *Sustainability*, 12(10), 4262. <https://doi.org/10.3390/su12104262>

Cruz, S. P., Dias, R., Santos, J. A., & Rodrigues, L. L. (2024). Integrated reporting: A literature review. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(4), e06675. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n4-134>

Defesa Nacional. (2023, 29 de dezembro). *Marinha vai contar com seis novos Navios Patrulha Oceânicos*. Recuperado de <https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/noticias/Paginas/Marinha-vai-contar-com-seis-novos-Navios-Patrulha-Oceanicos.aspx>

Dumay, J., Bernardi, C., Guthrie, J., & La Torre, M. (2017). Barriers to implementing the International Integrated Reporting Framework. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 461–480. [10.1108/MEDAR-05-2017-0150](https://doi.org/10.1108/MEDAR-05-2017-0150)

Escola Naval. (n.d.-a). *Cursos de Ingresso na Carreira*. Recuperado de https://escolanaval.marinha.pt/pt/ensino_web/mestradosintegrados

Escola Naval. (n.d.-b). *Centro de Investigação Naval (CINAV)*. Recuperado de https://escolanaval.marinha.pt/pt/investigacao_web

Escola Naval. (n.d.-c). *Sistemas de Apoio à Decisão*. Recuperado de https://escolanaval.marinha.pt/pt/investigacao_web/atividade/investigacao_web/linhasdeinvestigacao_web/Paginas/sistemasdeapoioadecisao.aspx

EuroDefense. (2024, julho). *A LPM e o FED: Uma abordagem integrada*. Recuperado de https://eurodefense.pt/wp-content/uploads/2024/07/20240729_A-LPM-e-o-FED-Uma-abordagem-integrada.pdf

Executive Digest. (2024, 10 de outubro). *OE2025: Governo prevê gastar 3.065,1 milhões de euros em Defesa, mais 5,38% face a 2024*. Recuperado de <https://executivedigest.sapo.pt/noticias/oe2025-governo-preve-gastar-3-0651-milhoes-de-euros-em-defesa-mais-538-face-a-2024/>

Fragoso, P. (2011). *Sistema de Avaliação de Desempenho da Marinha* (Dissertação de Mestrado). ISCTE-IUL, Lisboa. Recuperado de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4856/1/Projecto%20de%20Mestrado%20Sistema%20de%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho%20da%20Marinha.pdf>

Fragoso, P. (2021). *Práticas de recursos humanos de alto desempenho e comprometimento organizacional: Um estudo sobre os militares da Marinha Portuguesa* (Tese de Doutoramento). Universidade de Lisboa, Lisboa. Recuperado de https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10451/48537/1/ulsd735990_td_Paulo_Fragoso.pdf

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking conceptual richness in qualitative research: Reviewing current practices and looking to the future. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.

Hassan Ali, N. O. (2021). Integrated reporting in the public sector – Case study. *Prosperitas*, 8(1), 56–72. https://doi.org/10.31570/prosp_2021_0004

IFRS Foundation. (n.d.). *Integrated reporting*. Recuperado em 3 de junho de 2025, de <https://integratedreporting.ifrs.org/>

JPN. (2025, 30 de março). *Candidatos às Forças Armados aumentaram, mas ainda são precisos mais militares*. Recuperado de <https://www.jpn.up.pt/2025/03/30/candidatos-as-forcas-armados-aumentaram-mas-ainda-sao-precisos-mais-militares/>

KPMG. (2013). *Applying Integrated Reporting principles in the public sector*.

Lázaro, G. (2021). *Relação Trabalho-Família e Comprometimento Organizacional: Um estudo sobre os militares da Marinha Portuguesa* (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário Militar, Lisboa. Recuperado de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/36164>

Lopes, A. I., & Fialho, A. (2023). Drivers and barriers for the voluntary adoption of integrated reporting: Evidence from Portugal. *Administrative Sciences*, 13(6), 148. <https://doi.org/10.3390/admsci13060148>

Manes-Rossi, F., Nicolò, G., & Orelli, R. L. (2018). Integrated reporting and public sector: A structured literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 30(4), 395–419.

Marinha Portuguesa. (2015, 26 de junho). *Decreto Regulamentar n.º 10/2015*. Diário da República, 1.ª série, n.º 123. Recuperado de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-regulamentar/10-2015-69920322>

Marinha Portuguesa. (2020, 18 de maio). *Inovação: Marinha desenvolve sistema marítimo autónomo para apoiar investigação científica*. Recuperado de <https://www.marinha.pt/pt/media-center/Noticias/Paginas/Inovacao-Marinha-desenvolve-sistema-maritimo-autonomo-para-apoiar-investigacao-cientifica-.aspx>

Marinha Portuguesa. (2022, 29 de março). *Ordem Administrativa n.º 083/22 (Diretiva Estratégica da Marinha 2022)*. https://www.marinha.pt/pt/informacao-instituicional/Lists/PM_DocsOrdens/OA1_083_22_int.pdf

Marinha Portuguesa. (2023a, 30 de setembro). *Marinha desenvolve projeto conjunto com Países Baixos de sistemas não tripulados*. Recuperado de <https://www.marinha.pt/pt/media-center/Noticias/Paginas/Marinha-desenvolve-projeto-conjunto-com-Paises-Baixos-de-sistemas-nao-tripulados.aspx>

Marinha Portuguesa. (2024a, 18 de abril). *Relatório de Execução do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas - Marinha*. Recuperado de https://www.marinha.pt/pt/informacao-instituicional/Documents/20240418_RELATORIO_DE_EXECUCAO_PPR_2023.pdf

Marinha Portuguesa. (2024b, março). *Revista da Armada, (593)*. Recuperado de https://www.marinha.pt/conteudos_externos/Revista_Armada/PDF/2024/RA_593.pdf

Marinha Portuguesa. (2024c, janeiro). *Revista da Armada, (591)*. Recuperado de https://www.marinha.pt/conteudos_externos/Revista_Armada/PDF/2024/RA_591.pdf

Marinha Portuguesa. (2025a, 13 de maio). *RELATORIO DE EXECUCAO DO PPR 2024*. Recuperado de https://www.marinha.pt/pt/informacao-instituicional/Documents/20250513_Relatorio_Execucao_PPR_2024.pdf

Marinha Portuguesa. (2025b, 6 de janeiro). *Aviso n.º 3523/2025*. Diário da República, 2.ª série, n.º 4. Recuperado de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/aviso/3523-2025-906370112>

Marinha Portuguesa. (n.d.-a). *Diretiva Estratégica da Marinha 2022*. Recuperado de [uploaded:DEM22_alt1_v6 \(31MAR\).pdf](#)

Marinha Portuguesa. (n.d.-b). *Estrutura*. Recuperado de <https://www.marinha.pt/pt/a-marinha/Paginas/estrutura.aspx>

Marinha Portuguesa. (n.d.-f). *Planos de Atividades*. Recuperado de <https://www.marinha.pt/pt/informacao-instituicional/info-legal/PAS>

Marinha Portuguesa. (n.d.-g). *Centro de Experimentação Operacional da Marinha - CEOM*. Recuperado de <https://ceom.marinha.pt/PT/Pages/destaque1.aspx>

Marinha Portuguesa. (n.d.-i). *Vem fazer a tua Tese à Marinha*. Recuperado de <https://recrutamento.marinha.pt/pt/Paginas/vemfazeratuatesamarinha.aspx>

Marinha Portuguesa. (n.d.-j). *Oficial Técnico Superior Naval*. Recuperado de <https://recrutamento.marinha.pt/pt/areas/Paginas/oficial-tecnicosuperiornaval.aspx>

Marinha Portuguesa. (n.d.-k). *Os Meios*. Recuperado de https://www.marinha.pt/pt/os_meios

Marinha Portuguesa. (n.d.-l). *Bases*. Recuperado de https://www.marinha.pt/pt/os_meios/bases

Ministério da Defesa Nacional. (n.d.-a). *Marinha*. Recuperado de <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/organizacao/forcasarmadas/marinha>

Ministério da Defesa Nacional. (n.d.-b). *Comando de Operações de Ciberdefesa (COCiber)*. Recuperado de <https://www.defesa.gov.pt/pt/pdefesa/ciberdefesa/centro>

Montecalvo, M., Farneti, F., & de Villiers, C. (2018). The potential of integrated reporting to enhance sustainability reporting in the public sector. *Public Money & Management*, 38(5), 365–374. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1477675>

Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

Navarrete-Oyarce, J., Moraga-Flores, H., Gallegos Mardones, J. A., & Gallizo, J. L. (2021). Integrated reporting as an academic research concept in the area of business. *Sustainability*, 13(14), 7741. <https://doi.org/10.3390/su13147741>

Permatasari, I., & Tjahjadi, B. (2023). A closer look at integrated reporting quality: A systematic literature review. *Meditari Accountancy Research*, 31(5), 1297–1324. <https://doi.org/10.1108/medar-08-2022-1782>

Portugal.gov.pt. (2023, 1 de abril). *Lei de Programação Militar com execução de 73% em 2022 e o montante mais elevado de sempre*. Recuperado de <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/comunicado?i=lei-de-programacao-militar-com-execucao-de-73-em-2022-e-o-montante-mais-elevado-de-sempre>

Repositório Comum. (n.d.-a). *Futuro das tecnologias de informação e comunicação na Marinha: em que modelo e com que recursos?*. Recuperado de <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/8933b4b0-9370-4493-86f0-d7b016daf6f9>

Singh, A. K., & Kansil, R. (2019). Integrated reporting: Challenges, benefits and the research agenda. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(8), 1–18.

Sonnerfeldt, A., Stenfors, S., & Westin, K. (2022). The continuous translation of integrated reporting: From a global private sector idea to a local public sector entity. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(9), 268–296. <https://doi.org/10.1080/01559982.2021.2016104>

United Nations Department of Peace Operations. (2019). *Standard operating procedure: Integrated reporting from peacekeeping operations to UNHQ* (Ref. 2019.10).

Vasylyk, O., & Shushakova, I. (2021). Integrated reporting: Problems of creation and implementation. *Baltic Journal of Economic Studies*, 7(5), 38–46. [10.30525/2256-0742/2021-7-2-129-138](https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-2-129-138)

Velte, P., & Stawinoga, M. (2017). Integrated reporting: The current state of empirical research, limitations and future research implications. *Journal of Management Control*, 28(3), 275–320. <https://doi.org/10.1007/s00187-016-0235-4>

Anexo A

1. Introdução e contexto

Pode descrever a sua função e principais responsabilidades dentro da Marinha?

Como definiria a missão da Marinha em termos de valor para a sociedade?

2. Modelo de Negócio e Estratégia

Como descreveria o modelo de funcionamento da Marinha (modelo de negócio operacional)?

Quais são, na sua visão, os principais objetivos estratégicos da Marinha nos próximos anos?

Que recursos (capitais) considera mais críticos para alcançar esses objetivos?

3. Criação de Valor por Capitais (IR Framework)

a) Capital Financeiro

Como é gerido o orçamento da sua área? Existem indicadores de desempenho financeiro?

Como a Marinha assegura a sustentabilidade financeira a médio/longo prazo?

b) Capital Manufaturado

Que infraestruturas, equipamentos ou ativos físicos são mais relevantes no seu setor?

Como se garante a manutenção e modernização desses recursos?

c) Capital Intelectual

Existem processos formais de gestão do conhecimento ou de inovação?

Como é feita a avaliação da eficácia dos sistemas e procedimentos internos?

d) Capital Humano

Quais são os principais desafios na gestão de pessoas na sua área?

Existem iniciativas de formação, capacitação ou retenção de talento?

Como é promovido o alinhamento entre o pessoal e a missão da Marinha?

e) Capital Social e Relacional

Que tipo de parcerias externas ou articulações institucionais são mantidas pela sua área?

De que forma a Marinha interage com a sociedade civil, outras Forças Armadas, ou organismos públicos?

f) Capital Natural

A sua área tem impacto ambiental direto ou indireto? Se sim, como é gerido?

Existem políticas ou práticas de sustentabilidade ambiental implementadas?

4. Governança e Riscos

Como é tomada a decisão estratégica na sua área? Existem mecanismos formais de governança?

Quais são os principais riscos operacionais ou estratégicos identificados?

5. Desempenho e Medição de Resultados

Que indicadores são utilizados para avaliar o desempenho da sua área?

Existe algum mecanismo de reporte interno? Como se comunica o desempenho à hierarquia?

6. Reflexão Final

Como acha que a Marinha poderia comunicar melhor o valor que gera?

Acredita que o modelo de *Integrated Reporting* pode ser útil para uma instituição como a Marinha?